



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
مختبر اقتصاد، مالية وإدارة الأعمال ECOFIMA  
وبالتعاون مع فرقة المختبر: النمذجة والمحاكاة



الملتقى الوطني حول إدارة المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي يومي 28 - 29 ديسمبر 2020 جامعة سكيكدة

## الملتقى العلمي الوطني حول: إدارة المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي

يومي 28-29 ديسمبر 2020 بجامعة سكيكدة



الرئيس الشرفي للملتقى: أ.د. سليم حداد - رئيس الجامعة  
المنسق العام للملتقى: د. بلال كيموش - عميد الكلية  
رئيس الملتقى: د. الياس بوجعادة  
رئيس اللجنة العلمية: د. إلهام بوغليطة  
رئيس اللجنة التنظيمية: د. فريدة بوغازي

ISBN: 978-9931-9691-0-5

منشورات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة  
الإيداع القانوني: فيفري 2021

ISBN 978 - 9931 - 9691 - 0 - 5





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
مخبر اقتصاد، مالية وإدارة الأعمال ECOFIMA  
وبالتعاون مع فرقة المخبر: النمذجة والمحاكاة



ينظمان الملتقى العلمي الوطني حول

الملتقى العلمي الوطني حول:

**إدارة المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي**

**28 - 29 ديسمبر 2020**



الرئيس الشرفي للملتقى: أ.د. سليم حداد - رئيس الجامعة

المنسق العام للملتقى: د. بلال كيموش - عميد الكلية

رئيس الملتقى: د. الياس بوجعادة

رئيس اللجنة العلمية: د. إلهام بوغليطة

رئيس اللجنة التنظيمية: د. فريدة بوغازي

**ISBN: 978-9931-9691-0-5**

كتاب الملتقى الوطني المحكم

اقتصاد المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي

28-29 ديسمبر 2020

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

قسم علوم التسيير

بالتعاون مع مخبر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ECOFIMA وفرقة النمذجة والمحاكاة

وبمساهمة مشاريع البحث PRFU

- إدارة التغيير كمدخل استراتيجي لتحقيق التميز في الأداء - دراسة ميدانية عينة من المؤسسات بسكيكدة  
رمز المشروع: F01L02UN210120180002.
- استقصاء قبول الخدمات المصرفية الالكترونية في الجزائر باستخدام نموذج قبول التكنولوجيا (TAM)  
دراسة ميدانية رمز المشروع: F01L02UN210120180001.
- استعدادات الجزائر لأهداف خطة التنمية المستدامة 2030- الانجازات الاقتصادية والاجتماعية  
رمز المشروع: F02L01UN210120190004.

منشورات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المنسق العام للملتقى  
د. بلال كيموش - عميد الكلية

الرئيس الشرفي للملتقى  
أ.د. سليم حداد - مدير الجامعة

رئيس اللجنة العلمية  
د. إلهام بوغليطة

الرئيس والمشرف على الملتقى  
د. الياس بوجعادة

نائب رئيس اللجنة التنظيمية  
د. كريمة سلطان

رئيس اللجنة التنظيمية  
د. فريدة بوغازي

الملتقى الوطني المحكم

إدارة المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي

28 و 29 ديسمبر 2020

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

العنوان: ص ب رقم 26 طريق الحقائق 21000\_ سكيكدة. .... 30 92 23 55 (+213) Tel :

email : [fac\\_secg@univ-skikda.dz](mailto:fac_secg@univ-skikda.dz) ..... website: <http://fsecg.univ-skikda.dz>

منشورات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة  
الإيداع القانوني فيفري 2021

إن الأعمال الواردة في هذا الكتاب تعبر عن رأي كاتبها وتحدد  
مسئولياتهم،  
ولا تمد بأي صلة بتوجهات وآراء فرق البحث  
ولا كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ،  
ولا للهيئة العلمية للملتقى الوطني حول إدارة المعرفة في ظل  
الاقتصاد الرقمي

منشورات  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة  
حقوق النشر محفوظة  
الإيداع القانوني فيفري 2021



## كلمة رئيس الملتقى

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والصلاة والسلام على حبيبنا وسيدنا ورسولنا محمد صلى الله عليه وسلم، أحييكم بتحية الإسلام فأقول السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته. أما بعد:

في البداية أتقدم بالشكر الجزيل لعميد الكلية د. **كيموش بلال** ورئيس اللجنة العلمية الدكتورة **بوغليطة الهام** وكل أعضائها، جزيل الشكر أيضا لأعضاء اللجنة التنظيمية وعلى رأسهم الدكتورة **بوغازي فريدة** وشكر خاص جدا للدكتورة **سلطان كريمة** على مئابرتها وتنسيقها لجلسة التحاضر عن بعد عبر تقنية zoom. وكل اعضاء اللجنة العلمية والتنظيمية الذين كان لهم الفضل بعد الله عز وجل في إنجاح فعاليات الملتقى العلمي الوطني حول "إدارة المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي" المنعقد بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يومي 28 و29 ديسمبر 2020. بعد ما كان مقرر انعقاده يومي 12 و13 ديسمبر ثم أجل إلى 18 و19 ديسمبر 2020 ليؤجل مره أخرى إلى شهر أبريل 2020 نتيجة ظروف خارج عن نطاق الهيئة التنظيمية. هذا التأجيل أعطى تحد كبير لأعضاء اللجنة التنظيمية وحتى المشاركين لتطبيق وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتحاضر عن بعد للمداخلات الخارجية، وهذا يسهم في تطبيق الرقمنة في الملتقى.

جاء هذا الملتقى ليعالج إشكالية تعاني منها الاقتصاد الجزائري والمتمثلة في أهمية استغلال المعرفة في ظل التوجهات الاقتصادية العالمية للاقتصاد الرقمي أين أصبح لكل من المعلومات والمعرفة أهمية كبيرة وبمثابة ركيزتان أساسية لنجاح منظمات الأعمال. وقد تم تخصيص عدة محاور تساهم في إثراء الموضوع في قضايا متعددة لإدارة المعرفة والاقتصاد الرقمي والرقمنة في إطار تعزيز أواصر الحوار والنقاش بين كل الفاعلين من أساتذة وطلبة وباحثين في ظل الموارد المحدودة للدولة الجزائرية في القطاع وقد تم اقتراح مجموعة من التوصيات.

جاءت فكرة تنظيم هذا الملتقى بدوافع شخصية وذاتية يؤمن بتقديم مساهمة متواضعة لوطننا الغالي من خلال تجميع عدد من المداخلات لمختصين وباحثين أكاديميين لتغطية المحاور المقترحة والإجابة عن إشكالية وبهدف إثراء النقاشات وتبادل الأفكار ومد جسور التواصل بين كل الفاعلين ومن مختلف الجامعات الجزائرية.

إن بناء اقتصاد رقمي يتطلب الاهتمام بنشاط البحث والتطوير ومختلف أنشطة الابتكار المنتجة للمعارف، التي تمكنه من تكييفها مع احتياجاته، بالإضافة إلى عمليات التعلم يتكون لديها ما يسمى بالقدرات الابتكارية، والتي من خلالها يتم الاستغلال الأمثل للمعارف الناتجة عن إدارة المعرفة، وتجسيد وتطبيق هذه المعارف في ابتكار يلبي حاجيات الاقتصاد عامة والاقتصاد الرقمي خاصة بإنتاج تكنولوجيات جديدة تعمل على تقليص الوقت وخفض التكاليف للحصول على المعلومات. وقد خلص في الأخير الملتقى إلى مجموعة من التوصيات.

## من أهم توصيات الملتقى:

- ✓ ضرورة تدعيم الهياكل التنظيمية في المؤسسات الجزائرية من خلال استحداث دائرة خاصة تحت مسمى "إدارة المعرفة" تقع تحت مسؤوليتها عمليات توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة، مع تبني بعض المفاهيم الحديثة في مجال إدارة المعرفة كمفهوم المؤسسة المتعلمة، حيث أن هذه المفاهيم هي دعائم لإدارة المعرفة.
  - ✓ الإهتمام أكثر برأس المال البشري في المؤسسات باعتباره القادر على تحويل الأصول الملموسة وغير الملموسة إلى أرباح وعوائد ، إذ يمثل سبيل الحصول على المعرفة وتطويرها، مع ضرورة تأهيل وتأطير كوادر متخصصة في مجال هندسة العمليات وتطبيقاتها؛
  - ✓ تعتبر الجامعة مصدر للأصول المعرفية ولرأس المال الفكري والإنساني من خلال أنشطة تكوين المعرفة، ابتكار المعرفة الجديدة، نقل المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تخزين واسترجاع وتوزيع المعرفة، لذلك لا بد من وضع إستراتيجية لنقل الجامعة إلى منظمة معرفة ساعية للتعلم وخلق ثقافة الابتكار والإبداع من صنّاع المعرفة، مما يتولد إبراز دور الجامعات في تنمية اقتصاد المعرفة وهذا من خلال التوعية والتدريب وتحفيز الابتكار والإبداع، وإشراكها في خطة التحول إلى اقتصاد المعرفة؛
  - ✓ العمل على تشجيع الاستثمار في مجال التقنيات الرقمية بالجزائر لتحقيق ودعم مشاريع الاقتصاد الرقمي؛
  - ✓ توفير بنية تحتية مناسبة، متطورة وقادرة على استيعاب زيادة الطلب على خدمات وتقنيات المعلومات والاتصال، دون أن يكون ذلك على حساب جودة الخدمة؛ الجزائر خصوصا أن تتماشى جودة الخدمة جنبا إلى جنب مع تطويرها وزيادة توفيرها وانتشارها؛
  - ✓ العمل على انتهاج سياسة الرقمنة وتطويرها في مختلف القطاعات الاقتصادية بالجزائر؛
  - ✓ ضرورة الإطلاع على التجارب الدولية الناجحة في إدارة المعرفة والإستفادة منها في ظل الانفتاح وتطور آليات التواصل، بالتطبيق الفعلي بدءا بالجامعة والتي تعتبر مركزا أساسيا للتكوين.
- ناقلة القول أجدد شكري لكل الحاضرين والمشاركين سواء من جامعة سكيكدة أو خارجها، ونتمنى أننا قدمنا لمسة ولو بسيطة في إنجاح الملتقى حول موضوع اقتصاد المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي.

والسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

د. بوجعادة الياس

رئيس الملتقى

## الهيئة العلمية للكتاب

الاسم واللقب	الجامعة	الاسم واللقب	الجامعة
أ.د كورنل فريد	سطييف 1	د. بوصبع سهام	سكيكدة
أ.د شمام عبد الوهاب	قسنطينة 2	د. بو عينبة وهيبه	سكيكدة
أ.د بوهزة محمد	سكيكدة	د. أوضايفيه حدة	سكيكدة
أ.د زرزار العياشي	سكيكدة	د. سلامة وفاء	سكيكدة
أ.د طيار أحسن	سكيكدة	د. زيرق سوسن	سكيكدة
د. بوجعادة الياس	سكيكدة	د. ضياف علية	سكيكدة
د. بو غليطة إلهام	سكيكدة	د. يونس بو عصيدة رضا	سكيكدة
د. بوغازي فريدة	سكيكدة	د. غياد كريمه	سكيكدة
د. سلطان كريمه	سكيكدة	د. مرقع أمال	سكيكدة
د. حلاسي هجيرة	سكيكدة	د. حناش حبيبة	سكيكدة
د. ساحلي لزهر	سكيكدة	د. مقيطع حمزة	سكيكدة
د. شرقرق سمير	سكيكدة	د. سعد قرمش زهرة	سكيكدة
د. قحام وهيبه	سكيكدة	د. خنطيط خديجة	سكيكدة
د. جقريف علي	سكيكدة	د. حلوز فاطمة	سكيكدة
د. بلعايش ميادة	سكيكدة	د. يوب أمال	سكيكدة
د. نوارى علاوة	سكيكدة	د. طويل ياسمينه	سكيكدة

## إشكالية الملتقى

طرأت تحولات كبيرة على المجتمع والاقتصاد بسبب ما تشهده قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال من تطورات، كما أدى التنامي الواسع في استخدام الانترنت كثورة رقمية عملت على إحداث تغييرات جوهرية في هيكل الاقتصاد وتفكيك النظم التقليدية وإرساء بنود نظام جديد ألا وهو الاقتصاد الرقمي، وهو الاقتصاد الذي يعتمد أساسا على تكنولوجيا المعلومات، ويتعامل مع المعلومات الرقمية، الزبائن الرقميين الشركات الرقمية، التكنولوجيا، المعلومات الرقمية، ويعمل على نشر ما يسمى بمجتمع المعلومات والمعرفة، فقد أصبحت المعرفة العنصر الأساسي لأي نشاط اقتصادي مهما كان نوعه وحجمه، ذلك لأن عنصر المعرفة متضمن في كل عناصر الإنتاج التقليدية انطلاقا من المعرفة المرتبطة بالطبيعة إلى التكنولوجيا، وهنا جاء توجه حديث للإدارة يعنى بهذا المورد الذي يتطلب أسلوب إداري يختلف عن الأساليب التقليدية وهو إدارة المعرفة.

وحقيقة إدارة المعرفة في ظل المعلوماتية والاقتصاد الرقمي هو عالم سريع ومتغير، ويتركز النشاط فيه على خلق المعلومات وتوزيعها، حتى أصبح من الضروري إدراج البعد الرقمي كأحد مداخل إصلاح الإدارة والرفع من فعاليتها وجودة خدماتها.

من هنا يأتي التساؤل التالي: ما أهمية إدارة المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي؟

### أهداف الملتقى

- توضيح الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة والاقتصاد الرقمي.
- الوقوف على أهمية إدارة المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي.
- البحث عن أحدث المداخل والمتطلبات التي تعمل على التحول نحو اقتصاد المعرفة.
- استعراض أهم التجارب المحلية والأجنبية الناجحة في مجال الاقتصاد الرقمي، وإدارة المعرفة.
- التعرف على دور الجامعة في إرساء قواعد الاقتصاد الرقمي.

### محاو الملتقى

- ✓ الإطار النظري لإدارة المعرفة والاقتصاد الرقمي.
- ✓ التوجه نحو استخدام التكنولوجيا في إدارة المعرفة.
- ✓ دور إدارة المعرفة في بناء الاقتصاد الرقمي.
- ✓ القيادة كأحد متطلبات التحول نحو الاقتصاد الرقمي.
- ✓ دور الجامعة في تطوير مفاهيم الاقتصاد الرقمي.
- ✓ دور الهيئات الحكومية وغير الحكومية في تطبيق الاقتصاد الرقمي في الإدارة.
- ✓ دور الإدارة الإلكترونية في تقديم خدمات رقمية.
- ✓ البعد الرقمي كأحد مداخل إصلاح الإدارة والرفع من فعاليتها.
- ✓ الأدوار الحديثة، التحديات، الاتجاهات لممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة.
- ✓ معوقات التحول نحو الاقتصاد الرقمي.
- ✓ اتجاه المنظمات الدولية والعربية نحو الاقتصاد الرقمي.
- ✓ التوجه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة.
- ✓ استراتيجيات إدارة المعرفة في الاقتصاد الرقمي.
- ✓ تقييم دور إدارة المعرفة في اقتصاد المعرفة تجارب دولية وائدة.

## فهرس كتاب الملتقى

رقم الصفحة	عنوان ورقة البحث	الجامعة	الاسم واللقب
<b>✓ الإطار النظري لإدارة المعرفة والاقتصاد الرقمي.</b>			
15-1	أهمية إدارة المعرفة في نجاح المؤسسات - دراسة حالة مؤسسة جمارك دبي	جامعة سكيكدة جامعة سكيكدة	د. عرقوب خديجة د. كترة جمال
25-16	إدارة المعرفة الضمنية مقومات وعقبات تشاركها بالمنظمة	جامعة عنابة	د. بلخضر مسعودة
36-26	جدلية دور اقتصاد المعرفة في التنمية	جامعة سكيكدة جامعة سكيكدة جامعة سكيكدة	د. صيد فاتح د. شرقرق سمير د. علوان الضاوي
<b>✓ التوجه نحو استخدام تكنولوجيا في إدارة المعرفة.</b>			
48-37	دور النظام الخبير في تفعيل إدارة المعرفة	جامعة سكيكدة جامعة سكيكدة جامعة سكيكدة	د. حناش حبيبة د. خنطيط خديجة د. مسيعد مریم
60-49	تكنولوجيات إدارة المعرفة وفعالية التسويق الداخلي	جامعة خنشلة جامعة سكيكدة جامعة ورقلة	د. مانع سبرينة د. قحام وهيبة د. قداش سمية
71-61	تكنولوجيا الصحة كأحد ركائز إدارة المعرفة في تحسين الخدمات الصحية-موقع الطبي نموذجاً	جامعة بسكرة	د. دريدي أحلام د. جمعة خير الدين
<b>✓ دور إدارة المعرفة في بناء الاقتصاد الرقمي.</b>			
86-72	دور عملية اكتساب المعرفة في استحداث الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، والتحول نحو المنظمة الرقمية -دراسة حالة شركة نفضال الفرع التجاري -عنابة.	جامعة عنابة	د. قوسي سميرة
100-87	واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مجموعة من المصارف الجزائرية	جامعة سكيكدة جامعة سكيكدة جامعة سكيكدة	د. بوصبع سهام د. ساحلي لزهرة د. خنشول آسيا إيمان
<b>✓ القيادة كأحد متطلبات التحول نحو الاقتصاد الرقمي.</b>			
116-101	أنماط القيادة ودورها في تحسين وتطوير أساليب وخدمات الصيرفة الإلكترونية في الجزائر - دراسة حالة بنك الخليج -عنابة	جامعة عنابة	د. بولحال فريد

125-117	القيادة الرشيدة للموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة	جامعة سكيكدة جامعة سكيكدة جامعة سكيكدة	د. بوغليطة إلهام ط.د. بن مناح ريان د. رجم نور الدين
<b>✓ دور الجامعة في تطوير مفاهيم الاقتصاد الرقمي</b>			
142-126	دور اقتصاد المعرفة في تحقيق النمو الاقتصادي في ظل الاقتصاد الرقمي -الإشارة إلى تجربة الإمارات	جامعة جيجل جامعة جيجل	ط.د. بن بالي هند د. بوحضر رقية
154-143	نحو رؤيا استشرافية لمنظمات المعرفة: مؤسسات التعليم العالي (الجامعة) نموذجا	جامعة خنشلة جامعة سكيكدة	د. حرنان نجوى ط.د. حليلو صباح
<b>✓ دور الهيئات الحكومية وغير الحكومية في تطبيق الاقتصاد الرقمي في الإدارة.</b>			
166-155	دور الرقمنة في تحسين أداء الإدارة الجبائية في الجزائر دراسة حالة مركز الضرائب بالوادي	جامعة الوادي جامعة الوادي جامعة الوادي	د. صالحى ناجية د. مفيد عبد اللاوي ط. تلية خديجة
178-167	واقع الحكومة الالكترونية في مشروع التحول إلى الاقتصاد الرقمي بالجزائر	جامعة تبسة جامعة سطيف 1	د. بوطورة فضيلة ط.د. بوطورة فاطمة الزهراء
188-179	دور الإدارة الالكترونية في عصرنة و رقمنة الخدمة العمومية في الجزائر-قطاع البريد والاتصالات نموذجا-	جامعة تلمسان	د. العوفي فاطمة الزهراء
<b>✓ دور الإدارة لالكترونية في تقديم خدمات رقمية.</b>			
201-189	مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية- نموذج البلدية الالكترونية (مصلحة الحالة المدنية- دراسة حالة في المؤسسة العمومية بلدية بسكرة	جامعة أم البواقي جامعة سكيكدة جامعة بسكرة	د. خالد فرح د. زيرق سوسن د. زاوي صورية
213-202	الإدارة الالكترونية كمدخل للاقتصاد الرقمي - الإستراتيجية التونسية نموذجا	جامعة بسكرة جامعة قلمة	د. ملوكة برورة د. بن عربية مونية
<b>✓ البعد الرقمي كأحد مداخل إصلاح الإدارة والرفع من فعاليتها.</b>			
225-214	الإدارة الالكترونية كآلية للتحول الرقمي للإدارات العمومية - دراسة ميدانية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة -	جامعة سكيكدة جامعة سكيكدة	د. يوب أمال ط.د. بودبزة اكرام
239-226	نماذج الاقتصاد القياسي وأثرها على البعد الرقمي وإصلاح القطاعات الاقتصادية- دراسة قياسية لأداء قطاع الجلود والأحذية في الجزائر للفترة 1987-2016	جامعة سكيكدة	د. نواري علاوة
<b>✓ الأدوار الحديثة، التحديات، الاتجاهات لممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة.</b>			



249-240	دور إدارة الموارد البشرية وممارستها في تفعيل نظام إدارة المعرفة في المنظمة	عناية جامعة	د. جفال وردة
262-250	تحليل الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة	جامعة سكيكدة جامعة سكيكدة جامعة سكيكدة	ط.د. لعرايحي إيمان ط.د. بوفناز احلام د. شلابي عمار
274-263	الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي	جامعة قسنطينة جامعة جيجل	د رقيق هيام د. بودريوة فوزية
285-275	التوظيف الإلكتروني كتوجه حديث لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة	جامعة سكيكدة جامعة سكيكدة جامعة سكيكدة	أ. طويل يasmine د. بلعاش ميادة د. مرقع أمال
<b>✓ معيقات التحول نحو الاقتصاد الرقمي.</b>			
297-286	تحديات تبني التجارة الإلكترونية بالجزائر	جامعة سكيكدة جامعة سكيكدة جامعة سكيكدة	د. حلاسي هجيرة أ. سلامات عقيلة د. سحاب نادية
311-298	محاسبة العناصر غير الملموسة في ظل الاقتصاد المتكسر على المعرفة - المشاكل والتأثير والحلول	جامعة سكيكدة جامعة سكيكدة	د. كيموش بلال ط.د. سايل عبد الرزاق
<b>✓ اتجاه المنظمات الدولية والعربية نحو الاقتصاد الرقمي.</b>			
324-312	التوجهات الحديثة للمكتبات الجامعية في ظل البيئة الإلكترونية	جامعة سكيكدة جامعة سكيكدة جامعة سكيكدة	د. عماري سمير د. بوجعادة إلياس د. شيلي الهام
336-325	دور ومساهمة نظام المعلومات في إدارة المعرفة	جامعة باتنة 1 جامعة باتنة 1	د. سعيداني نبيلة د. عبيدي شهرزاد
<b>✓ التوجه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة.</b>			
345-337	نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات لترسيخ مبادئ الاقتصاد الرقمي	جامعة سكيكدة جامعة سطيف 1	د شرون عز الدين د. طيب أسامة
360-346	أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم ممارسة إدارة معرفة الزبون - دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية	جامعة عنابة	د. جديد صبرينة
375-361	دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المعرفة	جامعة سكيكدة جامعة سكيكدة جامعة سكيكدة	د. أوضايفية حدة د. ضياف علية د. قصاص شريفة
<b>✓ استراتيجيات إدارة المعرفة في الاقتصاد الرقمي.</b>			

392-376	أهمية التأثير الرجعي لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وبناء القدرات الابتكارية في تعزيز العلاقة بين إدارة المعرفة والاقتصاد الرقمي: نموذج نظري مقترح	جامعة سكيكدة جامعة سكيكدة	د. لكحل ريان د. بن طاجين إيمان
403-393	إدارة المواهب: توجه جديد لإدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي	جامعة سكيكدة جامعة ميله	د. غياد كريمة ط.د بوشارب وهيبه
417-404	إدارة المواهب كضرورة أساسية للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع قسنطينة	جامعة جيجل جامعة قسنطينة 2	د. هرموش إيمان ط.د بوسنة نسرين
<b>✓ تقييم دور إدارة المعرفة في اقتصاد المعرفة تجارب دولية وائدة.</b>			
431-418	إدارة المعرفة ودورها في تحسين مؤشرات الاقتصاد المعرفي حالة الجزائر وتونس	جامعة سكيكدة جامعة سكيكدة جامعة سوق أهراس	د. سلطان كريمة أ. بوعفار أمال د. طلحي فاطمة الزهراء
441-432	إدارة المعرفة بين نظرة نوناكا Nonaka وواقع المؤسسة الجزائرية: دراسة تحليلية مقارنة -	جامعة قسنطينة 2	د. قوت سهام
455-442	دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطبيق إدارة المعرفة -دراسة حالة جامعة سكيكدة-	جامعة سكيكدة جامعة بسكرة	د. مقيح صبري د. بن علي إحسان
473-456م	L'impact de la digitalisation des processus sur les pratiques de ressources humaines Etude de cas : ataniya télécom Algérie (Ooredoo)	(ESC) Koléa skikda (EHEC) koléa	Dr.Lamine Tarhlissia Dr.Farida Boughazi E Narimane Kendouli

أهمية إدارة المعرفة في نجاح المؤسسات (دراسة حالة: مؤسسة جمارك دبي)

## The importance of knowledge management in the success of organizations

(Case study: Dubai Customs Corporation)

د. عرقوب خديجة، ECOFIMA، 20 أوت 55 سكيكدة، [k.arkoub@univ-skikda.dz](mailto:k.arkoub@univ-skikda.dz)  
د. كنزة جمال، ECOFIMA، 20 أوت 55 سكيكدة، [kenza20140@gmail.com](mailto:kenza20140@gmail.com)

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية إدارة المعرفة في نجاح المؤسسات، من خلال التطرق لمفهوم المعرفة وإدارة المعرفة، أهم عملياتها وأهدافها داخل المؤسسات. وللإجابة عن الإشكالية المطروحة، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي وأداة دراسة حالة، حيث اخترنا مؤسسة متميزة في إدارة المعرفة بشهادة الجميع. هذه المؤسسة هي جمارك دبي عبارة عن دائرة حكومية في الإمارات، أولت اهتماما كبيرا للمعرفة وحققت العديد من النتائج الإيجابية بفضل ذلك.

في الأخير توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة بكفاءة وفعالية في المؤسسات لها أهمية معتبرة في تحسين الأداء وتحقيق التميز على جميع المستويات.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، أهمية، تميز، جمارك دبي، عمليات إدارة المعرفة، نجاح.

**تصنيف JEL: L20**

### Abstract:

This study aims to shed light on the importance of knowledge management in the success of institutions, by addressing the concept of knowledge and knowledge management, the most important of its operations and objectives within the institutions.

To answer the Problematic, we adopted the descriptive analytical approach and a case study tool, where we have chosen a distinguished institution in knowledge management by everyone's testimony. This institution is Dubai Customs, a government department in the UAE, It gave great attention to the knowledge and achieved many positive results thanks to that.

Finally, the study found that knowledge management efficiently and effectively in institutions is significant in improving performance and achieving excellence at all levels.

**Keywords:** Knowledge Management, Importance, Excellence, Dubai Customs, Knowledge Management Operations, Success.

**JEL Classifications:** L20

## مقدمة:

كثر الحديث في عصرنا الحالي حول ما يسمى بإدارة المعرفة واقتصاد المعرفة ومجتمعات المعرفة، بالتزامن مع الانتشار الواسع والمتنوع لمصادر تحصيل المعرفة ووسائل انتقالها بين الناس. لقد أضحت إدارة المعرفة تحتل مكانة مهمة داخل المؤسسات نظرا لتأثيرها الفعال والقوي على موقع هذه الأخيرة في بيئة الأعمال شديدة التغير والمنافسة.

إن المعرفة التي لا تستغل كما ينبغي داخل المؤسسات يمكن أن تسبب أضرارا لها في المستقبل القريب والبعيد، لهذا فالعمل على إدارة هذه المعرفة إدارة فعالة هو ما يجب القيام به إذا ما رغبت المؤسسات الإستمرار والتقدم في أعمالها.

تتم إدارة المعرفة في المؤسسات من خلال مجموعة من العمليات تبدأ بتوليد المعرفة التي تقوم على تحفيز الأفراد على تقديم أفكار جديدة خلاقة ومبدعة، ثم خزن المعرفة المتحصل عليها والعمل على حمايتها من السرقة والضياع، من أجل توزيعها ونشرها في الوقت المناسب على من يحتاجها، وتطبيقها بكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة.

- الإشكالية: مما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

كيف تساهم إدارة المعرفة في نجاح المؤسسات؟

- **فرضية الدراسة:** تساهم إدارة المعرفة في نجاح المؤسسات من خلال تمكين هذه الأخيرة من تحقيق التميز المتفرد في مجال أعمالها.
  - **منهجية الدراسة:** اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، لوصف وتشخيص ظاهرة البحث بغرض فهم الإطار النظري، وللدراسة الميدانية تم استخدام أداة دراسة حالة للوصول للنتائج المرجوة.
  - **أهمية الدراسة:** تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج موضوعا مهما يعد من أهم مواضيع الساعة، ألا وهو موضوع إدارة المعرفة، هذه الأخيرة التي أضحت من العناصر المهمة في تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات.
  - **أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق النقاط التالية:
    - ✓ التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وأهم عملياتها؛
    - ✓ إلقاء الضوء على التطبيق الفعلي لإدارة المعرفة في الواقع العملي من خلال دراسة حالة مؤسسة جمارك دبي؛
    - ✓ استنباط أهمية إدارة المعرفة في تحقيق نجاح المؤسسات.
  - **تقسيمات الدراسة:** لمعالجة ما سبق قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاث محاور كمايلي:
    - ✓ أولا/ الإطار المفاهيمي للمعرفة؛
    - ✓ ثانيا/ ماهية إدارة المعرفة وعملياتها؛
    - ✓ ثالثا/ دراسة حالة: مؤسسة جمارك دبي.
- 1- الإطار المفاهيمي للمعرفة:**

**1-1- مفهوم المعرفة:** إن المعرفة شيء ضروري للإنسان حتى يستطيع التواصل مع الآخرين والقيام بمختلف نشاطاته الحياتية. يتم الحصول على مختلف أشكال المعرفة نتيجة التفاعلات الاجتماعية والإقتصادية بين الأفراد والمؤسسات. والمعرفة ليست شيئا اعتباطيا بل هي: "ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات والإبتكارية وغيرها في أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان". (بوركووة، 2012، صفحة 4)

أو أنها: "حصيلة الإمتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، بحيث تكون المعلومات وسيط لإكتساب المعرفة ضمن وسائط عديدة كالحس والتخمين والممارسة الفعلية والحكم بالفطرة". (بولصباح، 2013، صفحة 44)

كذلك المعرفة هي: "حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، والتي تمكن من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى الحلول". (هرموش، 2018، صفحة 3)

**1-2- خصائص المعرفة:** ذكر الباحثون عدة خصائص تميز المعرفة عن الأنشطة الأخرى، كل حسب مدخل تفكيره ووجهة نظره، لذلك حصرنا هذه الخصائص في خمسة خصائص هي: (نوي، 2011، صفحة 97)

- التراكمية: إن المعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة، لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في مرحلة قادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.
- التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها، وانتقاء الجزء المقصود منها.
- البحث عن الأسباب: التسبب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث، والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكن من التحكم فيها على نحو أفضل.
- الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة إلى أن تنتقل إلى كل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة، لكنها لا تعني أنها تعلق على التغيير.
- الدقة والتجريد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً، إذ أن المعرفة تتميز باللاموسية القياسية، حيث أنها كمنتوج غير ملموس مادياً بدرجة كافية، يحد من المتاجرة بها كسلعة، ولكنها قياسية بدرجة كافية تسمح التنافس بها على نطاق واسع، وهذه اللاموسية القياسية، هي محور اهتمام المنظمات المعتمدة على المعرفة اليوم.

**1-3 أهم أنواع المعرفة:** قدمت العديد من التصنيفات للمعرفة وتنوعت من قبل الباحثين والمختصين، إلا أن أهم هذه التصنيفات هو ما قدمه ميشيل بولاني، حيث ميز بين المعرفة الضمنية والصريحة، وهو ما ساندته المفكر الكبير إيكاجيرو نوناكا، في دراسته الريادية المعروفة بالشركات الخلاقة للمعرفة في أواخر عام 1991، لذلك سنختصر أنواع المعرفة في نوعين يعتبران الأهم والأشمل، كما يلي: (واضح، نويري، 2017)

- **المعرفة الصريحة (تعقيل الواقع):** هي المعرفة الرسمية، المكتوبة أو المرزمة التي تحتويها مختلف المراجع ومختلف أوساط تخزين المعلومات الرقمية، ولذلك هي سهلة النقل للأفراد، كما يمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها وبالتالي يسهل تخزينها واسترجاعها.
  - **المعرفة الضمنية:** يقول بولاني نحن نفكر أكثر مما نقول، وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، حيث يقول ويح: هي معرفة ذاتية تكونت مما تعلمه الفرد، وتكمن في عقله، ولذلك فإنه ما لم يتم تحويلها إلى معرفة معلنة، فإنها ستبقى محدودة الاستخدام ومحدودة الفائدة، لأنها غير متاحة إلا لحاملها، وهي كما أشار ألان: هي المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشمل على ما يكمن في نفس الفرد، أي المعرفة الفنية والمعرفة الإدراكية والمعرفة السلوكية.
- إن أهم ما يميز المعرفة الصريحة على الضمنية هو سهولة التعامل معها، فهي سهلة النقل والتشارك لوضوحها، عكس الضمنية فهي غالباً حبيسة عقول الأفراد وكذلك المؤسسات، الأمر الذي جعلها مصدر خصوصية للمؤسسة، ووسيلة للتمييز وكسب بعض المزايا التنافسية.

**2- ماهية إدارة المعرفة وعملياتها:**

**1-2- تعريف إدارة المعرفة:** يعتبر مصطلح إدارة المعرفة مصطلحاً متعدد التعاريف، حيث لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف واحد ولهذا سنكتفي بذكر بعض منها كما يلي:

- يعرف نادي الإعلام الآلي لكبريات المؤسسات الفرنسية CIGEF إدارة المعرفة على أنها: "مجموعة من الإجراءات التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى إنشاء وتجميع وتنظيم وتخزين وتقاسم وكذا استعمال وتحويل المعرفة في المؤسسة معرفة مجسدة في الوثائق الداخلية أو الخارجية، وكذا في شكل رأس مال معرفي وخبرة منغمسة لدى المساعدين أو الأخصائيين في الميدان". (غزالي، 2016، صفحة 30)
- "وضع المعارف والخبرات والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسب والسهولة الممكنة للاستفادة منها". (الشرفا، 2008، صفحة 35)
- إدارة المعرفة هي جعل المعرفة الصحيحة متاحة للأشخاص المناسبين، والتأكد من أن المنظمة يمكن أن تتعلم، وأنها ستكون قادرة على استرجاع واستعمال أصول المعرفة في التطبيقات الحالية حسب حاجتها. كما قال بيتر داركر Peter Drucker إنها "تنسيق واستغلال موارد المعرفة التنظيمية، من أجل خلق فائدة وميزة تنافسية". (Hajric, 2018, p. 17)
- مما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة هي عملية تركز على جمع المعرفة الصحيحة وتخزينها وتوزيعها على من يحتاجوها في الوقت المناسب والحفاظ على هذه المعرفة من الضياع والسرقة، من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

## 2-2- أهداف إدارة المعرفة داخل المؤسسات: تهدف إدارة المعرفة داخل المؤسسات بشكل عام إلى: (الشرفا، 2008، صفحة 38)

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
  - تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
  - تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
  - زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
  - تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
  - تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.
  - تكوين مصدر موحد للمعرفة.
  - إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.
  - توكيد مبدأ ومفهوم الثقافة المعرفية.
  - المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها.
  - تمكن إدارة المعرفة من المساهمة في رفع أداء الموظفين.
  - إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانع القرار قادرا على كيفية استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح وبالوقت المناسب ومستخدما الحكمة والذكاء في التطبيق بدون عناء وجهد كبير.
- ## 2-3- مكانة إدارة المعرفة في المؤسسات: لإدارة المعرفة مكانة مهمة في المؤسسة، وأشار البعض في أن ظهورها وأهميتها يعود إلى ثلاث تحديات هي: (الشرفا، 2008، صفحة 37)

- كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الأنترنت).
- كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.
- الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي Organizational Learning في تعميق وبناء القيم الرصينة للشركة.
- إن أهمية إدارة المعرفة ومكانتها تكمن في كونها مؤشرا على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكيلية التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل. وبناء على ذلك فإن



الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبه إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، كما يجعل الزبون مبتهجا في تعامله مع المنظمة.

**4-2- عمليات إدارة المعرفة:** قبل التطرق لعمليات إدارة المعرفة لابد من الإشارة إلى عملية تشخيص المعرفة: (بعلي، 2017، صفحة 87)

- **تشخيص المعرفة:** هي عملية مهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، كما أن نجاح البرنامج يتوقف على دقة التشخيص الذي يقصد به حيازة المعارف والكفاءات التي تحتاجها المؤسسة وخاصة المعرفة الضمنية الموجودة بها، لأجل تبادل المعارف وتقاسمها.
- **توليد المعرفة:** إن توليد المعرفة عند الكثير من المنظمات هو الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة، كما أن المعرفة والابتكار هي عملية مزدوجة ذات اتجاهين، حيث المعرفة مصدر للإبتكار والابتكار يضيف مصدرا لمعرفة جديدة. إن من أهم النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة هي نموذج (Seci)، يكون من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة وتحويلها من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.
- **خزن المعرفة:** هي تلك العمليات التي تشمل الإحتفاظ، الوصول والإسترجاع. تشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة، وإنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة.
- **توزيع المعرفة:** تشمل كلا من تقاسم، نشر، نقل وتشارك المعرفة. يشار إلى أن عملية نقل المعرفة هي إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة. إذا كان من السهل توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية، فإنه ما زال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.
- **تطبيق المعرفة:** هو إدماج المعرفة المتاحة في تصميم الأعمال وخطط الأداء وتحديد مهام العاملين بحيث توضع المعرفة في الإستخدام الفعلي وتطبيقها في الوقت المناسب، ويتم تنميتها وتحديثها باستمرار. ليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه.

### 3- دراسة حالة: مؤسسة جمارك دبي

**3-1- النشأة والتطور:** تعد جمارك دبي من أقدم الدوائر الحكومية، عرفت سابقا باسم "الفرضة" وهي كلمة عربية أصيلة، والفرضة من البحر أي محط السفن. مرت الجمارك عبر تاريخها الذي يمتد لأكثر من مائة عام بعدة مراحل إلى أن دخلت بدايات التوجه المؤسسي في عهد الشيخ راشد بن سعيد آل مكتوم حاكم دبي رحمه الله، الذي استخدم الدور الأول من مبنى الجمارك مكتبا رسميا له لإدارة شؤون دبي؛ الأمر الذي يعكس أهمية الجمارك ومكانتها في إمارة دبي التي عرفت واشتهرت بتجارها وتجارها. (نبذة تاريخية وخلفية عن الدائرة، موقع مؤسسة جمارك دبي، 2019)

واصلت جمارك دبي عملية البناء والتطور المؤسسي وحظيت بسمعة إيجابية على الصعيدين الإقليمي والدولي، وصارت محط أنظار التجار والمستثمرين ورجال الأعمال لما تتمتع به من بنية تحتية متطورة وتسهيلات إدارية وخدمات عصرية.

بتاريخ 2001/4/1، دخلت جمارك دبي مرحلة جديدة من مراحل مسيرتها عندما أصدر المغفور له بإذن الله الشيخ مكتوم بن راشد آل مكتوم حاكم دبي القانون رقم (1) لسنة 2001 ونص على "إنشاء مؤسسة الموانئ والجمارك والمنطقة الحرة"؛ أي دمج جمارك دبي مع سلطة الموانئ والمنطقة الحرة في جبل علي في مؤسسة واحدة.

بتاريخ 2001/5/1 أصدر سمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي - وكان في حينها ولي عهد دبي وزير الدفاع ورئيس مؤسسة الموانئ والجمارك والمنطقة الحرة - أصدر قراراً بتعيين سلطان أحمد بن سليم رئيساً تنفيذياً للمؤسسة. (نبذة تاريخية وخلفية عن الدائرة، موقع مؤسسة جمارك دبي، 2019)

بدأت جمارك دبي بتكليف أوضاعها الجديدة كجزء من مؤسسة تُعد من أكبر المؤسسات المساهمة في الحياة الاقتصادية في إمارة دبي. وكان لا بد من إجراء مراجعة شاملة للدائرة، وإجراء تقييم إستراتيجيتها وتوجهاتها وهيكلها التنظيمي وعملياتها الجمركية. وخلال هذه المراجعة خرجت بتقرير تفصيلي حددت فيه جوانب القوة والضعف، وشكل هذا التقرير نقطة الإنطلاق لإعادة النظر في الإستراتيجية والأهداف والعمليات والإجراءات؛ وبمعنى آخر: إعادة هيكلة الدائرة من مختلف جوانبها.

تم التوصل إلى إستراتيجية جديدة وهيكل تنظيمي معاصر وتوجهات مستقبلية تنسجم مع رؤية دبي وتطلعاتها والتوسعات المستقبلية المخطط لها. وتم تبني برنامج "التطوير والتحديث" الذي يُعد الطريق نحو تحقيق رؤية جمارك دبي "كدائرة جمركية رائدة في العالم"، وتحقيق أهدافها العامة التي تتطلع إليها.

### 3-2- الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الإستراتيجية:

- رؤية جمارك دبي: الإدارة الجمركية الرائدة في العالم الداعمة للتجارة المشروعة.
- رسالتها: حماية المجتمع وتعزيز التنمية الاقتصادية المستدامة من خلال الإلتزام والتسهيل والإبتكار.
- قيمها: تتمثل في: (الرؤية والرسالة والقيم، موقع مؤسسة جمارك دبي ، 2019)
- ✓ الريادة: تطبيق أفضل الممارسات العالمية والإبتكارات في العمل الجمركي والتي من شأنها إعلاء سمعة دبي كمركز تجاري عالمي.
- ✓ السعادة: العمل لإسعاد موظفيها، عملائها، مجتمعها، شركائها وقياداتها.
- ✓ الولاء: الإعتزاز والفخر بالعمل في الدائرة والسعي للإرتقاء بأدائها وسمعتها وصورتها.
- ✓ الإبداع: خلق بيئة محفزة، وابتكار أساليب إبداعية جماعية، تنمي الأفكار الخلاقة، وتعزز التفوق والتنافس العالمي.
- ✓ الأمانة والنزاهة: الموضوعية والعدالة والشفافية وتغليب المصلحة العامة على الخاصة.
- ✓ التمكين: تمكين موظفيها لأخذ زمام المبادرة وبذل الأفضل لرفعة الوطن.
- ✓ روح الفريق: العمل كفريق واحد لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية للدائرة.
- **الغايات والأهداف الإستراتيجية:** يمكن اجمال أهم غايات وأهداف مؤسسة جمارك دبي كمايلي: (الرؤية والرسالة والقيم، موقع مؤسسة جمارك دبي ، 2019)
- ✓ الغاية1: توفير بيئة داعمة للتجارة الدولية والمسافرين عن طريق تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية: تطوير وتسهيل الخدمات وتسهيل حركة المسافرين.
- ✓ الغاية2: تعزيز الأمن ومكافحة التجارة غير المشروعة عن طريق تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية: تمكين وتعزيز الإلتزام الطوعي، تعزيز حماية الإقتصاد والمجتمع، تطوير علاقات دولية مستدامة لضمان أمن سلسلة الإمداد.
- ✓ الغاية3: تنمية وتنويع الإيرادات واستدامتها وكفاءة تحصيلها عن طريق تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية: تنويع مصادر إيرادات مستدامة، كفاءة وفعالية الأداء المالي.
- ✓ الغاية4: تعزيز القدرات المؤسسية والميزة التنافسية عن طريق تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية: اسعاد جميع الفئات المعنية وخلق فرص شراكات جديدة معهم، تطوير نظام حوكمة ورقابة مؤسسية تأسيس الفكر الإستراتيجي والتميز المؤسسي واستشراف المستقبل، تعزيز القدرات والمعرفة التي تحقق الكفاءة والفعالية.

✓ الغاية 5: قيادة الابتكار الجمركي دولياً عن طريق تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية: الاعتراف الدولي من خلال الإشتراك والفوز بالجوائز العالمية، تعزيز جهود البحوث والتطوير والابتكار لزيادة عدد براءات الاختراع.

**3-3- خدمات مؤسس جمارك دبي:** تقدم مؤسسة جمارك دبي ثلاث أنواع من الخدمات هي: (خدمات جمارك دبي، موقع مؤسسة جمارك دبي ، 2019)

أ. **خدمات للأعمال:** تتمثل في: التسجيلات والتراخيص؛ التخليص الجمركي؛ المطالبات والإسترداد؛ خدمة العملاء؛ الخدمات المجانية؛ عرض معلومات جمركية.

ب. **خدمات للأفراد:** تتمثل في: عرض معلومات جمركية؛ عرض الإجراءات الجمركية.

ج. **خدمات للمسافرين:** تتمثل في: عرض الإجراءات الجمركية؛ عرض معلومات جمركية؛ الإفصاح الذاتي؛ الرسوم الجمركية.

**3-4- تكامل الابتكار والتكنولوجيا في جمارك دبي:** تؤمن جمارك دبي بتكامل الابتكار والتكنولوجيا مواكبة للعصر، ولذا أجرت تحولات إلكترونية لتقديم خدماتها بأحدث التقنيات، وقامت بعمليات تطوير رقمي ذي تقنية عالية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال باتجاه تلبية المعايير والمتطلبات الدولية لمنظمة الجمارك العالمية. ونجحت جمارك دبي في تحقيق السبق بتقديم الخدمات الإلكترونية، كما أصبحت أول دائرة حكومية ذكية بالكامل تقدم كافة خدماتها للمتعاملين عبر الهواتف الذكية. (وظائف دبي، 2019)

كما تركزت جهود المؤسسة خلال المرحلة الماضية على تطوير وتطبيق العديد من المشاريع المبتكرة باستخدام أحدث التطبيقات الذكية لتقنية المعلومات والذكاء الاصطناعي، حيث يعد **نظام مرسال 2** الذي تواصل جمارك دبي باستمرار تطويره ودعمه بابتكارات جديدة أفضل نظام جمركي إلكتروني متكامل على المستوى العالمي وفقاً لشهادة منظمة الجمارك العالمية ودعوتها الدائمة لتعميم الاستفادة من هذا النظام عبر نشر المعرفة الدولية بإمكاناته وقدراته الذكية المتميزة، في تيسير حركة التجارة المشروعة، وتسريع إجراءات العمل، والإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للعملاء.

كما أن جهود المؤسسة في تطوير الاستفادة من **"برنامج المشغل الاقتصادي المعتمد"** تعكس مدى تقدم قدراتها في مجال الابتكارات الداعمة للبرنامج والذي أحدثت نقلة نوعية في العمل الجمركي بدولة الإمارات، وقد ارتفعت نسبة البيانات الجمركية المنجزة في جمارك دبي عبر برنامج المشغل الاقتصادي إلى **34%** من إجمالي عدد البيانات الجمركية لها في **2018**، مقارنة مع **23%** في العام **2017**، ويتوقع أن تزيد هذه النسبة لتصل إلى **50%** بحلول العام **2020**، مع توقيع المزيد من اتفاقيات الاعتراف المتبادل مع الدول الشريكة ببرنامج المشغل الاقتصادي المعتمد بعد أن تم توقيع هذه الاتفاقيات حتى الآن مع كل من كوريا الجنوبية والمملكة العربية السعودية والصين. (مركز الأخبار/ جمارك دبي تفوز بجائزة الابتكار من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، موقع جمارك دبي ، 2019)

**3-5- عمليات إدارة المعرفة في جمارك دبي:** تتمثل رؤية واستراتيجية إدارة المعرفة بجمارك دبي في الوصول إلى مؤسسة ذكية فعالة رائدة، من خلال الإستثمار في رأس المال الفكري لدى الدائرة للوصول إلى بيئة جمركية ذكية، بهدف تعزيز القدرة على اتخاذ القرار، والحصول على مخزون كاف من المعرفة، ونشر تلك المعرفة وحمايتها. لقد تبنت جمارك دبي في خطتها الإستراتيجية حصر المعرفة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال عقد محاضرات حول إدارة المعرفة، يتم من خلالها تعريف المشاركين بأهمية المعرفة، وآلية توثيق ونشر المعرفة الضمنية الخاصة بهم على الموقع الإلكتروني لإدارة المعرفة، أما بالنسبة لتوثيق ونشر المعرفة الصريحة، فيتم نشرها من خلال الموقع الإلكتروني لمشروع "المنظور المؤسسي الجمركي المترابط". (أخبار وتقارير/ جمارك دبي تحصل على جائزة التميز في إدارة المعرفة لعام 2015 من مؤتمر إدارة المعرفة الشرق الأوسط، موقع جمارك دبي، 2015)

فيما يلي شرح موجز لعمليات إدارة المعرفة التي تقوم بها جمارك دبي لتحقيق رؤيتها واستراتيجيتها في إدارة المعرفة:

أ. **توليد المعرفة في جمارك دبي:** تؤمن الإدارة العليا في جمارك دبي أن رأس المال البشري هو أكبر الأصول لدى المؤسسة؛ لذا تولي إدارة الموارد البشرية اهتماما بالغا بتدريب الموظفين وتنميتهم وترسيخ التميز والإبداع باعتبارهما ممارسات من العمل اليومي.

من أجل توليد المعرفة في هذه المؤسسة فإن هذه الأخيرة تتبنى التحفيز والإدماج والتمكين أين يعد تحفيز الموظفين وإدماجهم من أهم أولويات جمارك دبي، حيث أن الموظفين المندمجين يكونون أكثر إنتاجية ورضا. وتتمثل إحدى الأهداف الرئيسية لسياسة الموارد البشرية في تمكين جميع الموظفين من تعزيز قدراتهم على التفكير والإبتكار -الذي يعد أهم الطرق لتوليد المعرفة-، وتحسين قدراتهم عن طريق توفير فرص لهم لتحقيق الأهداف المحددة الذكية ومعايير الأداء. وتشجع كذلك جمارك دبي الموظفين دائما على متابعة أفكارهم بشغف والتعاون مع الآخرين لتحويل أفكارهم إلى واقع (المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة) مع الالتزام بالشفافية وحرية الرأي، ومراعاة وجهات نظر الموظفين باعتبارها ركيزة أساسية للتحسين المؤسسي. (تقرير الإستدامة جمارك دبي، 2015، صفحة 48)

تضم جمارك دبي نادي للمعرفة يساهم كذلك في توليد المعرفة، أين يعد هذا النادي مجالا رحبا للقراءة والإبتكار وتحقيق سعادة الموظفين، ويشتمل على عدد كبير من الكتب المنوعة في تطوير الذات، الإدارة والاقتصاد، الإسلاميات، الروايات وكتب خاصة عن الإمارات، كما يحتوي أيضا على قسم للكتب الإنجليزية وبعض اللغات الأخرى.

إضافة لما سبق يحتوي النادي على منصة لتوقيع كتب المشاهير على المستويين العربي والعالمي، بالإضافة إلى جلسات للعصف الذهني، ومناقشة الكتب ما بين الموظفين في مجالات تخصصية عن تطوير الذات، والإيجابية، والسعادة، كما يشمل جزءا خاصا لاستضافة نماذج من الموظفين السعداء في الدائرة لنقل تجربتهم عن السعادة لزملائهم من الموظفين، بالإضافة إلى أنشطة النادي المختلفة من ورش وبرامج تدريبية في فنون القراءة الإبتكارية، وحلقات نقاشية وندوات ثقافية. (نبذة عن نادي جمارك دبي للمعرفة، موقع مؤسسة جمارك دبي، 2019)

تتمثل أهداف النادي في: (أهداف وسياسات، موقع مؤسسة جمارك دبي، 2019)

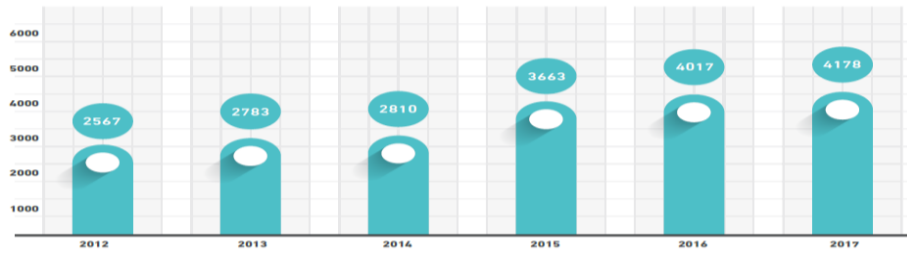
- توفير بيئة محفزة على التفكير الإبداعي والإبتكار؛
- توفير واقتناء مصادر المعلومات في مجالات متنوعة وذلك ضمن اهتمامات المؤسسة وبأشكالها الإلكترونية والمطبوعة؛
- تمكين الموظفين من الحصول على وقت للقراءة التخصصية في مجال العمل خلال ساعات الدوام الرسمي؛
- تكريس مفهوم التعلم الذاتي والتنمية المستدامة مما يساهم في رفع الكفاءة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- بناء علاقات تعاونية مع إدارات المعرفة والمكتبات والمؤسسات الثقافية المحلية والعالمية من خلال نظم الفعاليات الثقافية.
- دعم أنشطة القراءة وتبادل المعارف والخبرات في محيط العمل.

أيضا لتوليد المعرفة تعتمد جمارك دبي التكنولوجيا كما سبق الذكر، خصوصا تكنولوجيا المعلومات من خلال برنامج الإقتراحات والشكاوى الإلكتروني الخاص بموظفيها والذي يعد جزءا من خطة حكومة دبي الذي يتم تنفيذه في جميع الجهات الحكومية لتجميع الأفكار الإبداعية والحلول الأكثر فاعلية من حيث التكلفة في المؤسسة. وتشتمل الأهداف الأساسية لهذه المبادرة الأهداف الآتية: (تقرير الإستدامة جمارك دبي، 2016، صفحة 51)

- الترقية المستمرة والتواصل الفعال من كافة مستويات الموظفين إلى الإدارة.

- التخلص من عدم الكفاءة ورفع المعنويات من خلال إشراك الموظفين والتزامهم.
  - تمكين الموظفين من خلال تنفيذ أفكار خلاقية ومكافأتهم عليها.
  - تقييم البرنامج من خلال الاستبيانات والدراسات وقياس نتيجة هذا التنفيذ.
  - زيادة حافز الموظف واهتماماته عن طريق التعامل الفوري مع الشكاوى والتظلمات.
- لقد ساهم هذا النظام المتبع في تشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم وأفكارهم التي عرفت ارتفاعا مستمرا وتزايدا معتبرا، حيث من خلال الشكل الموالي يمكننا الإطلاع على الإحصائيات الإجمالية للأفكار المقدمة خلال الفترة (2012-2017).

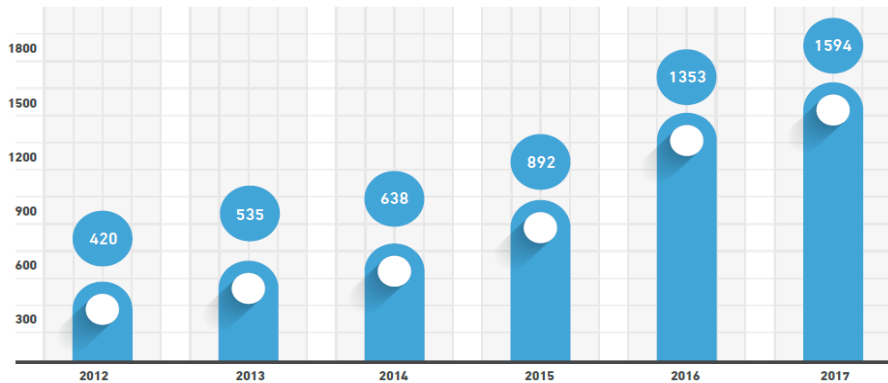
الشكل رقم (1): إجمالي الأفكار المقدمة (2012-2017)



المصدر: تقرير الإستدامة جمارك دبي، 2017، ص: 50. على الرابط:  
<https://www.dubaicustoms.gov.ae/ar/SocialResponsibility/Sustainability/SustainabilityReport2017-AR.pdf>  
، تاريخ التحميل: 2019/10/19، على الساعة: 16:55.

نلاحظ أن مجموع الأفكار المقدمة بفضل برنامج الإقتراحات والشكاوى الخاص بالموظفين قد عرفت ارتفاعا ونموا معتبرا خلال الفترة (2012-2017) من 2567 فكرة سنة 2012 إلى 4178 فكرة سنة 2017، وهذا يعني أن هذا البرنامج فعال في استقطاب الأفكار الجديدة والخلاقية، وفي توليد المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة. لكن كل الأفكار المقدمة ليست جميعها مجدية فقد يكون بعضها غير ملائم أو يحتاج للمزيد من التحسين، ولهذا فإن جمارك دبي تفضل بين الأفكار وتختار المجدية منها فقط والتي يمكن ملاحظتها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2): إجمالي الأفكار المجدية (2012-2017)



المصدر: تقرير الإستدامة جمارك دبي، 2017، مرجع سابق، ص: 50.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن عدد الأفكار المجدية قد عرف هو الآخر نموا مطردا وارتفاعا خلال الفترة (2012-2017) من 420 فكرة مجدية سنة 2012 إلى 1594 فكرة مجدية سنة 2017، لكن ما يلاحظ كذلك أن عدد

الأفكار المجدية قليل جدا مقارنة بإجمالي الأفكار المقدمة، فمثلا من بين 2810 فكرة مقدمة سنة 2014 فقط 638 منها هي فكرة مجدية وذلك بنسبة 22.70%، وفي سنة 2017 من بين 4187 فكرة مقدمة فقط 1594 هي فكرة مجدية وذلك بنسبة 38.07%، ونفس الشيء بالنسبة لبقية السنوات حيث لا تتعدى نسبة الأفكار المجدية الـ 50% من إجمالي الأفكار المقدمة. إن هذا ربما يستدعي من مؤسسة جمارك دبي اتخاذ بعض الإجراءات الإضافية والصارمة على برنامج الاقتراحات والشكاوى بحيث تساهم هذه الإضافات في رفع عدد الأفكار المجدية لنسبة أعلى، لأن تقديم الأفكار عشوائيا فقط دون قيمة مضافة مضيعة للوقت. كما يجب على المؤسسة كذلك تحسين نوعية البرامج التدريبية لموظفيها وتحفيزهم أكثر لتقديم الأفكار الإبداعية التي تعود بالنفع عليها.

**ب. خزن المعرفة في جمارك دبي:** توابك جمارك دبي التطور الحاصل في تقنيات خزن المعارف والمحافظة عليها، وتولي ذلك أهمية بالغة نظرا لعملها الحساس والمهم. تحاول دائما استخدام أحدث التقنيات. وقد حازت المؤسسة على شهادة ايزو 20000 معيار خدمات تقنية المعلومات، وكذلك شهادة ايزو 27001 معيار أمن تقنية المعلومات سنة 2009، التي تنص على انشاء نظام فعال لإدارة أمن المعلومات عبر تطبيق مجموعة من المعايير والشروط التي تضمن الحفاظ على المعلومة وسريتها وسلامتها واتاحتها للأشخاص المعنيين بها بما يحقق استمرارية العمل. (عن جمارك دبي/ شهادات جمارك دبي، موقع مؤسسة جمارك دبي، 2019)

**ج. توزيع المعرفة في جمارك دبي:** تقوم جمارك دبي بتوزيع المعرفة ونشرها وتشاركها مع الآخرين عبر موقعها الإلكتروني من خلال تقارير سنوية ومطبوعات، وآخر الأخبار المتعلقة بمستجداتها على جميع المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتتيح فرصة لمختلف المتعاملين معها للتواصل معها عبر بريدها الإلكتروني، وقد أطلقت خدمة ترحم التي تتيح للعميل تقديم شكواه بلغته الأم من خلال سبع لغات متاحة (الإسبانية، الفرنسية، الصينية، الفارسية، الهندية، الأوردو والروسية) إضافة إلى اللغة العربية والإنجليزية، وذلك عن طريق البريد الإلكتروني أو الفاكس أين يتم الرد عليه بنفس لغة تقديم شكواه واستفساراته.

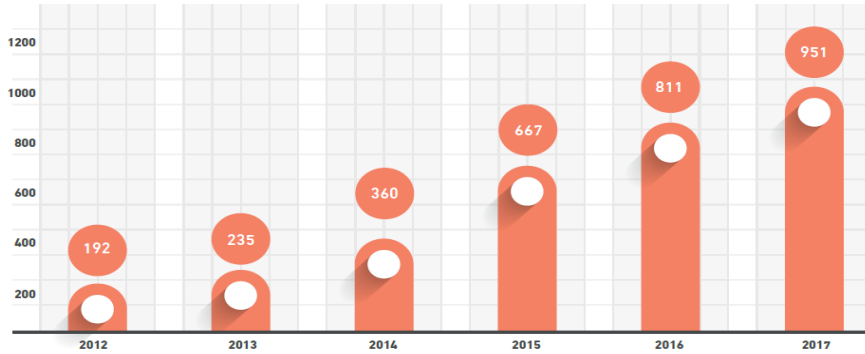
إضافة للموقع الإلكتروني والبريد الإلكتروني تستخدم جمارك دبي وسائل التواصل الاجتماعي (الفيسبوك، الأنستغرام، تويتر، اليوتيوب) التي أنشأتها عام 2011 لنشر معارفها لأكبر فئة ممكنة وتبادل هذه المعارف مع الآخرين. وقد حصلت عام 2012 جائزة أفضل منصة تفاعلية إلكترونية عبر شبكات التواصل الاجتماعي، وذلك ضمن فعاليات "جوائز أفضل المواقع الإلكترونية الحكومية". وتأتي هذه الجائزة تتويجا لمساهمات المؤسسة في توعية أفراد المجتمع والتواصل معهم عبر صفحاتها على شبكتي التواصل الاجتماعي الفيسبوك وتويتر. (تقرير الإستدامة جمارك دبي، 2012، صفحة 12)

**د. تطبيق المعرفة في جمارك دبي:** إن جمارك دبي لا تقوم بتطبيق كل الأفكار المجدية الخلاقة (المعارف الجديدة المتحصل عليها)، وإنما تختار عددا منها فقط، وهذا ربما يرجع لمجموعة من الاعتبارات المتعلقة بسياساتها الحالية وأهدافها المستقبلية، إضافة لإختيار الوقت المناسب للتطبيق بما يتوافق مع امكانياتها.

الشكل الموالي يوضح تطور عدد الأفكار المطبقة فعليا خلال الفترة (2012-2017) من مجموع الأفكار المجدية.



الشكل رقم (3): إجمالي الأفكار المطبقة (2012-2017)



المصدر: تقرير الإستدامة جمارك دبي، 2017، مرجع سابق، ص: 50.

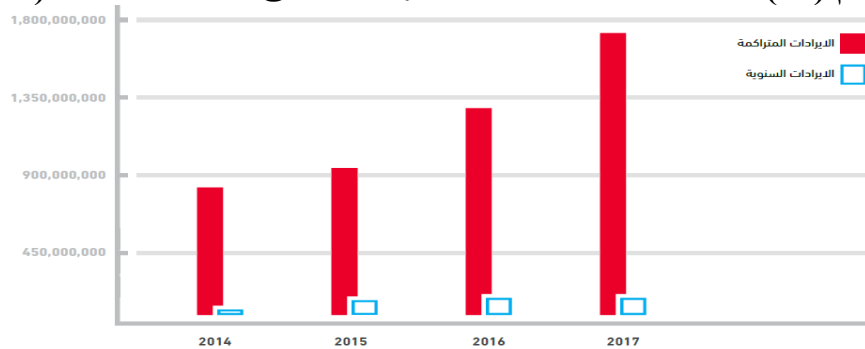
اذن نلاحظ أن عدد الأفكار المطبقة والمعارف الجديدة التي أصبحت ظاهرة للعيان وصريحة في جمارك دبي قد عرفت نموا وارتفاعا مستمرا من 192 فكرة مطبقة سنة 2012 إلى 951 فكرة مطبقة سنة 2017. وبالمقارنة مع العدد الإجمالي للأفكار المجدية التي يمكن تطبيقها، نلاحظ أيضا أن عدد الأفكار المطبقة محدود جدا، وكما سبق الذكر فإن التطبيق الفعلي لهذه الأفكار ربما له بعض الإعتبارات المتعلقة بالمؤسسة أو بالأفكار في حد ذاتها.

3-6- أهم المكاسب التي حققتها جمارك دبي من إدارة المعرفة: إن الإدارة الفعالة للمعرفة في المؤسسات تساهم في تحقيق العديد من المزايا لها، قد تكون مزايا وفوائد مالية أو غير مالية.

لقد تمكنت جمارك دبي بما تبذله من جهود لإدارة معارفها من تحقيق العديد من النتائج الإيجابية نبرزها في النقاط التالية:

أ. المردود المالي من تطبيق الأفكار المجدية: تحقق جمارك دبي سنويا عوائد وإيرادات معتبرة من تطبيقها للأفكار الجديدة الخلاقة والمجدية، تظهر هذه الإيرادات المالية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): الفوائد المالية المتحصل عليها من تطبيق الأفكار الملموسة (2014-2017)



المصدر: تقرير الإستدامة جمارك دبي، 2017، مرجع سابق، ص: 50.

يوضح الشكل أعلاه كيف أن الفوائد المالية المتراكمة المحققة جراء تطبيق الأفكار المجدية التي أضحت ملموسة خلال الفترة (2014-2017) في ارتفاع مستمر، نفس الشيء بالنسبة للإيرادات السنوية، هذا يعني أن الأفكار والمعارف المختارة ذات جدوى اقتصادية وقدمت للمؤسسة قيمة مضافة، وهنا ندرك الأهمية الحقيقية لإدارة المعرفة في المؤسسات في هذا العصر المتغير القائم على المعرفة.

ب. تحقيق التميز والنجاح: يظهر تميز جمارك دبي ونجاحها وتفوقها من خلال حصدها للعديد من الجوائز جراء إدارتها الفعالة للمعرفة، تتمثل هذه الجوائز فيمايلي:

- حصلت جمارك دبي على جائزة التميز في إدارة المعرفة لعام 2015، من مؤتمر إدارة المعرفة الشرق الأوسط 2015، الذي عقد يوما 16 إلى 17 مارس 2015 بفندق حياة بارك بدبي تحت عنوان "إدارة المعرفة في حيز التطبيق - أفضل الممارسات- التقنيات الحديثة والناجحة"، وذلك بمشاركة عدد من المؤسسات الحكومية والخاصة المحلية والعالمية، ونخبة من المتحدثين العالميين في مجال إدارة المعرفة وتطبيقاتها. حسب مدير جمارك دبي فإن التغييرات المستمرة يوميا في مجال المعرفة على المستوى العالمي هي التي دفعت جمارك دبي لتبني مفهوم (المؤسسة المتعلمة)، تحقيقا لرؤية القيادة الحكيمة بجعل اقتصاد دولة الإمارات العربية المتحدة قائما على المعلومات والمعرفة، وبما يعكس إيجابا على تعزيز تنافسية الدولة على المستوى العالمي، وضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وكان الإهتمام بالخيار المعرفي نقطة تحول جذري في ثقافة العمل الإداري والجمركي المتخصص والمعرفي في المؤسسة. (أخبار وتقارير/ جمارك دبي تحصل على جائزة التميز في إدارة المعرفة لعام 2015 من مؤتمر إدارة المعرفة الشرق الأوسط، موقع جمارك دبي، 2015)

- توجت جمارك دبي مسيرتها الحافلة بالإنجازات في مجال الإبداع والابتكار بالحصول على جائزة عالمية رفيعة المستوى تعد شهادة دولية كبرى لتمييز الدائرة كأفضل مؤسسة في الإبتكار على مستوى العالم، حيث فازت جمارك دبي بجائزة الإبتكار وتصنيف 6 نجوم من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، لتصبح جمارك دبي بهذا الإنجاز أول جهة تحصل على هذه الجائزة العالمية على المستوى الحكومي والخاص، بناء على التصنيف الجديد المتبع في الجائزة خلال دورة 2019. كما واصلت المؤسسة سعيها الدؤوب نحو التميز والريادة العالمية من خلال الحصول على ما يقارب 700 نقطة من نقاط التقييم المعتمدة. (مركز الأخبار/ جمارك دبي تفوز بجائزة الإبتكار من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، موقع جمارك دبي ، 2019)

يمثل فوز المؤسسة بجائزة الإبتكار من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) اعترافا دوليا بمدى التقدم الذي حققناه في الوصول إلى الصدارة العالمية في مجال الإبتكار الجمركي، وتكتسب هذه الجائزة أهمية كبيرة نظرا لدقة وكفاءة منهجية التقييم المعتمدة في اختيار الفائز، والتي ترصد دور وجدوى الإبتكار في مجمل العمل الذي تنجزه الجهة المتقدمة من خلال ربط كافة أنظمتها وعملياتها بآليات تقوم على الإبداع والابتكار في الأداء.

إن جمارك دبي قد حرصت على عرض دور الإبتكارات التي طورتها نتيجة اهتمها بالمعرفة في تحسين كفاءة وجودة عملها الجمركي في كافة مراحل وصولها إلى تقديم أفضل الخدمات والتسهيلات التجارية والجمركية للمتعاملين لإسعادهم وتعزيز عوائدهم من اختيار دبي مقصدا ومعبرا لعملياتهم التجارية، تنفيذًا لتوجهات القيادة الحكيمة وتحقيقا لرؤية حاكم دبي بأن يكون الإبداع والابتكار هو الأساس الذي تنطلق منه جهود التطوير والتميز، ما يدفعها لإقامة منظومة متكاملة للإبتكار في جمارك دبي تتفاعل فيها الأفكار الجديدة في مراحل متابعة تشرف عليها كافة مستويات الإدارة في المؤسسة وصولا إلى فريق القيادة العليا الذي يتابع بشكل مباشر تطور عملية انضاج الأفكار وصولا إلى تحويلها لإبتكارات فعلية تدخل ضمن دورة العمل اليومية وتؤدي الى رفع كفاءة وتميز الخدمات الجمركية. (مركز الأخبار/ جمارك دبي تفوز بجائزة الإبتكار من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، موقع جمارك دبي ، 2019)

4- الخاتمة: إن الدراسة التي بين أيدينا قد أكدت لنا المكانة المميزة لإدارة المعرفة في المؤسسات وكيف أن التحكم في هذه الأخيرة هو الطريق نحو الريادة والنجاح والتميز في ظل عصر المعرفة، فانطلاقا من تجربة مؤسسة جمارك دبي الحكومية التي يمكن اتخاذها نموذجا يحتذى به في مجال إدارة المعرفة، يمكن القول أن الإهتمام بعمليات إدارة المعرفة من توليد، تخزين، توزيع وتطبيق، يتطلب سياسة حكيمة واعية وبذل جهود

معتبرة من قبل المسيرين تقوم على تمكين الأفراد في المؤسسات ودفعهم نحو الإبداع وتقديم المعارف الجديدة التي تجعل مؤسساتهم متميزة مقارنة بالآخرين.

لقد تبنت جمارك دبي مفهوم المؤسسة المتعلمة، فلم تبخل على أفرادها بتوفير الوسائل الداعمة كنادي المعرفة، وبرامج التدريب المكثفة، ولم تقف عائقاً أمام أفكارهم بل فتحت لهم المجال لتقديم اقتراحاتهم من خلال برنامج الإقتراحات والشكاوى الإلكتروني، فأجادت استعمال تكنولوجيا المعلومات في تبادل المعارف وانتقالها بسلاسة بينها وبين موظفيها. كما أنها لم تر مانعاً في مشاركة معارفها وإبداعاتها ومستجداتها مع جمهورها، ففتحت باب التواصل الاجتماعي وتمكنت من الظفر برضا عملائها وكسب ثقتهم.

إن مثل هذه الجهود حتماً ستقود إلى التميز والنجاح وستمكن من إعطاء دفعة قوية للمزيد من العمل الملهم البناء.

#### 4-1- نتائج الدراسة: مما سبق يمكن القول:

- ✓ إدارة المعرفة بكفاءة وفعالية من أهم متطلبات نجاح المؤسسات اليوم في بيئة الأعمال شديدة المنافسة؛
  - ✓ إدارة المعرفة تمكن المؤسسات من تحقيق عوائد مالية إذا ما ترجمت المعارف الجديدة إلى الملموس وقدمت قيمة مضافة لهذه المؤسسات كما رأينا مع مؤسسة جمارك دبي؛
  - ✓ إدارة المعرفة تساهم في نجاح المؤسسات وتميزها وكسب ثقة عملائها ورضا موظفيها؛
- #### 4-2- الاقتراحات: يمكن تقديم بعض الاقتراحات كمايلي:

- ✓ على العديد من المؤسسات سواء حكومية أو خاصة الإطلاع على تجربة جمارك دبي في إدارة المعرفة والإستفادة منها؛
- ✓ الإهتمام أكثر برأس المال البشري في المؤسسات لأنه سبيل الحصول على المعرفة وتطويرها؛
- ✓ يجب على المؤسسات تبني بعض المفاهيم الحديثة في مجال ادارة المعرفة كمفهوم المؤسسة المتعلمة، حيث أن هذه المفاهيم هي دعائم لإدارة المعرفة.

#### 5- المراجع:

##### أ. التقارير:

- تقرير الاستدامة جمارك دبي (2012)، على الرابط:  
<https://www.dubaicustoms.gov.ae/ar/SocialResponsibility/Sustainability/SustainabilityReport2012Ar.pdf>، تاريخ التحميل: 2019/10/19، على الساعة: 17:46.
- تقرير الإستدامة جمارك دبي (2015)، على الرابط:  
<https://www.dubaicustoms.gov.ae/ar/SocialResponsibility/Sustainability/SustainabilityReport2015Ar.pdf>، تاريخ التحميل: 2019/10/19، على الساعة: 17:20.
- تقرير الإستدامة جمارك دبي (2016)، على الرابط:  
<https://www.dubaicustoms.gov.ae/ar/SocialResponsibility/Sustainability/SustainabilityReport2016Ar.pdf>، تاريخ التحميل: 2019/10/19، على الساعة: 17:14.

##### ب. الأطروحات والمذكرات:

- ايمان هرموش (2018)، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تنمية القدرات الابداعية-دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك الجزائر-، أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د تخصص إدارة المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

- رياض بولصباح (2013)، التنمية البشرية المستدامة واقتصاد المعرفة في الدول العربية الواقع والتحديات دراسة مقارنة: الإمارات العربية المتحدة- الجزائر- اليمن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- سلوى محمد الشرفا (2008)، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية- غزة.
- طه حسين نوي (2011)، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال (المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر)، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
- عادل غزالي (2016)، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري -دراسة ميدانية- ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علوم الاجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2-الجزائر.
- عبد المالك بوركوة (2012)، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع: تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري.

#### ج. المجالات العلمية:

- حمزة بعلي (2017)، دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الإبداع التنظيمي في المؤسسة -دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس-، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 11.
- فواز واضح، مجدي نويري (2017)، إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد الأول، جامعة ميله- الجزائر.

#### د. المراجع الأجنبية:

- Emil Hajric (2018), **Knowledge Management System and Practices- A Theoretical and Practical Guide for Knowledge Management in Your Organization-**.  
[https://www.knowledge-management-tools.net/files/A\\_Synthesis\\_of\\_Knowledge\\_Management\\_Failure\\_Factors.pdf](https://www.knowledge-management-tools.net/files/A_Synthesis_of_Knowledge_Management_Failure_Factors.pdf).

#### ه. المراجع الإلكترونية:

- الرئيسية/ عن جمارك دبي/ نبذة تاريخية وخلفية عن الدائرة، موقع مؤسسة جمارك دبي على الرابط التالي:  
<https://www.dubaicustoms.gov.ae/ar/AboutDubaiCustoms/Pages/HistoryAndBackground.aspx>، تاريخ الإطلاع: 2019/10/25، الساعة: 11:24.
- الرئيسية/ عن جمارك دبي/ الرؤية والرسالة والقيم، موقع مؤسسة جمارك دبي على الرابط التالي:  
<https://www.dubaicustoms.gov.ae/ar/AboutDubaiCustoms/Pages/OurVisionMissionAndObjectives.aspx>، تاريخ الإطلاع: 2019/10/25، الساعة: 12:09.
- الرئيسية/ خدمات جمارك دبي، موقع مؤسسة جمارك دبي على الرابط التالي:  
<https://www.dubaicustoms.gov.ae/ar/eServices/Pages/default.aspx>، تاريخ الإطلاع: 2019/10/25، الساعة: 16:13. (بتصرف).
- الرئيسة/ مركز الأخبار/ جمارك دبي تفوز بجائزة الابتكار من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، مقالة منشورة بتاريخ 2019/10/27، على الموقع الرسمي لجمارك دبي، على الرابط:  
<https://www.dubaicustoms.gov.ae/ar/NewsCenter/Pages/NewsDetail.aspx?NewsID=1391>، تاريخ الإطلاع: 2019/10/27، الساعة: 11:52.
- الرئيسية/ أخبار وتقارير/ جمارك دبي تحصل على جائزة التميز في إدارة المعرفة لعام 2015 من مؤتمر إدارة المعرفة الشرق الأوسط، مقالة منشورة بتاريخ 26 مارس 2015، على الرابط:

- <https://www.dubaicustoms.gov.ae/ar/mobile/pages/newsdetails.aspx?itemid=627>  
تاريخ الإطلاع: 2019/10/19 على الساعة: 18:28.
- الرئيسية/ نبذة عن نادي جمارك دبي للمعرفة، على الرابط التالي:  
<https://www.dubaicustoms.gov.ae/ar/Pages/knowledgeclub/About.aspx>  
تاريخ الإطلاع: 2019/10/27، على الساعة: 11:58.
- الرئيسية/ أهداف وسياسات، موقع جمارك دبي على الرابط:  
<https://www.dubaicustoms.gov.ae/ar/Pages/knowledgeclub/ObjectivesandPolicies.aspx>  
تاريخ الإطلاع: 2019/10/27، على الساعة: 15:11.
- الرئيسية/ عن جمارك دبي/ شهادات جمارك دبي، على الرابط:  
<https://www.dubaicustoms.gov.ae/ar/AboutDubaiCustoms/Pages/DUBAI-CUSTOMS-CERTIFICATES.aspx>  
تاريخ الإطلاع: 2019/10/27، على الساعة: 11:33.
- وظائف دبي، على الرابط:  
<https://dubaicareers.ae/ar/employers/pages/Information.aspx?ID=35>  
تاريخ الإطلاع: 2019/10/27، على الساعة: 11:54.

إدارة المعرفة الضمنية: مقومات وعقبات تشاركتها بالمنظمة

*Tacit knowledge management: The Elements and the Sharing obstacles*

د. بلخضر مسعودة ، مخبر LEFIEGE ، جامعة باجي مختار بعنابة ،

[messouda.belakhdar@univ-annaba.dz](mailto:messouda.belakhdar@univ-annaba.dz)

**ملخص:**

تتمثل إدارة المعرفة في عملية الجمع المنظم للمعرفة الصريحة والضمنية من مختلف مصادر المؤسسة الداخلية والخارجية والعمل على خلق معرفة جديدة، نشرها، توزيعها واستثمارها لتحقيق قيمة مضافة واكتساب ميزة تنافسية، وتدور عملياتها جميعها في خدمة المعرفة الضمنية التي يصعب تشاركتها، كما تعمل كل من ثقافة المؤسسة، القيادة والتكنولوجيا كمقومات لتفعيل عملية التشارك المعرفي بالمؤسسة، هذه الأخيرة التي تواجه العديد من العقبات لاستثمار المعرفة الضمنية والتي تعود إلى أسباب متعلقة ببيئتها التنظيمية أو أسباب فردية متعلقة بمواردها البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، المعرفة الضمنية، إدارة المعرفة الضمنية، التشارك المعرفي

**تصنيفات JEL:** M19, M 29, L 29

**Abstract:**

Knowledge management in the process of orderly combination of implicit and explicit knowledge of existing sources of internal and external business and to work to create new knowledge, disseminate distributed, and invested to achieve added value and competitive advantage. Knowledge management processes all revolve around the service of tacit knowledge which is difficult to produce and share, including organizational culture, leadership and technology as components to activate the knowledge sharing process , and it faces many institution obstacles to invest tacit knowledge, which date from reasons related to its regulatory environment or from individual reasons related to their human resources.

**Keywords:** knowledge, tacit knowledge, tacit knowledge management, knowledge sharing.

**JEL Classification Codes:** M19, M 29, L 29

**مقدمة:**

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، وقد احتلت مكاناً مرموقاً وحيوياً في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية، إلا أن مفهومها لم يتبلور بعد، نظراً لتعدد المداخل التي تناولتها بالدراسة، إلا أن هناك اتفاق حول الهدف منها فهي تعنى بعملية جمع المعرفة، تخزينها، معالجتها، نشرها وتداولها بين أفراد التنظيم، الأمر الذي يستوجب توفر مقومات للتبادل والتشارك المعرفي والحد من العراقيل التي تمنع هذا التشارك.

تصنف المعرفة إلى عدة أنواع أكثرها تداولاً هو تقسيمها إلى معرفة صريحة وأخرى ضمنية هذه الأخيرة التي تعبر عن تلك المعرفة الكامنة في عقول الأفراد والتي تكون في شكل أفكار وخبرات ومهارات، وبالتالي من



الصعب الوصول إليها لصعوبة تدوينها، كما لا يدرك الأفراد معرفتهم الضمنية في كثير من الأحيان، فلا يدركون أنهم يملكونها أو كيف يمكن أن تفيد الآخرين وتنتقل إليهم.

### إشكالية الدراسة:

مما سبق يمكن طرح السؤال التالي الذي يبرز الإشكالية المراد دراستها "ما لمقصود بإدارة المعرفة الضمنية، وماهي مقومات وعقبات تشاركتها بالمنظمة؟"

### أهمية الدراسة

تهتم الدراسة بالتعرف على مفهوم المعرفة الضمنية، التي تتميز بالعديد من الخصائص مقارنة بالمعرفة الصريحة، حيث يمكن إدارتها ولكن مع وجود صعوبة في عملية تشاركتها نظرا لأنها راسخة بأذهان أصحابها وبمهاراتهم المكتسبة وخبرتهم الوظيفية، كم تهتم الدراسة بالتعرف على مقومات تشارك المعرفة الضمنية وعقبات نجاح هذه العملية.

### منهج الدراسة

تتبع الدراسة المنهج التحليلي، حيث تم التطرق لمفهوم إدارة المعرفة الضمنية ومقومات تشاركتها والعقبات المرتبطة بهذه العملية، من خلال الإطلاع على مختلف الأدبيات المرتبطة بهذا الموضوع.

### 1- ماهية المعرفة

#### 1-1- مفهوم المعرفة

تعتبر المعرفة أحد أهم عوامل الإنتاج إذ أصبحت تحض بأولوية خاصة في الاقتصاد الحديث القائم على المعرفة حيث تشكل نوعا جديدا من رأس المال القائم على الفكر والخبرة. وقبل التطرق لمفهوم المعرفة لابد من التعرف على الجذور التاريخية لها والتي تتكون من: البيانات، المعلومات والمعرفة، كالآتي:

- البيانات: يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الحقائق أو الرسائل أو الآراء أو الاتجاهات (المغربي، 2002، ص 29)، تجمع البيانات من مصادر متعددة رسمية وغير رسمية، داخلية أو خارجية، ولا معنى للبيانات في شكلها الأولي إلا بعد تحويلها إلى معلومات (الملكوي، 2007، ص 22)
- المعلومات: عبارة عن بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين يقود إلى اتخاذ القرار (المغربي، 2002، ص 29)، كما تعرف بأنها مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها (قنديلي والجنابي، 2005، ص 36)
- المعرفة: لقد وردت تعريفات متعددة للمعرفة منها:

تعرف بأنها مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المترابطة لدى العاملين ولدى المنظمة (العلي وآخرون، 2006، ص 26)، كما تمثل ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان (المغربي، 2002، ص 182)، كما تتمثل في مزيج من المفاهيم، والأفكار، والقواعد، والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات (ياسين، 2000، ص 123)

#### 1-2- تصنيف المعرفة

أشار كل من **نونাকা وتاكيوشي** إلى إن الأصول غير الملموسة كالقيم، الصورة الذهنية للمنظمة، الحدس، تشكل أهم الأصول التي ينبغي الاعتناء والاهتمام بها لأنها تشكل قيمة مضافة للعمليات اليومية التي تقوم بها المنظمة، ويصنفان المعرفة حسب إدارتها إلى صنفين هما:

- ❖ المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) وهي المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى، التي تتصف بالمظاهر الخارجية ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها.

❖ المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبدئية والإحساس الداخلي، وهي معرفة خفية تعتمد على الخبرة يصعب تحويلها بالتكنولوجيا، حيث تنتقل بالتفاعل الاجتماعي.

يضيف كل من **نونكا وتاكيوشي** أن هناك أربعة أنماط من عمليات التحويل للمعرفة بين الصنفين أعلاه وتشمل:

- عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى عند مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين وجها لوجه؛
- عملية تحويل معرفة صريحة إلى معرفة صريحة أخرى عندما يمزج الفرد قطعا أو أجزاء من المعرفة الصريحة ليخرج بحكم مهارته وخبرته بمعرفة جديدة؛
- عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة وهذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية من خلال ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها والمشاركة بها مع الآخرين؛
- عملية تحويل معرفة صريحة إلى ضمنية عندما يبدأ الموظفون بتطبيع المعرفة الصريحة أو المشاركة بها واستخدامها في توسيع أو إعادة دراسة معرفتهم الضمنية.

كما صنف (**Spender**) المعرفة بالتركيز على المعرفة التنظيمية نتيجة التفاعل بين الفرد والمؤسسة وهي أربعة أنواع:

- ❖ المعرفة الصريحة الواعية (Conscious Knowledge) تتمثل بالحقائق والمفاهيم التي تعلمها الفرد بالخبرة.
- ❖ المعرفة الموضوعية (Objective Knowledge) يتقاسمها العاملون (ضمنية) وتتجسد بالمعرفة المهنية المشتركة.
- ❖ المعرفة الآلية (Automatic Knowledge) معرفة تكتسب بالعمل (ضمنية) تتمثل بالمهارات والمواهب والآراء الشخصية.
- ❖ المعرفة التجميعية (Collective Knowledge) معرفة ضمنية أيضاً تتمثل بمعرفة الجماعة الكامنة (الملكاوي، 2007، ص 36).

### 1-3- مفهوم إدارة المعرفة ومراحلها:

رغم تزايد الاهتمام بهذا المصطلح فإنه لا يزال هناك جدل حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة وذلك نظرا لتعدد مداخل دراسته، ومن بين التعاريف:

- إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها؛
- إدارة المعرفة هي فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال؛
- تتمثل في الممارسات والتقنية التي تسهل التوليد والتبادل الكفاء للمعرفة على مستوى المنظمة؛
- هي عملية استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمع والممتاحة داخليا وخارجيا، فهي تتضمن توليد المعرفة ونقلها بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدامها وتحقيق الفائدة للمنظمة" (الملكاوي، 2007، ص 72)
- يلاحظ من خلال ما سبق أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة، فهي حزمة من الأنشطة التنظيمية المتنوعة التي تقوم بعملية تكوين المعرفة الجديدة بصورة مستمرة وإدارة التعاضد بين تقنية المعلومات وقدرة الابتكار الخلاقة للموارد البشرية الموجودة في المنظمة. وتتمثل مراحل إدارة المعرفة في:
- مشاركة ونشر المعرفة: تشير هذه العملية إلى قيام المنظمات بالاستحواذ على المعرفة من مصادرها المختلفة ونشرها، وكذلك عمليات اكتشافها من خلال البحث والتنقيب المستمر عن البيانات والمعلومات، وتتم عمليات مشاركة المعرفة عن طريق تنمية رغبة حقيقية لدى الأفراد على التعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية بينهم.

- **تنمية وتوليد المعرفة:** إن أحد الأهداف الرئيسية لإدارة المعرفة هي زيادة نسبة الأفكار الإبداعية التي يمكن تحويلها إلى ابتكارات وتقديم حلول مفيدة للمشكلات، وذلك من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، حيث يستلزم الأمر إيجاد ثقافة تشجع على سلوكيات تبادل المعرفة وبناء عقلية تقدر أهميتها في كل الوحدات التنظيمية.
- **ترميز وتخزين المعرفة:** غالبًا ما يكون للمعرفة معنى حينما يتم ترميزها وتصنيفها وفق نوعها ومحتواها والغرض منها ووضعها في شكل مفيد، وتخزينها بطريقة تجعلها قابلة للاستخدام في الوقت المناسب وبواسطة الشخص المناسب، وكذلك جعلها قابلة لإعادة الاستخدام عند الحاجة إليها ليس فقط بواسطة مالكها ولكن أيضًا بواسطة الآخرين، كما يجب تصنيف المعرفة بطريقة تتناسب مع الأهداف التنظيمية.
- **توظيف المعرفة والاستفادة منها:** تعتبر عملية توظيف المعرفة والاستفادة منها من أهم عمليات إدارة المعرفة، وتستلزم هذه المرحلة توافر عنصرين أساسيين هما العنصر البشري المدرب بشكل جيد على كيفية تحويل المعرفة المتاحة لدى المنظمة إلى ممارسات عمل يومية وتحقيق الاستفادة القصوى منها، والعنصر الثاني هو العنصر التكنولوجي من أجهزة وبرمجيات وشبكات اتصال وقواعد معلومات ومحركات بحث وغيرها.
- **تحديث وتطوير المعرفة** يجب أن تلجأ المنظمات إلى مصادر متجددة للمعرفة باستمرار وأن تخصص لإدارات البحث والتطوير ميزانيات كافية وأن تعطيها قدرًا أكبر من الاهتمام كما يجب أن يتوافر لدى المنظمات فرق عمل بحثية تتمتع بقدر كاف من المهارات.  
لكي تنجح المنظمات في إدارة المعرفة لا بد من التعامل باعتبارها كيانًا يتحرك وينمو وله دورة حياة، وليس مجرد مخزونًا أو أصلًا ثابتًا يجب المحافظة عليه ولقد أوضحت دراسة (Birkinshaw and Sheehan) أن للمعرفة دورة حياة تتكون من أربع مراحل أساسية تتمثل في :  
أ. **مرحلة خلق المعرفة:** تتميز بعدم وجود من يفهم المعرفة الجديدة بالكامل، ومن أفضل الإستراتيجيات التي يمكن إتباعها في هذه المرحلة المبكرة من التعامل مع المعرفة هي الإعلان عن الأفكار الجديدة ومناقشتها بطريقة غير رسمية وإعطاء الأفراد فرصة ووقت كاف لتجربة ما لديهم من أفكار وتوفير ما يحتاجون إليه من موارد لاختبار أفكارهم؛  
ب. **مرحلة تعبئة المعرفة:** يستمر فيها تنقيح المعرفة التي تم التوصل إليها مع محاولة إضافة قيمة لها، والهدف الأساسي في هذه المرحلة هو بناء شبكات أعمال غير رسمية يتم من خلالها نقل المعرفة داخليا بين الأفراد من خلال الخبرة والممارسة العملية؛  
ت. **مرحلة الانتشار:** تسعى المنظمات في هذه المرحلة إلى نشر ما لديها من أفكار ومعرفة للآخرين، خاصة العملاء مع دعوتهم لاستخدامها ومحاولة بيع هذه الأفكار لأكثر عدد ممكن من المستفيدين؛  
ث. **مرحلة توظيف المعرفة:** تتعلق بإدارة المتاح من المعرفة واستخلاص قيمة جديدة منها والتوصل إلى أفضل الممارسات في توظيفها، مع العمل المستمر على تحديثها وجعلها أيسر وأسهل استخدام (علي، 2009، ص 7)

## 2- إدارة المعرفة الضمنية بالمنظمة

### 1-2- مفهوم المعرفة الضمنية

تتمثل المعرفة الضمنية بالمعرفة الذاتية للفرد كالقناعات والأفكار والنظرات والأحاسيس والفطرة، وهي تتصف بصعوبة التعبير عنها علاوة على أنها معرفة شخصية جدًا يصعب تشكيلها، بناءً على ذلك يصبح نقلها إلى الآخرين وإشراكهم فيها أمرًا صعبًا، ويتألف البعد المعرفي للمعرفة الضمنية من المعتقدات، الإدراك، المثاليات، القيم، العواطف، والنماذج الذهنية، وهي جميعها متأصلة في الناس ويأخذونها على أنها أمر مسلم به، وهذا البعد يشكل الطريقة التي ندرك بها العالم كما أن هناك بعد تقني للمعرفة الضمنية يتألف من المهارات والبراعات، وتعرف بأنها:

- "هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة" (أبو فارة، 2004، ص 04)
- "تمثل المعرفة الضمنية، إنها المعرفة الصامتة وتشير إلى وجهات النظر أو البصيرة والرؤية الذاتية والمشاعر والحدس لدى الأفراد"، كما يرى ويج Wiig بأنها تتألف من الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الذهنية والأشكال والصور والمفاهيم والأحكام والتوقعات والفرضيات العامة والمعتقدات واستراتيجيات التفكير (العلي وآخرون، 2006، ص 66)
- من خلال التعريفات السابقة نستطيع أن نستنتج سمات المعرفة الضمنية كما يلي:
- يصعب التعبير عن هذه المعرفة أو معالجتها أو نقلها أي أنها معقدة التراكمية؛
- ذاتية التكوين؛
- لا تقبل التشارك والتقاسم والتخزين؛
- توجه السلوك الفردي.

## 2-2- اتجاهات توليد المعرفة الضمنية

- يتم إيجادها من خلال تفاعل بين المعرفة الضمنية والظاهرة وتحدد في أربعة أشكال كالتالي:
- من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية نسمي ذلك التطبيع الاجتماعي
  - من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة نسمي ذلك الإظهار أو الإخراج
  - من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة ونسمي ذلك الدمج
  - من معرفة ظاهرة إلى معرفة ضمنية ونسمي ذلك الإدخال أو التضمين الداخلي
- أ- **التطبيع الاجتماعي "من ضمنية إلى ضمنية"**: عملية الاشتراك في الخبرات ومن ثم إيجاد معرفة ضمنية مثل النماذج العقلية والمهارات الفنية المشتركة، ويمكن للفرد أن يكتسب المعرفة الضمنية مباشرة مع الآخرين بدون استخدام اللغة، وفي مجال الأعمال يطبق التدريب العملي على أداء الوظيفة والذي يعد مفتاح اكتساب المعرفة الضمنية هو الخبرة.
- ب- **الإخراج أو الإظهار "من ضمنية إلى ظاهرة"**: هو عملية تحديد لفظي للمعرفة الضمنية تتحول من خلالها إلى مفاهيم ظاهرة، فعندما نحاول تصور صورة ذهنية ما، نعبر عن جوهرها باللغة - الكتابة هي فعل تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة قابلة للتحديد اللفظي.
- ت- **الدمج "من ظاهرة إلى ظاهرة"**: عملية التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي ويتضمن هذا النمط دمج مجموعات مختلفة من المعرفة الظاهرة من خلال وسائط مثل الوثائق والاجتماعات والمحادثات وشبكات الاتصال عبر الحاسب الآلي، مما يؤدي إلى نشوء معرفة جديدة.
- ث- **الإدخال أو التضمين الداخلي "من الصريحة إلى الضمنية"**: عملية تجسيد المعرفة الظاهرة وتحويلها إلى معرفة ضمنية، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتعلم عن طريق العمل، ولكي تصبح المعرفة الظاهرية ضمنية يكون من المفيد وصفها بالألفاظ أو تمثيلها بيانياً في صورة وثائق أو أدلة أو قصص شفوية.. (توفيق، 2004، ص 127)

## 2-3- طرق تحويل المعرفة الضمنية: هناك العديد من الطرق التقليدية والحديثة

- **الطرق التقليدية**: توجد العديد من الطرق التقليدية لتبادل المعرفة الضمنية من بين أهمها:
- أ- **سرد القصص**: تتمثل القصص بالمؤسسة في الأحداث البارزة التي مرت بها كالتجارب والقيادات وكيفية تخلصها من الأزمات وقصص نجاحها وكل الخبرات التي كونتها، حيث تساعد على فهم قيم المؤسسة وسياساتها. وتعد هذه الطريقة أفضل وسيلة للمحافظة على المعرفة الضمنية بتحويلها إلى قصص يمكن سردها وتذكرها بسهولة.
- ب- **الحوار**: يعد الحوار الآلية الأساسية في تطوير المعرفة الضمنية وتقاسمها، فالمؤسسة التي تتبنى هذه الطريقة تقوم بتطويرها عن طريق فرق العمل والاستخدام الواسع للاتصالات وتبادل الخبرات والأفكار، وبجدر الإشارة

إلى أن الحوار يتأتى من الرغبة الذاتية والطوعية للتفاعل والمشاركة دون أية مظاهر للإجبار (نجم، 2005، ص 450)

ت – الاجتماعات: لها عدة مزايا فهي كثيرا ما تؤدي إلى تبادل الأفكار والمعلومات وتعزيز روح العمل الجماعي.

ث- المقابلات: تنقسم إلى ثلاث أنواع تتمثل في:

– مقابلات غير مبرمجة ليس لها أي إعداد مسبق حول المواضيع التي سوف تطرح؛

– مقابلات شبه مبرمجة تجمع بين جدول أعمال معد بالإضافة إلى المرونة في طرح الأسئلة وغالبا لا تمتد فترة المقابلة زمنيًا طويلا حتى لا يمل المستجوب؛

– مقابلات مبرمجة من خلال جدول أعمال مخطط له يتصف بالدقة والوضوح لخطوات المقابلة وتطرح الأسئلة حول المواضيع المتعلقة بالحقل المعرفي الذي في متناول الأفراد

ج- الملاحظة في ميدان العمل: حيث يتم ملاحظة ومتابعة مهام الأفراد العاملين أثناء انجاز العمل والتركيز على كل مهمة يقومون بها ومن ثم العمل على تفكيكها إلى خطوات عمل صغيرة، وتساهم الملاحظة في فهم طريقة تأدية الأفراد لعملهم من خلال المعيشة اليومية لهم وإدراك تطور سلوكهم اليومي وكيفية مواجهتهم للمشاكل (سعد، ص 93)

الطرق الحديثة: تتمثل في مختلف التقنيات التي تحول المعرفة الضمنية بين الأفراد وتتمثل في:

أ- جماعات الممارسة: تتكون هذه الجماعات من أفراد ذوي اهتمامات مهنية مشتركة يجذبون نحو بعضهم لمعالجة مشكلات مشتركة من خلال علاقات تكامل وتعاون تنشأ فيما بينهم، وتعمل المؤسسة على تحفيز وتشجيع هذه الجماعات من خلال إيجاد فضاءات كمواقع لشرب الشاي أو المنتديات المعرفية أو على الانترنت يتبادلون من خلالها الآراء والأفكار (نجم، 2005، ص 457)

ب- العصف الذهني: لقاء بين مجموعة من الأشخاص لا يزيد عددهم عن عشرة ولا يقل عن ستة، لمناقشة موضوع معروف لديهم مسبقا، وتتاح لهم مناقشته بحرية دون توجيه أو نقد لما يقال في جو يسوده روح الدعابة والمتعة وتجنب الاستهزاء بأصحاب الأفكار الغريبة.

ت- الانترنت: تتألف الإنترنت من مجموعة من المكونات التي تسهل تشارك المعرفة الضمنية ومن اكبر مزاياها تسهيل عملية التفاعل بين الأفراد من خلال البريد الإلكتروني، المؤتمرات السمعية ومختلف برامج التواصل. ث- الانترنت: تتمثل في شبكة اتصال داخلية على مستوى المؤسسة لتسهيل تبادل المعلومات واكتسابها ومن خلالها يمكن الاطلاع على أهم القرارات، الخطط، وطلب معلومات واسترجاع البيانات من قاعدة بيانات المؤسسة.

ج- الاكسترنات: شبكة المعلومات الخارجية وهي بمثابة توسيع للشبكة الداخلية لتشمل بعض الأطراف كالموردين والزبائن وغيرهم وتسمح لهم بالوصول إلى قواعد بيانات الشبكة الداخلية للمؤسسة وتبادل المعلومات والأفكار (الصاوي، 2007، ص 89)

3- تشارك المعرفة الضمنية بالمؤسسة بين المقومات والعقبات

3-1- مفهوم التشارك المعرفي وخطواته:

يقصد به إتاحة الفرصة أمام جميع أفراد التنظيم للاطلاع على المعرفة والتشارك فيها ومن ثم استخدامها، وتعتبر عملية التشارك المعرفي العملية الأكثر أهمية فلا يمكن الحديث عنها دون الحديث عن عملية انتقال المعرفة والتي تعتبر الخطوة الحاسمة نحو عملية التشارك بها، كما تجدر الإشارة بأن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متميز للمؤسسة إذا لم يتم مشاركتها المعرفة بين الأفراد وتمكينهم من استخدامها تسبق عملية التشارك المعرفي الخطوات التالية:

أ. تشخيص المعرفة: تتمثل في عملية تحديد الفجوة المعرفية التي تمثل ما هو موجود من معرفة فعلا مقابل ما يجب على المؤسسة معرفته، ثم تحديد الأماكن التي توجد فيها المعرفة أو الفرق أو الأفراد الحاملين لها، وذلك عن طريق خريطة المعرفة والتي تمثل عملية جرد لموجودات المؤسسة من المعرفة وهي تدل على المعرفة

ولكن لا تحتوي عليها فهي دليل وليست مخزن وقد تكون في شكل خريطة فعلية أو في شكل قاعدة بيانات إلكترونية، ومن ثم نشر قائمة أو صورة تبين أين يمكن العثور على تلك المعرفة الضمنية، وتهدف خريطة المعرفة إلى إرشاد أفراد المؤسسة إلى المكان الذي يتعين الذهاب إليه عندما يكونون بحاجة إلى المعرفة والوصول إلى مصادرها بسهولة (حجازي، 2005، ص 72)

**ب. اكتساب المعرفة:** إن أساس اكتساب المعرفة يتمثل في الآليات المتبعة لإيجادها والاحتفاظ بها، فبعد عملية التشخيص المعرفي تأتي عملية الاكتساب من خلال مصادرها المختلفة داخلية أو خارجية، وأهم طريقة لاكتساب المعرفة تكون من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والحوار بين فرق العمل وهنا يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة، وقد تكون مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها ويساعد في ذلك التكنولوجيا وما تقدمه من مؤتمرات فيديو والانترنت وغيرها (عجلان، ص 38)

**ت. خلق المعرفة:** يتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل لتوليد المعرفة الضمنية من ممارسات جديدة تساهم في فهم المشكلات وإيجاد حلول ابتكارية تكون سر تفوق المؤسسة، إن المعرفة التي يتم اكتشافها من خلال حل المشكلة ومن خلال التجريب يمكن أن تكون أكثر قيمة بالنسبة للمؤسسة.

**ث. تخزين المعرفة:** إن عملية تخزين المعرفة الضمنية تعود إلى قاعدة المعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وفرق العمل، غير أن هذه العملية لا تكف ما لم يتم نقل المعرفة إلى الآخرين وتمكينهم من استخدامها (مطر، 2007، ص 54)

**ج. نقل وتوزيع المعرفة:** الأساس في إدارة المعرفة هو أن تتحول إلى معرفة عامة يتشارك فيها جميع العاملون بالمؤسسة وتتم عملية نقلها من خلال الممارسات اليومية بين الأفراد ومن خلال إدارة لفرق عمل تتشارك المعرفة فيما بينها.

**ح. تطبيق المعرفة:** إن اكتساب المعرفة الضمنية وتوليدها وتخزينها ونقلها لا يكف لنجاح المؤسسة بالرغم من أنه يعد خطوة أساسية لتطبيق المعرفة، فالتطبيق هو الذي يضفي قوة على المعرفة فتجسد المعرفة الضمنية أهم من المعرفة الضمنية في حد ذاتها (العلي، 2006، ص 56). وفي هذا الإطار فإنه يمكن النظر إلى ثلاثة تفسيرات مهمة حول التشارك المعرفي يمكن تناولها وهي:

– يمكن تفسير مشاركة المعرفة على أنها البحث عن المعرفة في أماكن تواجدها، بحيث يتشارك الأفراد والجماعات المعرفة المخترنة في أماكن مخصصة لحزنها، ومن خلال هذا المعنى فالمستقبلين للمعرفة يحصلون عليها من أماكن تواجدها.

– يمكن اعتبار مشاركة المعرفة على أنها عملية إدراك التفسيرات المختلفة المعتمدة على معرفة ما، بحيث يقوم المستقبلين لها باستخدامها ويكتسبون قابلية القيام بأعمال معتمدة على هذه المعرفة التي تم اكتسابها.

– المشاركة بالمعرفة تعني التحويل الفعال لها وهذا يعني أن يكون من يمتلكها قادرا وراغبا في مشاركتها مع الآخرين، فقد تكون المعرفة موجودة عند الأفراد أو الجماعات أو الأقسام أو المنظمات إلا أن وجودها في مكان ما لا يعني أن هناك مشاركة في المعرفة.

لا يمكن الحديث عن التشارك في المعرفة داخل المنظمة دون الحديث عن نقل المعرفة، لأن عملية انتقالها داخل المنظمة هي الخطوة الحاسمة نحو تحقيق عملية التشارك في المعرفة، وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة " المناسبة " إلى الشخص " المناسب " في الوقت " المناسب " وضمن الشكل " المناسب " وبالتكلفة " المناسبة " (الصاوي، 2007، ص 112)

### 3-2- مقومات التشارك المعرفي:

هناك ثلاثة مقومات للتشارك المعرفة تتمثل في " ثقافة المؤسسة، قيادة المعرفة، وتكنولوجيا المعرفة " **أ- ثقافة المؤسسة:** يجب على ثقافة المؤسسة أن تعمل على التشجيع على التشارك في المعرفة والتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد من أجل تبادل المعرفة وتوليدها والتشارك بها واستخدامها، فالثقافة تؤثر على السلوكيات التي تعتبر أساسية لتأسيس علاقات الثقة بين أفراد التنظيم (حريم وساعد، 2006، ص 232)،

وتعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة المؤثرة في مدى نجاح أو فشل إدارة المعرفة، وقد يعتبرها البعض إحدى المعوقات الأساسية لإدارة الأصول الفكرية في المنظمات فالثقافة بما تحمله من قيم وأعراف ومفاهيم وممارسات تؤثر في سلوكيات الأفراد في التعامل مع المعرفة، وبصفة عامة يوجد أربعة طرق تؤثر فيها الثقافة في سلوكيات إيجاد ومشاركة واستخدام المعرفة في المنظمات وهي:

– **إن ثقافة المنظمة هي التي تصنع الافتراضات الأساسية بشأن ماهية المعرفة:** فمثلا الثقافة السائدة في "وكالة إعلانات" غالبا ما تشجع على الإبداع وتعتبر المعرفة المرتبطة بالإبداع الإنساني أكثر أهمية من غيرها، في حين أن منظمة لتوزيع قطع غيار السيارات قد تنمو فيها ثقافة تقدر بشكل اكبر المعرفة المقننة المرتبطة بإدارة سلاسل الإمداد.

– **إن ثقافة المنظمة تتوسط العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية:** فالثقافة تحتوي على الأعراف والقواعد بشأن الكيفية التي يجب أن تتوزع بها المعرفة بين المنظمة والأفراد فهي التي تحدد أي المعرفة تنتمي إلى المنظمة وأيها تبقى تحت سيطرة الفرد أو الوحدة التنظيمية، ولذلك يجب أن تتوافر في المنظمة ثقافة تشجع على مشاركة المعرفة واستخدامها على مستوى الفرد .

– **إن ثقافة المنظمة تخلق سياقاً للتفاعلات الاجتماعية:** غالبا ما تضع الثقافة التنظيمية القواعد بشأن ما هو مقبول وما هو مرفوض من السلوكيات داخل المنظمة، كما أنها تحدد أنماط التفاعلات الاجتماعية التي يمكن أن يكون لها تأثير واضح في عمليات خلق ومشاركة واستخدام المعرفة، فمثلا عندما لا يتوقع قسمين مثل البحوث والتطوير والإنتاج التعاون والمشاركة المستمرة للمعرفة فيما بينهما ولا يصبح ذلك جزء من ممارستهم اليومية فإنه لا يوجد سياق للتفاعلات الاجتماعية يدعم عمليات مشاركة المعرفة في المنظمة .

– **إن الثقافة تشكل عمليات إيجاد والحصول على معرفة جديدة:** إن الفائدة النهائية من المعرفة تتحقق عندما تؤثر هذه المعرفة في عملية صنع القرار ويتم ترجمتها إلى تصرفات فعلية، والمعرفة الجديدة إما أن يتم الحصول عليها من مصادر خارجية أو أن يتم تنميتها داخليا من خلال الحصول على المعلومات وتفسيرها في ضوء السياق السائد في المنظمة، والحصول على المعرفة من البيئة الخارجية يعتبر نقطة البداية وليس نقطة النهاية في تقديم الابتكارات مما يستوجب وجود ثقافة مشجعة على استغلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية وليس فقط الشعور بالرضا بمجرد الحصول عليها (علي عبد الهادي، 2009، ص 13)

ب- **قيادة المعرفة:** تعتبر القيادة من أهم مقومات التشارك المعرفي وقد ظهر مفهوم قائد المعرفة لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية ولقادة المعرفة صفات متعددة لا بد من توفرها منها أن يملك هؤلاء رؤية واضحة وموقف ذو قيمة حول المشاركة والتفاعل و التعلم من الممارسة الرغبة في الابتكار، وإعادة استخدام المعرفة، وتطوير القدرات والموجودات الفكرية، ثم تقديم إطار عام سهل للعمل مع إمكانية تطويره، واكتشاف الرواد في العمل واستخدامهم كوكلاء تغيير، وتسهيل شبكة الوصول إلى الخبراء من خلال تعزيز الاتصالات (skyrme, 2009, p 100) وتنحصر مهام قائد المعرفة في (حجازي، 2005، ص 87):

- تقديم المدخلات الهامة في عملية توليد المعرفة وتشاركتها واستخدامها في مختلف أنحاء المؤسسة؛
- تصميم وترميز مداخل ترميز المعرفة كرسم خريطة المعرفة؛
- تركيز موارد المؤسسة على نمط المعرفة الذي يوجهه من أجل إدارة عمليات المعرفة؛
- بناء ثقافة المعرفة وتشجيع تبادلها وتشاركتها في المؤسسة؛
- العمل على جعل تشارك المعرفة جزء من ثقافة المؤسسة ومراقبة فعالية إدارتها؛
- العمل على تحسين ممارسات إدارة المعرفة.

ت- **تكنولوجيا المعرفة:** لقد غزت التكنولوجيا كل تطبيقات إدارة المعرفة وأصبحت جزءا لا يتجزأ من الممارسات المعرفية للأفراد في المؤسسة الحديثة لما لها من مساهمات في تحريك المعرفة من وإلى مختلف أشكالها، وتعتبر التكنولوجيا عاملا مهما في توليد المعرفة وتشاركتها وتشير تكنولوجيا إدارة المعرفة إلى أدوات وتقنيات ونظم تكنولوجيا المعلومات والشبكات التي تتعامل مع المعرفة تشخيصا وتوليدا وتخزينها واسترجاعا

وتوزيعاً ونقلًا، بالإضافة إلى تحفيز المشاركة الفردية والجماعية الرسمية وغير الرسمية بهذه المعرفة (عجلان، ص 51). تستخدم تكنولوجيا المعلومات في جمع وتصنيف وإعداد وتخزين وتوصيل وإعداد البيانات بين الأجهزة والأشخاص والمنظمات من خلال وسائط متعددة، ومن شأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في برامج إدارة المعرفة تحسين قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم لعدم وجود الحواجز التي تكون موجودة بسبب المكان والزمان والمستوى الوظيفي بالإضافة إلى إتاحة مرونة أكثر في التعامل مع المعلومات والبيانات وذلك لوجود قواعد بيانات وإمكانية تشغيلها عن بعد وفي أي مكان، وهي متاحة للجميع وليست في حوزة أشخاص بعينهم (العلاوي، 2015، ص 10)

### 3-3- عقبات التشارك المعرفي:

هناك أسباب تتعلق بالمؤسسة وأخرى أسباب ترجع لأفرادها:

#### أ- الأسباب المتعلقة بالمؤسسة: تتمثل في:

- نقص الخبرة في مجال إدارة المعرفة؛
- نقص الحوافز التي تؤدي إلى استخدام المعرفة وتشاركتها في المؤسسة؛
- عدم ملائمة الأشكال التنظيمية لثقافة التشارك المعرفي والتي تتسم اغلبها بعدم المرونة وبالمركزية الشديدة؛
- عدم وجود خرائط المعرفة التي تحدد مسارات المعرفة المتاحة مما يسهل الاستدلال عليها والوصول إليها (نجم، 2005، ص 64)؛
- تخريج المعرفة الضمنية يمكن أن تكون عملية مكلفة وتستغرق وقت؛
- الخوف من افتقاد المزايا التنافسية المترتبة على نشر المعرفة الضمنية؛
- صعوبة التكهن بأي أنماط المعرفة الضمنية التي يجب أن تتحول إلى معرفة صريحة؛
- مشاركة المعرفة الخطأ وتعرض المنظمة والآخرين للخطر.

#### ب- الأسباب المتعلقة بالأفراد: تتمثل في:

- نقص الخبرة الذاتية فالأفراد بحاجة إلى خبرة لإدارة الذات لاستغلال المعرفة الذاتية؛
- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها مع الآخرين من أجل المحافظة على المكاسب الذاتية ومن أجل المحافظة على مراكز القوة؛
- تردد الأفراد في الإفصاح عن مجالات معرفتهم الذاتية خاصة المتعلقة بالمعرفة التقنية؛
- الخوف من فقدان السلطة والتميز نتيجة التشارك المعرفي (نجم، 2005، ص 201)

### 4. الخاتمة:

تم التعرف خلال هذه المداخلة على مفهوم إدارة المعرفة الضمنية، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم الصعاب والعقبات المتعلقة بإدارة المعرفة الضمنية هي النظرة المحدودة للمفهوم، والافتقار إلى نموذج يحظى بالقبول حول تكوين المعرفة ونشرها وغياب النظم أو العمليات التي يتم تصميمها لدعم وتقييم أثرها على فعالية المنظمة

كما تم التوصل إلى أن المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد، يكمن التحدي الرئيسي في كيفية تحويلها من ضمنية إلى معرفة واضحة يسهل إدارتها والتحكم فيها بشكل فعال وذلك من خلال توفير مقومات التشارك المعرفي المتمثلة في دعم قيادة المنظمة، ثقافة المنظمة وتكنولوجيا المعرفة، حيث توصي الدراسة بضرورة:

- تشجيع عمليات التعلم والتبادل المعرفي بين أعضاء المنظمة؛
- إقامة شبكات المعرفة وإدخال التكنولوجيا المساندة؛
- دعم برامج التدريب وتنمية المهارات اللازمة؛
- ثقافة تنظيمية مشجعة على عملية التعلم وتبادل المعارف بين الأفراد؛



- تفعيل نظم الاتصال بإدارة المعرفة تقوم أساسا على التفاعل بين الأفراد وبعضهم البعض وبينهم وبين المنظمة؛  
– وضع نظام للحوافز لتشجيع العاملين على التشارك في المعرفة وتطبيقها ودعم ثقافة تبادل المعرفة بينهم.

#### 4. المراجع:

أولا- المراجع العربية:

الكتب:

1. الخلوف الملكاوي ابراهيم (2007)، *إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم*، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.
2. توفيق عبد الرحمان (2004)، *إدارة بالمعرفة*، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة.
3. حجازي هيثم علي (2005)، *إدارة المعرفة: مدخل نظري*، دار الأهلية، الأردن، الطبعة الأولى.
4. عجلان حسن حسين، *استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال*، دار إثراء، الأردن، الطبعة الأولى.
5. سعد غالب ياسين، *إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التطبيقات*، دار المناهج، الأردن، الطبعة الأولى.
6. العلي عبد الستار وآخرون (2006)، *المدخل إلى إدارة المعرفة*، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى.
7. قنديلجي عامر إبراهيم، الجنابي علاء الدين (2005)، *نظم المعلومات الإدارية*، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
8. البطاينة محمد تركي، المشابقة زياد محمد، *إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق*، دار جليس الزمان، الأردن.
9. مطر عبد اللطيف محمود (2007)، *إدارة المعلومات*، دار كنوز المعرفة العلمي، الأردن، الطبعة الأولى.
10. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح (2002)، *نظم المعلومات الإدارية*، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، القاهرة.
11. نجم عبود نجم (2005)، *إدارة المعرفة: المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات*، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
12. الصاوي ياسر (2007)، *إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات*، دار السحاب، الكويت، الطبعة الأولى.

المقالات:

13. حريم حسين، ساعد رشاد (2006)، *الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية*، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2.
14. ياسين سعد (2000)، *المعلوماتية وإدارة المعرفة: رؤية إستراتيجية عربية*، دورية مستقبل العرب، المجموعة 14، العدد 26.

المدخلات:

15. أبو فارة يوسف (2004)، *العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء*، المؤتمر العلمي الدولي الرابع بعنوان "إدارة المعرفة في العالم العربي"، 26 و 28 أبريل، جامعة الزيتونة، عمان.
16. علي عبد الهادي مسلم (نوفمبر 2009)، *إدارة المعرفة: مفاهيمها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية*، الملتقى الدولي للتنمية الإدارية بعنوان نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض.

ثالثا: المواقع الإلكترونية:

17. skyrme, D, "knowledge management :making it work", 1999, By internet, [www.skyrme.com](http://www.skyrme.com)

## جدلية دور اقتصاد المعرفة في التنمية

## The dialectical role of the knowledge economy in development

د. صيد فاتح، مخبر ايكوفيفا، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، f.seid@univ-skikda.dz

د. شريق سمير، مخبر ايكوفيفا، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، s.cherakra@univ-skikda.dz

د. علوان الضاوي، مخبر ايكوفيفا، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، d.allouan@univ-skikda.dz

## ملخص:

تهدف هذه المداخلة إلى دراسة موضوع اقتصاد المعرفة ودورها في التنمية الاقتصادية بمختلف أبعادها، وذلك من خلال الوقوف على الجدل الذي لا يزال يُثار حول اعتبارها قوة إنتاجية حتى دون أن تُترجم إلى تقدم تقني، كما تهدف المداخلة، الوقوف على مرتكزات وخصائص هذا الاقتصاد الجديد، والدور الذي تلعبه المعرفة في مختلف الأنشطة، بالإضافة إلى مختلف التحديات والمعوقات التي تواجهها. وقد توصلت الدراسة أن اقتصاد المعرفة هو نتاج مزج بين ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاقتصاد الرقمي، وأن اقتصاد المعرفة أصبح الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية بمختلف أبعادها.

**الكلمات المفتاحية:** اقتصاد المعرفة، الاقتصاد الرقمي، تكنولوجيا المعلومات، الاقتصاد الجديد.

تصنيفات JEL: M15

## Abstract:

This intervention aims to study the subject of the knowledge economy and its role in economic development in its various dimensions, by examining the controversy that is still being raised about considering it a productive force even without translating into technical progress. The intervention aims to identify the foundations and characteristics of this new economy, and the role that knowledge plays in various activities, in addition to the various challenges and obstacles it faces. The study found that the knowledge economy is the product of a combination of the information and communication technology revolution and the digital economy, and that the knowledge economy has become the main pillar for achieving development in its various dimensions.

**Keywords :** knowledge economy, digital economy, information technology, new economy

JEL CODE; M15

## مقدمة

بات من الثابت في الفكر الاقتصادي الراهن أن المعرفة لها الدور البارز في مختلف النشاطات الاقتصادية، وهذا نظرا لما حققته الدول المتقدمة في مختلف المجالات، حتى بات اللحاق بتلك الدول اليوم يقوم على امتلاك المعرفة كشرط مسبق. وإذا كانت الدول الغربية بما حققته من تقدم معرفي قد بدأ باتباع نموذج التدرج الصناعي، من تصنيع السلع الزراعية والصناعات الاستهلاكية الخفيفة، ثم الانتقال إلى تصنيع السلع الوسيطة وبعدها السلع الرأسمالية، وصاحب هذا النمو الصناعي تطور كبير في العلم والتكنولوجيا خلال القرنين الماضيين، لقد كان لهذا التطور تراكم معرفي كبير، كما حققت الدول المتقدمة نموها الاقتصادي

المستمر والطويل بدعم من البحث العلمي مما جعل التراكم الرأسمالي في هذه الدول مرتبط بالتراكم المعرفي والتنمية المتواصلة للبشر. كما أدى هذا التراكم المعرفي بدوره أيضا إلى سرعة مذهلة في التطوير والاكتشافات للعديد من مستحدثات العصر.

في جانب آخر يقدم تاريخ الفكر التنموي نماذج مختلفة لإمكانية التنمية التي تبدأ من آخر مرحلة وصلت لها البلدان الأكثر تقدما. ويعد النموذج السوفييتي كنموذج متطرف انتهج التنمية بدأ من السلع الرأسمالية نزولا إلى السلع الوسيطة ثم الصناعات الاستهلاكية، كما تقدم الصين نموذجا مختلطا. وعلى الرغم من عدم نجاح التجربة السوفييتية - تحديدا روسيا- بدرجة عالية مقارنة بجارتها الجنوبية، إلا أن هذه النماذج استطاعت أن تختصر فترة زمنية طويلة من عمر التنمية التي سارت عليها الدول الغربية.

وتكرر في الوقت الراهن بعض الدول النامية وتحديدا في جنوب شرق آسيا كالهند وكوريا وماليزيا، وحتى الصين..... التجربة من خلال النماذج التنموية من آخر المرحلة لاختصار الفترة اللازمة للحاق بركب الدول المتقدمة وتضييق فجوة التنمية، وهذه النماذج تقوم من خلال استثمار رأس المال البشري للولوج في عصر اقتصاد المعرفة والتقدم فيه، وإذا كانت تلك الدول في آسيا قد حققت تقدما لأبأس به وحققت صعودا في اقتصاد المعرفة، وعاد هذا الاقتصاد من خلال آثار الانتشار لقيادة النمو في قطاعات الاقتصاد الأخرى. إلا أن الوضع لا يزال ليس كذلك في عديد من الدول النامية الأخرى وخاصة البلدان الإفريقية والمنطقة العربية. وتتيح ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يشهدها العالم راهنا، وفي إطار العولمة إمكانية اختصار الفجوة الزمنية للتنمية، وذلك إذا ما تمكنت البلدان النامية من استغلال وتوظيف هذه الثورة في النهوض بالنشاط الاقتصادي.

كما أن واقع الحال لا يزال يثير جدل واسع حول دور المعرفة في التنمية الاقتصادية من كونها قوة إنتاجية (اقتصادية) بذاتها حتى دون أن تترجم إلى تقدم تقني. كما يجادل البعض عن مدى اعتبار اقتصاد المعرفة فرعاً من فروع علم الاقتصاد "الاقتصاد السياسي"، وذلك باعتبار هذا الأخير وبصفة عامة ليس هو قوانين الإنتاج ولا بنية القواعد الإنتاجية ولكن علاقات الأفراد الاجتماعية بالإنتاج وبنية الإنتاج الاجتماعية. ومن جانب آخر فإن عملية الإنتاج في جانبها الفني ترتبط بالعلوم الطبيعية والهندسية والتقنية...

من هنا جاءت إشكالية الدراسة :

كيف يسهم اقتصاد المعرفة في تحقيق التنمية بمختلف أبعادها؟

كما يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية

- ما هو اقتصاد المعرفة وما هي مقوماته؟
- هل اقتصاد المعرفة اقتصاد قائم بذاته، أم مرحلة من مراحل الاقتصاد التقليدي؟
- ماهي مختلف النشاطات التي تستند على المعرفة؟
- ماهي مختلف التحديات التي تواجه اقتصاد المعرفة؟

**الهدف من الدراسة**، تهدف هذه المداخلة إلى الوقوف على ماهية اقتصاد المعرفة ومرتكزاته وخصائصه، وكذلك الجدل الدائر حول اعتبار اقتصاد المعرفة كفرع قائم بذاته أو كمرحلة من مراحل التطور الاقتصادي، وبالتالي اعتباره وليد الثورة التكنولوجية/ والمعلوماتية. كما تهدف المداخلة إلى إبراز مساهمة وأهمية اقتصاد المعرفة في مختلف الأنشطة والقطاعات الاقتصادية والاجتماعية. بالإضافة إلى الوقوف على بعض القضايا والمحددات التي تواجه اقتصاد المعرفة، وفي الأخير يتم تقديم بعض النتائج ذات الصلة بالموضوع.

أما بالنسبة لمنهجية الدراسة، سوف يتم إتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، بالإضافة إلى المنهج التاريخي، للإشارة إلى التطور الذي شهده مفهوم اقتصاد المعرفة.

أما محتويات الدراسة، فقد تم تقسيمها إلى النقاط التالية:

- مفهوم، مرتكزات / وخصائص اقتصاد المعرفة؛

- المعرفة ودورها في النشاط الاقتصادي / والتنمية؛

-محددات وقضايا اقتصاد المعرفة.

### 1- اقتصاد المعرفة المفهوم/ الأهمية والخصائص

قبل التطرق لمرتكزات وأهمية اقتصاد المعرفة، سوف يتم التطرق لمفهوم اقتصاد المعرفة.

#### 1-1- مفهوم اقتصاد المعرفة

إن مفهوم اقتصاد المعرفة لا يزال يشمل قائمة عريضة من المفاهيم، وذلك حسب أهداف وطبيعة التفسيرات الخاصة بهذا المصطلح. وعلى كل حال هناك فريقين بارزين تسير فيهما تلك التعريفات والمفاهيم المتعلقة باقتصاد المعرفة. **الفريق الأول** ينظر إلى اقتصاد المعرفة كونه اقتصادا جديدا " الاقتصاد الجديد" قائما بذاته، وهو وليد ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وعليه كل خصائصه وأنشطته وآلياته تدور في كنف هذه الثورة، ونتيجة لما تمر بها من تفاعلات وما تطرحه من أدوات إبداعية... أما **الفريق الثاني**، يرى أن اقتصاد المعرفة ما هو إلا الحلقة الأحدث أو النهائية في حركة التطور الاقتصادي العالمي، وهي ترتبط بما هو أكبر من ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وهذا الفريق ينظر إلى اقتصاد المعرفة باعتباره نتاج تطبيق وتوظيف تلك الثورة في تغيير الاقتصاد التقليدي وتحويله إلى اقتصاد على المحتوى المعرفي (غيطاس، 2006، ص 117). ويمكن توضيح أهم الخصائص التي يقدمها الفريق الأول والتي تنظر لاقتصاد المعرفة كسيرورة وتحول، وباعتباره قائما بذاته، ومتمحور كله حول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما تولده من أدوات وتغييرات كاسحة. من خلال الخصائص التالية:

#### الجدول رقم (1): الفرق بين الاقتصاد التقليدي واقتصاد المعرفة

اقتصاد المعرفة	الاقتصاد التقليدي
اقتصاد اللامادي (أي المعلومات والمعرفة)، أو الاقتصاد الذي يعتمد على الأفكار. ويعد رأس المال البشري مكون رئيسي في قيمة السلعة.	اقتصاد الماديات " القدرات المادية"
يعتمد على تطبيق التكنولوجيا، وتتوافر فيه المعلومات ببسر وسهولة	يعتمد على تحويل المواد الخام واستخدام العمالة الرخيصة
دورة الإنتاج أقصر، والحاجة إلى الابتكار أكبر	دورة الإنتاج أطول
الملكية الفكرية هي محور اقتصاد المعرفة، وتتسم الملكية الفكرية في اقتصاد المعرفة بصعوبة تحديدها وتوثيقها وبالتالي حمايتها وذلك كون تكنولوجيا المعلومات وفرت إمكانيات هائلة لنسخها وإرسالها وتحويلها وتحويلها....؛	الملكية المادية للثروات مثل الأراضي، العقارات، المنقولات...
تزداد قيمة المنتج المعرفي كلما شاع وتوفر	تزداد قيمة المنتجات مع الندرة وقلة العرض
اقتصاد عصر المعلومات قائم على طور إعادة الإنتاج، وتكرار الإنتاج بالنسخ دون حاجة إلى التصنيع من الصفر. فكل ما ينتجه اقتصاد المعلومات من نصوص وصور وأفلام وموسيقى وبرامج..... قابل للنسخ أو إعادة الإنتاج، كما يمكن كذلك إعادة إنتاج الخبرات.	اقتصاد الصناعة قائم على طور الإنتاج من الصفر

العلاقة بين الموارد واستهلاكها حيث تنضب الموارد مع استهلاكها "اقتصاد ندرة"	تنمو الموارد المعرفية كلما زاد معدل استهلاكها " اقتصاد وفرة"
ارتباط العمال مباشرة	ارتباط العمال مباشر أو غير مباشر
تنظيمات الاقتصاد تقتصر علي الكيانات القائمة بالفعل.	يتجه اقتصاد المعرفة تدريجيا إلى الكيانات العائلية " أو الافتراضية" Virtual Reality مثل مراكز التسوق الافتراضية، حدائق الترفيه والألعاب العائلية . كما تتناقص فيه أهمية المكان.
	الإهتمام المتزايد ببناء القدرات وتنمية المهارات ، ويضع العلم سواء من خلال الفعل/أو الاستخدام / أو التفاعل علي رأس أولوياته.

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على المصادر التالية:

- جمال محمد غيطاس (2006) ، تجربة اقتصاد المعرفة في دولة الإمارات العربية المتحدة وإمارة دبي.
- حسين عمران، (2006)، التركيب المعماري للاقتصاد المعرفي بين المفاهيم والإدارة مع التطبيق على الحالة اليابانية، جامعة القاهرة.
- اشرف العربي، (2006)، نحو بيئة جاذبة لرأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، الفصل الأول، اقتصاد المعرفة، القاهرة .
- ويجد الفريق الثاني سنده في التعريف الذي قدمه البنك الدولي. والذي يُعرف اقتصاد المعرفة بأنه الاقتصاد الذي يحقق استخداما فعالا للمعرفة من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا يتضمن جلب وتطبيق المعارف الأجنبية بالإضافة إلى تكييف وتكوين المعرفة من أجل تلبية احتياجاته الخاصة. ويرى هذا التعريف أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي مدخلات وقوي محرك ومساعدة باتجاه اقتصاد المعرفة. في حين تمثل المعرفة الأصل الرأسمالي لزيادة الإنتاجية، أما المحركات الأساسية في اقتصاد المعرفة هي التنافسية والتي يقودها الإبداع والابتكار، والتعليم مدى الحياة..... كما يحدد البنك الدولي أربع مرتكزات أساسية لاقتصاد المعرفة هي:
- نظم التعليم، والتدريب المستمر المعتمد على التكنولوجيا؛
- نظم الإبداع فيما بين الباحثين وأصحاب الأعمال؛
- توفر البنية الأساسية لمجتمع المعلومات في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؛
- إطار مؤسساتي وقانوني مناسب.

وتوافقا مع هذا التيار هناك من يرى أن النشاط الاقتصادي بشكل عام يمثل مصدر طلب رئيسي علي المعرفة وحافزا لانتشارها وإنتاجها، كما يعد مصدر من مصادر الاستثمار فيها. وبناء علي ذلك فإن لم يكن للمعرفة دور في حجم الناتج الاقتصادي وتوزيعه علي عوامل الإنتاج فسيصعب قيام منظومة معرفة كفاء نتيجة لانعدام طلب مجتمعي على نشاطها. ومن جهة أخرى يلعب توظيف المعرفة في النشاط الاقتصادي دورا في تحديد حجم القيمة المضافة في العملية الإنتاجية، حيث تكثيف المعرفة في النشاط الاقتصادي يؤدي إلى تحسين مستمر في المنتجات وتعظيم القيمة المضافة في العملية الإنتاجية ( العربي، 2006، ص 182).

ووفقا لهذا التيار فإن الغالبية من أنصاره تُعرف الاقتصاد المعرفي، أو الاقتصاد المبني على المعرفة؛ هو ذلك الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة في كافة نواحي الأنشطة الاقتصادية ( عمران، 2006، ص53).

وقد تغير مفهوم المعرفة من المفهوم الضيق الذي يعتمد على التعليم أو البحث العلمي إلى المفهوم الواسع، والذي ورد في تقرير التنمية البشرية للأمم المتحدة لعام 2003، حيث تم تعريفه على أنه " حجم البيانات والمعلومات والخبرات والإرشادات التي يكتسبها الفرد في مراحل مختلفة وتترسخ في الأذهان، ويتم استخدامها للخروج بمعلومة جديدة علمية أو تطبيقية، ويمكن أن تؤدي إلى منتج جديد سلمي أو خدمي بما يحقق معه التنمية المستدامة ". أي أن المعرفة هي المحرك الأساسي الذي يدفع الاقتصاد بكافة أنشطته إلى الرخاء ومستوى أفضل للفرد وجودة الحياة للإنسان والبيئة المحيطة به. وهذا ما تحقق للعديد من الدول ذات الاقتصاد النشط التي تبادلت مع أساليب المعرفة من معلومات وآراء، وتبادل الخبرات، وانتقال وانتقاء العلماء الذين يملكون القدرة على امتلاك المعرفة ( عمران، مرجع سابق، ص 54).

وواقع الحال لا يزال هناك تداخل في استخدام المصطلحات ذات الصلة باقتصاد المعرفة، والذي يطلق عليه في بعض الأحيان " الاقتصاد الجديد" أو " اقتصاد المعلومات" - رغم وجود بعض الخصائص للمفهومين الأخيرين في بعض الأحيان- الاقتصاد القائم على المعرفة سواء بشكل مباشر Economy Knowledge أو غير مباشر Economy Based Knowledge، وتعد المعرفة في هذا الاقتصاد هي المحرك الرئيسي للنمو. والمعرفة في هذا السياق هي المرحلة الأخيرة من مراحل تحول البيانات إلى معلومات، والتي تتحول بدورها إلى معرفة من خلال بيئة معرفية، وعلاقة متداخلة بين البيانات والمعلومات والمعرفة ( عبد المنعم، 2019، ص 8).

كما يشير الاقتصاد المعتمد على المعرفة، حيث تحقق المعرفة الجزء الأكبر من القيمة المضافة، ومفتاح المعرفة هو الإبداع والتكنولوجيا. بمعنى أن الاقتصاد يحتاج إلى المعرفة، وكلما زادت كثافة المعرفة في مكونات العملية الإنتاجية زاد النمو الاقتصادي ( عريان، 2006، ص 17).

كما يعرف اقتصاد المعرفة: تعد المعرفة Knowledge عنصرا حاسما في التنمية، لأن كل ما نفعه يستند للمعرفة. فلكي ننتج سلعة أو خدمة ما يتعين علينا أن نحول الموارد المتاحة لنا إلى أشياء نحتاجها. وهذه العملية التحويلية تحتاج بكل بساطة إلى عنصر المعرفة. ويشمل الاقتصاد المبني على المعرفة العديد من التغيرات والنشاطات بدءا من عولمة التجارة والمال والإنتاج إلى ظهور الاندماج بين الشركات الكبيرة، وانتشار الشركات متعددة الجنسيات وانتشار الاستثمار الدولي. وتعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ( أو ما يطلق عليه الاقتصاد الرقمي) المنطلق الرئيسي لحدوث هذه التغيرات والمساعدة في تنميتها. ويرتكز الاقتصاد الجديد على المعرفة أو المعلومات العلمية والتكنولوجية. إضافة إلى أن هذه المعلومات خلقت سلعا وخدمات جديدة ذات محتوى معرفي أكثر من مادي. ( عريان، المرجع نفسه، ص 18).

ويعرف Machlup اقتصاد المعرفة بأنه الاقتصاد الذي تفوق فيه إعداد العمالة في القطاعات المنتجة للمعرفة وهي (التعليم، البحوث والتنمية، الاتصالات، المعلومات، خدمات المعلومات) أعداد العمالة في القطاعات الاقتصادية الأخرى (Machlup, F. (1980).

وواضح من خلال بعض التعاريف التي تم التطرق إليها أنها، ومهما تعددت فإنه لا يوجد تيار أو تعريف يقدم نفسه كبديل أو نقيض للآخر. فكل مما هناك أن كل واحد ينظر للمعرفة من زاوية معينة، وسواء كانت المعرفة اقتصاد قائما بذاته أو مدخل ضمن الاقتصاد التقليدي. فهناك تداخل وتكامل وارتباط بين التعاريف والفرق المختلفة أكثر من الاختلاف.

## 2-1- مرتكزات اقتصاد المعرفة:

يرتكز اقتصاد المعرفة على العديد من المرتكزات يمكن إجمالها في النقاط التالية:

### 1-2-1- البنية المعلوماتية

تعد ثورة التكنولوجيا والمعلومات من المرتكزات الأساسية ومكون هام في حد ذاتها في الإنتاج المعرفي، فاقتصاد المعرفة يجب أن تتوفر له بنية تحتية متطورة من شبكة اتصالات تسهل وتيسر نقل المعلومات



والبيانات بسرعة فائقة بين جميع فروع النشاط الاقتصادي. وهذه البيانات يسيطر عليها سلسلة من النظم تعمل علي تحويل البيانات إلي معلومات ومعرفة لصانع القرار، وفي مرحلة أخرى يقوم صانع القرار بتحويل تلك المعرفة إلى ربح.

كما أن تقدم وانتشار وإتاحة تلك البنية وبأسعار رخيصة، تسهم في بناء مجتمع معلومات فعال، واقتصاد معلومات فعال، وتوفّر لكل الأفراد إمكانية الوصول بشكل فعال ومقبول اقتصاديا للمعلومات والاتصالات.

### 2-1 - 2- البنية القانونية والمؤسسية:

يتطلب اقتصاد المعرفة بيئة قانونية وتشريعية ومناخ عام يتضمن حرية وشفافية في تداول المعلومات بلا عوائق. بالإضافة إلى بيئة اقتصادية مستقرة ومنافسة وسوق عمل مرن وحماية اجتماعية كافية. وتعد الحكومة في هذا السياق المسؤول عن توفير الإطار الاقتصادي والقانوني والحوافز لمجتمع الأعمال، وغيرها من الشروط التي تعمل علي رفع اقتصاد المعرفة بالإضافة إلى الأداء الفعلي للاقتصاد.

### 2-1-3- الاستثمار في المورد البشري:

يعد الاستثمار في الأصول المعرفية (المورد البشري) أكثر أهمية من الاستثمار المادي كرافد أساسي للمنافسة، فالابتكار والإبداع الذي يقوم به الفرد المؤهل والمدرب ينمي مسارات التقدم التكنولوجي كقاعدة للتنمية الاقتصادية. علاوة علي ذلك أن التعليم والتدريب المستمر والمعتمد علي التكنولوجيا هما أكثر الخصائص الرئيسية لبيئة اقتصاد المعرفة، وأساس العمالة المعرفية المنافسة والمطلوبة والقادرة علي تحديث مهاراتها دوريا.

وتلعب الدولة كذلك هنا دورا هاما في توفير وتهيئة المناخ المناسب للاستثمار في تكنولوجيا صناعة المعلومات والأصول المعرفية، وتحديد أولويات الإنتاج وفي توافر البنية الأساسية البشرية بالاستثمار في التعليم والتدريب ورفع المهارات في البحث العلمي والتطوير التكنولوجي وتهيئة مجالات الابتكار والإبداع (عريان، مرجع سابق، ص 20).

### 3-1- خصائص اقتصاد المعرفة

إن الاقتصاد القائم على المعرفة يتميز بعدد من الخصائص منها:

- الدور المتنامي للابتكار والبحث العلمي؛

- التعليم والتدريب أساس زيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية؛

- الدور المتنامي لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحفيز النمو الاقتصادي؛

- المعرفة سلعة عامة، وذلك لقدرتها على تخطي الحدود والمسافات خاصة إذا كانت مرقمنة؛

- الأهمية المتزايدة لرأس المال المعرفي؛

- امتلاك العمالة لمهارات التعلم والتدريب؛

- ارتباط مختلف الأنشطة الأكثر نمو بقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛

- الدور المتنامي للشركات والاستثمارات التي تنتج التقنية والمعرفة (عبد المنعم، مرجع سابق، ص 14، ص 15).

تتميز المعرفة بعدد من الخصائص والتي تحدد طبيعتها الاقتصادية منها:

- تُعد المعرفة متواصلة، أي لا تنفنى بالانتقال من شخص إلى آخر، مما يعنى إمكانية وجودها بعدد لا نهائي من المرات دون حاجة إلى إعادة إنتاجها من جديد. ومع ذلك قد يتوجه الطلب إلى حفز محاولة إعادة إنتاج المعرفة نفسها بتكلفة إضافية، أو في صورة أخرى لتحقيق أهداف اقتصادية معينة مثل خفض التكلفة، أو تقليص الزمن اللازم لإنتاجها أو التعامل الأفضل مع هيكل الموارد المتاحة للمجتمع ومع الاحتياجات البيئية.

- إن المنفعة من المعرفة لا تتوقف على مضمونها المجرد وإنما على مدى إسهام هذا المضمون في إيجاد حلول لقضايا هامة في مجتمع معين وفي وقت محدد.

#### 1-4 - أهمية المعرفة

- يعد اكتساب المعرفة وتوظيفها سبيلا إلى التنمية الإنسانية في جميع مجالاتها. فالتنمية الإنسانية هي نزوع دائم لترقية الحالة الإنسانية للبشر من أوضاع تعد غير مقبولة في سياق حضاري معين إلى حالات أرقى من الوجود البشري تؤدي بدورها إلى ارتقاء منظومة اكتساب المعرفة.

- تعد المعرفة عنصر جوهري من عناصر الإنتاج ومحدد أساسي للإنتاجية، بمعنى أنه ثمة تضافر قوى بين اكتساب المعرفة والقدرة الإنتاجية في المجتمع، ويزداد هذا التضافر قوة في النشاطات الإنتاجية عالية القيمة المضافة التي تقوم بدرجة متزايدة علي كثافة المعرفة والتقدم المتسارع للمعارف والقدرات. هذه النشاطات هي فيصل القدرة التنافسية على الصعيد العالمي، ومن ثمة تعد مدخلا رئيسيا للتنمية في البلدان الصناعية، وعليه تزداد حاجة البلدان النامية إلى تجاوز التخلف المعرفي وإلى توظيف المعرفة بفاعلية.

- تعد إقامة مجتمع المعرفة أحيانا تأسيس نمط لإنتاج المعرفة عوضا عن نمط الإنتاج الريعي الذي تشتق به القيمة الاقتصادية من استنضاب المواد الخام وهو القائم الآن في كثير من البلدان النامية - وخاصة تلك المنتجة للنفط الخام كالبلدان العربية - ولهذا فإن النمو الاقتصادي القائم علي أنشطة البحث والتطوير من شأنه دفع عجلة التنمية بشكل متسارع يسمح بتضييق الفجوة بين الدول النامية والصناعية، حيث يحدث النمو بالإضافة إلى تراكم الموارد على تحسين الإنتاجية وزيادة القيمة المضافة في العمليات الاقتصادية، ( عبد الأنيس، أيوب، 2006، ص 8).

إن مفهوم اقتصاد المعرفة في الواقع يحمل معنى مزدوجا: فهو من جهة ينتج المعرفة ويسوقها بأشكال مختلفة ( كتب، صور، أفلام، برامج....). ومن جهة أخرى مدخل أساسي في النشاط الاقتصادي التقليدي، حيث دورة النشاط الاقتصادي بدءا من التفكير فيه إلى جني عوائده تقوم على المعرفة، وهناك شروط أساسية لتكوين هذا الاقتصاد تبدأ من نظم التعليم والتدريب إلى نظم الإبداع (البحث والتطوير والابتكار) إلى البنية الأساسية لجمع المعلومات إلى الإطار الاقتصادي والمؤسسي الذي يكفل بيئة اقتصادية كلية مستقرة ومنافسة وسوق عمل مرنة.

وعندما يقتصر نشاط اقتصاد المعرفة على إنتاج المعرفة فقط دون أن تمتد آثاره إلى الارتقاء بالنشاطات التقليدية للاقتصاد - كالتجربة الهندية في مجال البرمجيات مثلا - ففي هذه الحالة فإن الأثر يكون أساسا علي نمو الصادرات - أو إحلال الواردات- من ذلك المنتج المعرفي. وعليه فإن مستوى النشاط الاقتصادي الكلي وأدائه يظل معزولا وفي حاجة إلى تشابك بين المنتج المعرفي وفروع النشاط الاقتصادي التقليدي من زراعة وصناعة وخدمات. وهنا تكمن المعضلة بالنسبة للدول النامية، فبالرغم من تعدد مراكز البحث العلمي، والإنتاج المعرفي في عديد الدول النامية، إلا أن التشابك بينها وبين النشاط الاقتصادي التقليدي مفقود.

#### 2- المعرفة ودورها في النشاط الاقتصادي / والتنمية

مما لا شك فيه أن التقدم التكنولوجي الكبير الذي يشهده العالم اليوم وفي كافة المجالات الإنتاجية السلعية، أو الخدمية لا يرجع إلى كثافة رأس المال المادي، ولكن يرجع أساسا للكثافة المعرفية. فالمعرفة هي التي جعلت الدول المتقدمة تقود ثورات الاتصالات والحاسبات والمعلومات، حتى أصبح العالم اليوم يشبه القرية. وباتت



المعرفة في الوقت الراهن لازمة للنمو الاقتصادي وخاصة للدولة النامية، ويعزز ذلك عدم قدرة الدول النامية جني ثمار هذا التقدم. إذ رغم امتلاكها للثروات الطبيعية الباطنية أو السطحية كالأراضي الزراعية والتي لا تملكها الدول المتقدمة، إلا أن ضعف أو عدم قدرة هذه الدول على امتلاك أساليب وفنون تنمية المعرفة وإدخالها في مختلف الأنشطة الاقتصادية والخدمية والتحول إلى اقتصاد المعرفة حال دون تحقيق ثمار تلك الموارد. وتظهر أهمية المعرفة في مختلف النشاطات والمجالات التي تهتمنا يومياً، وسواء حسب المفهوم الواسع للمعرفة، أو المفهوم الضيق والذي يحصرها في العادة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث:

**ففي قطاع الزراعة،** وبفضل المعرفة تحولت أساليب وفنون الزراعة وطرق استنباط الزراعات الجديدة من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب التكنولوجي. فهذا القطاع يشهد تزايد استخدام التطبيقات التكنولوجية الجديدة كثيفة البيانات، وهي وليدة المعرفة كاستخدام الجرارات ذاتية القيادة في المزارع، كما يتم استخدام منظومات إنتاج الغذاء المعقدة.... ويمكن لتكنولوجيات الرقمية المبنية على المعرفة أن تسهم في تخفيض تكاليف التوفيق بين البائعين والمشتريين، وتكاليف المعاملات، وتكاليف الأسواق كاختراق الأسواق وتكاليف المعلومات وعدم اتساقها.... (البنك الدولي، 2018، ص، 8)

**وفي قطاع الصناعة** تحولت أساليب وفنون الإنتاج الصناعي من الاعتماد على كثافة الأيدي العاملة إلى الماكنة التكنولوجية التي تعتمد على كثافة المعرفة وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية. فقد ظهرت المكونات البلاستيكية لتحل محل المعادن، وتم اكتشاف مواد جديدة لها القدرة مقاومة للحرارة وأكثر صلابة، وظهرت الألياف الضوئية لتحل محل الوصلات النحاسية وما تتميز به هذه الألياف من قدرات لنقل المعرفة، كما حلت المواد اللاصقة محل المسامير لربط المعادن، وأشعة الليزر لتقطيع الألواح المعدنية وعمل لحامات الرقائق الإلكترونية..

**ويعد قطاع التجارة** أهم القطاعات استفادة من المعرفة المتراكمة وخاصة في الدول المتقدمة، حيث تحولت التجارة التقليدية إلى تجارة الكترونية، إذ يمكن التسوق والاختيار والتعاقد على الشراء، وفي بعض الحالات يمكن استلام السلعة ودفع ثمنها إلكترونياً إذا كان بالإمكان نقل المنتج إلكترونياً مثل الكتب والمؤلفات الموسيقية والتصاميم الصناعية.... وكل هذا يؤدي ويسهم في زيادة حجم التجارة وزيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف، ومنه زيادة المنافسة وانخفاض الأسعار للمستهلك. وبالتالي زيادة الرفاهية المادية للأفراد، (عمران، مرجع سابق، ص 53).

**على مستوى الأفراد** في حد ذاتهم، فإن المعرفة أصبحت الوسيلة الوحيدة للحصول على فرصة العمل، فالسيرة الذاتية التي يقدمها الفرد للالتحاق بالمؤسسات الحديثة، أصبحت تركز على الخبرات، فكلما ارتفعت هذه الأخيرة لدى الفرد زاد دخله.

وكلما زاد عدد من يمتلك الخبرات أو المعارف في مجتمع أو دولة ما كلما أدي ذلك إلى مزيد من الإنتاج، ومزيد من جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، كما يعزز ذلك حركة تدفق رؤوس الأموال المباشرة، هذه الأخيرة التي أصبح انتقالها انتقائياً وتتجه نحو الدول التي تمتلك ثروة بشرية رخيصة وذات معارف متخصصة وعالية مثل دول جنوب شرق آسيا وخاصة بعد توقيع اتفاقية تحرير التجارة والخدمات المرتبطة بالاستثمار. في مقابل ذلك تشهد دول أخرى كإفريقيا خروج وتقلص تدفق تلك الأموال والاستثمارات.

كما تتضح الفجوة المعرفية بين الدول المتقدمة والدول النامية في امتلاك مجتمعات الدول المتقدمة العنصر المهاري في إنتاج السلع والخدمات بجودة شاملة بدءاً من مراحل إنتاج المواد الخام وإدارة الإنتاج وتوزيعه إلى متابعة السوق والمستهلك. بالإضافة إلى زيادة إنتاجية العامل ومتوسط دخل الفرد في تلك الدول مقارنة بنظيرتها في الدول النامية، وأكثر في الدول الأقل نمواً. لقد بات الاقتصاد الجديد الذي يتحرك فيه رأس المال وإنتاج الموارد والطاقة، جعل من العنصر الفني والمتمثل في الثروة البشرية الماهرة من أهم ثروات الأمم، (عمران، المرجع السابق، ص 54).

وواضح مما تقدم أن المعرفة أصبحت تمس جميع الأنشطة الاقتصادية/ والخدمية/ والبشرية، وعليه يمكن الإعتماد عليها كمدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة بمختلف أبعادها. حيث تتباين أدوار المعرفة في التنمية بتباين مجالاتها حيث:

- تساهم في تسريع التنمية؛
- تخفض تكاليف التنمية؛
- كسر حالة الانكفاء والجمود الثقافي؛
- التنمية البشرية؛
- توسيع نطاق الأسواق.

وبالنسبة لتسريع التنمية فهو نتاج للتطور التكنولوجي، وهذا الأخير نتاج التطور المعرفي في مختلف المجالات، حيث أن أحد سمات التطور التكنولوجي في الوقت الراهن هو سرعة تطوره، ويرتبط بهذه السمة التكامل بين فروع المعرفة والأنشطة الاقتصادية. فالتطور المعرفي في الإلكترونيات كان أحد أسباب ثورة أنشطة صناعة الإلكترونيات والصناعات المعتمدة عليها، وهذا الأمر قاد إلى الإسراع في تطوير العديد من الأنشطة الاقتصادية/ الصناعية/ الخدمية. وفي مقدمتها أنشطة خدمات الاتصالات والمعلومات، وهذه الأخيرة تسهم أيضا في تحسين عملية التطوير التكنولوجي ذاته وتحسين نواتجه، مما يسهم في النهاية بالإسراع بمعدلات التنمية.

أما بالنسبة لتخفيض تكاليف التنمية تكون من خلال خفض استخدام المدخلات، وتوفير لقائم ومدخلات صناعية أرخص من المصادر الطبيعية الناضبة، بالإضافة إلى رفع إنتاجية عوامل الإنتاج وخاصة العمل ورأس المال، كما تساهم المعرفة في خفض معدلات استهلاك الطاقة، وتكاليف تبادل المنتجات والخدمات بين الفروع والأنشطة الإنتاجية المحلية وفي السوق الدولية (التجارة الإلكترونية، والنقود الإلكترونية).....

وتلعب المعرفة أيضا دورا هاما في التغيير الثقافي، فقد أدى التطور المعرفي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى زيادة تفاعل الثقافات، وفي إبداع ثقافة العولمة – ولكن مع توخي الحذر بالنسبة للدول النامية لهذا الدور المعرفي، كي لا يؤدي ذلك إلى حالة الإحلال والذوبان في الثقافة الغربية - كما تؤدي المعرفة في هذا السياق إلى تحرير الثقافات القديمة المعتمدة على الخرافات وإحلالها بالعلم. وعلي العموم فإن اكتساب القدرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات، يرتبط بضرورة إحداث تغييرات ثقافية وخاصة في ميدان التربية ونظم التعليم والجوانب المؤسساتية المرتبطة بها، وهذا الأمر يقود إلى فتح المجال أمام التطور الاقتصادي والاجتماعي.

الجانب الآخر لدور المعرفة الهام هو ذلك المرتبط بالتنمية البشرية، ويكون من خلال إعادة هيكلة مؤسسات البحث والتجريب إلى جانب مؤسسات التعليم، كما تساهم المعرفة في تدعيم العقل البشري من خلال عمليات التعليم الذاتي والتحاوور عبر اللغات والقوميات والأمم، بالإضافة إلى دور المعرفة في تنمية القدرات التشغيلية الذاتية عبر وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، وتحرير سوق العمل الدولي والمساواة في الحصول على تكافؤ الفرص واكتساب المهارات المرغوبة.

كما تعمل المعرفة في هذا الجانب على تنمية حقوق الإنسان من خلال تعميق الاتصالات والحوار بين القوي والتنظيمات الاجتماعية والسياسية المختلفة والمتباعة. فضلا عن إحداث ثورة في طرق وأساليب التعليم والتعلم، كالتعليم عن بعد والمتلفز، وتعليم الكبار والجامعات والمعاهد المفتوحة...

وللمعرفة كذلك دورا في توسيع نطاق الأسواق هذا الأخير – حجم السوق وضيقه - شكل ولا يزال قيادا على التنمية، وتوضح أهمية المعرفة ( وتحديدًا في جانب تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمواصلات) من خلال إدخال منتجات جديدة ممثلة في الصناعات المرتبطة بأنشطة المعلومات وتكنولوجياتها وتوفير مستوي عالي من دخول المشتغلين بهذه الأنشطة والصناعات الجديدة والخدمات المرتبطة بها، مما يؤدي إلى خلق قوة

شرائية وزيادة الطلب. هذا دون إغفال الأثر علي السلوك والأنماط الاستهلاكية. كما يسمح اتساع السوق الناتج عن المعرفة في توسيع وفتح المجال أمام الاستثمارات في أنشطة إنتاج أدوات المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.

وواقع الحال فإن آثار المعرفة على التنمية بمختلف أبعادها لا تكون بصفة مباشرة فحسب بل تكون كذلك بطريقة غير مباشرة وخاصة على قطاع التجارة والمال والبنوك، فالمعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تسهل عمليات التعاقدات التجارية (التجارة الالكترونية)، وتسهل التدفقات ووسائل الدفع الالكترونية ( النقود الالكترونية) وغيرها، ( محمود، 2006، ص ص، 41-44).

### 3- محددات وقضايا تثيرها المعرفة

تواجه المعرفة بعدد من المحددات من المنظور الاقتصادي أهمها:

- محددات القدرة الشرائية، فانخفاض الدخل ومع ارتفاع سعر المعرفة تعد عائقا للطلب علي المعرفة، كما أن تكلفة التوصل لاكتساب المعرفة وخاصة المستوردة، أو التي يعتمد إنتاجها محليا علي مكونات مستوردة من الخارج سواء سلعة أو خدمة يرتفع سعرها.

- محددات ترتبط بخصائص المستهلكين المحتملين للمعرفة وتفضيلاتهم وأثر ذلك علي حجم الطلب علي المعرفة.

- محددات أهمية مؤسسات منظومة المعرفة في إنشاء الطلب علي المعرفة.

- محددات انطباعية عن عدم قدرة المعرفة في حل مشكلات النشاط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، أو انطباع حول صعوبة التوصل لهذه المعرفة، ( عريان، مرجع سابق، ص ص، 21-22).

### 4- خاتمة:

اتضح من خلال هذه الورقة أن اقتصاد المعرفة أصبح ركيزة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية بمختلف أبعادها. فالمعرفة باتت المحرك والدافع الرئيسي للنمو الاقتصادي في الاقتصاد العالمي في الوقت الراهن، كما اتضح أن اقتصاد المعرفة يقوم على العديد من المراكز وفي مقدمتها البنية التحتية في تقنيات الاتصالات والمعلومات. واستخدام الابتكار والرقمنة لإنتاج السلع والخدمات ذات القيمة المضافة الأعلى والأرخص من حيث التكاليف والتنافسية. واتضح أيضا أن اقتصاد المعرفة لازال يواجه بعدد من العقبات والتحديات.

### النتائج

- إن الحديث عن مفهوم اقتصاد المعرفة يتطلب الأخذ في الاعتبار ما أفرزته ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من أنشطة اقتصادية إبداعية وجديدة وغير مألوفة بالنسبة للاقتصاد التقليدي. وفي نفس الوقت لا يمكن اعتبار أو تصور أن هذه الأنشطة والأشكال الاقتصادية الجديدة قد ولدت في فراغ وتعمل في بيئة منفصلة عن الأنشطة الأخرى التقليدية. لذلك فإقتصاد المعرفة هو نتاج ومزج بين ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاقتصاد التقليدي القائم.

- يؤدي تطور تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات واعتمادها علي العنصر البشري دو التكوين المهاري العالي إلى خلق طلب متزايد علي العملية التعليمية وهذا أول أثر انتشار لاقتصاد المعرفة. ثم يعود ويخلق طلب علي الإنشاءات وينشط من ثم القطاعات العقارية والمالية والمصرفية وفروع القطاع الصناعي المرتبطة.

- يوفر اقتصاد المعرفة فرصا أوسع للدول النامية للحاق بركب الدول المتقدمة، وتحقيق معدلات نمو اقتصادي تفوق ما تحققه تلك المجتمعات بشرط توفر الدول النامية المناخ المناسب لإنتاج المعرفة.

- تساهم المعرفة في النهوض وتطوير مختلف القطاعات والأنشطة الاقتصادية / الاجتماعية؛

#### 5- قائمة المراجع

- البنك الدولي (2018)، اقتصاد جديد لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

- اشرف العربي، (2006)، نحو بيئة جاذبة لرأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، الفصل الأول، اقتصاد المعرفة، القاهرة.

-أمير الفونس عريان، حسام الدين محمد السيد، (2006)، اقتصاد المعرفة وعلاقته بالاقتصاد الجديد، ورقة ضمن مؤتمر اقتصاد المعرفة، القاهرة.

- احمد عبد الونيس، مدحت أيوب، (2006)، اقتصاد المعرفة، القاهرة.

- جمال محمد غيطاس (2006)، تجربة اقتصاد المعرفة في دولة الإمارات العربية المتحدة وإمارة دبي.

- حسين عمران، (2006)، التركيب المعماري للاقتصاد المعرفي بين المفاهيم والإدارة مع التطبيق على الحالة اليابانية، جامعة القاهرة.

-سعد حافظ محمود، (2006)، هل تمثل المعرفة قوة إنتاجية، اقتصاد المعرفة، القاهرة.

-هبة عبد المنعم، سفيان قعلول (2019)، اقتصاد المعرفة ورقة إدارية، صندوق النقد العربي، العدد 51، الإمارات.

-Machlup, F. (1980). "The Knowledge: its creation, distribution and economic significance, Volume 1: Knowledge and knowledge production, Princeton University press.

دور النظام الخبير في تفعيل إدارة المعرفة

*The role of the expert system in activating knowledge management*

د. حبيبة حناش، ECOFIMA، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، [h.hannache@univ-skikda.com](mailto:h.hannache@univ-skikda.com)

د. خديجة خنطيط، ECOFIMA، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، [k.khentit@univ-skikda.com](mailto:k.khentit@univ-skikda.com)

د. مسعود مريم، ECOFIMA، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، [m.msiad@univ-skikda.com](mailto:m.msiad@univ-skikda.com)

**ملخص:**

يعد النظام الخبير أحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي، تستخدمه المؤسسة لتحديد المشكلات وتشخيصها وتنمية بدائل الحلول وتقييمها واقتراح الحل المناسب لها. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور النظام الخبير في تفعيل إدارة المعرفة، وقد تبين من خلال هذه الدراسة النظرية أن للنظام الخبير دور في تفعيل إدارة المعرفة من خلال استخلاص المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة بالاعتماد على برمجيات تمثيل المعرفة وتخزينها في قاعدة المعرفة بالنظام.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاصطناعي، النظام الخبير، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة.

**تصنيفات JEL:** L29, L22.

**Abstract:**

The expert system is an application of artificial intelligence, used by the organization to identify and diagnose problems, develop and evaluate solutions and propose the right solution. The study aimed to identify the role of the expert system in activating knowledge management, and it was found through this theoretical study that the expert system has a role in activating knowledge management by extracting implicit knowledge and turning it into explicit knowledge based on the software to represent knowledge and store it in a base Knowledge of the system.

**Keywords:** Artificial intelligence, expert system, knowledge management, knowledge management processes.

**JEL Classification Codes:** L29, L22.

**مقدمة:**

إن ما يشهده العالم في العقود الأخيرة من القرن الماضي من تطورات متسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال أدى إلى ظهور ما يعرف بعصر المعلومات والمعرفة، حيث صممت تكنولوجيا المعلومات نظم المعلومات الإدارية، ونظم معالجة البيانات، ونظم دعم القرار لمساعدة المديرين في اتخاذ القرارات من خلال ما توفره من معلومات ونشرها داخل المؤسسة. ونظرا لهجرة القيمة المضافة من المعلومات إلى المعرفة المتخصصة، والتي لا تتوقف عند حد التكوين وإنما المشاركة والتكامل والتطبيق والتي تعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية دفع بهذه الأخيرة إلى ضرورة التركيز على إدارة المعرفة بدلا من إدارة المعلومات، ومن ثم التركيز على نظم إدارة المعرفة بدلا من نظم المعلومات.

تعتبر نظم إدارة المعرفة من أرقى نظم المعلومات المعتمدة على تقنيات الذكاء الاصطناعي، ويعد النظام الخبير إحدى أهم تطبيقات الذكاء وأكثرها انتشارا واستخداما يجمع بين الذكاء الصناعي والمعرفة. إن المعرفة أصبحت من أهم الموارد التي تستدعي البحث عن أفضل السبل لاستقطابها، وتمثيلها، وتخزينها، وتطبيقها، نشرها انطلاقا من كل ذلك كان السؤال الجوهرى للبحث كالتالي:

ما مدى مساهمة النظام الخبير كتنقية من تقنيات الذكاء الاصطناعي في تفعيل إدارة المعرفة في عصر المعرفة والذي من أهم متطلباته الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية؟

ويتفرع السؤال الرئيسي إلى عدة أسئلة فرعية كما يلي:

- ما هي الأنظمة الخبيرة وما هي خصائصها؟
  - كيف يعمل النظام الخبير؟
  - ما مفهوم إدارة المعرفة وما هي متطلباتها وعملياتها؟
  - ما هي التقنيات التي يعتمدها النظام الخبير في تمثيل المعرفة؟
  - ما هي أنواع المعرفة المرتبطة بحقل النظام الخبير؟
- أهداف الدراسة:** يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:
- التعرف على طبيعة العلاقة بين النظام الخبير وإدارة المعرفة؛
  - بيان دور النظام الخبير في ممارسة عمليات إدارة المعرفة؛
  - التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي من شأنها أن تجعل النظام الخبير يساهم بشكل أكبر في تحقيق عمليات إدارة المعرفة.
- أهمية الدراسة:** تستمد الدراسة أهميتها من اعتبارات عديدة نذكرها فيما يلي:
- دراسة الموضوع من خلال تقديم إطار نظري يحدد فيه ماهية كل من إدارة المعرفة والأنظمة الخبيرة؛
  - توضيح التقنيات التي يعتمدها النظام الخبير في تمثيل المعرفة.
- تقسيمات الدراسة:** لقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث محاور وهي:

1. ماهية النظام الخبير.

2. ماهية إدارة المعرفة.

3. دور النظم الخبيرة في إدارة المعرفة.

1- ماهية النظام الخبير:

1-1- الذكاء الاصطناعي:

يتسم العصر الحديث بتشابك وتداخل فروع المعرفة المختلفة ، ويعد الذكاء الاصطناعي إحدى أهم العلوم الجديدة التي نشأت في ظل التعددية الحديثة ، حيث ضم علماء هذا العلم تخصصات متنوعة مثل علوم الحاسبات الآلية والرضيات والعلوم الطبيعية والعلوم الإنسانية (نوري، 2015، ص 140) فهو من التكنولوجيات التي تتعامل بشكل فريد ومباشر مع إدارة المعرفة من خلال اقتناص وترميز المعرفة وتعد النظم الخبيرة أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأكثرها انتشارا واستخداما تمثل إضافة جديدة للنظم المبنية على الحاسبات الآلية والتي تنتمي لما يعرف بالنظم المبنية على المعرفة.

1-1-1- تعريف الذكاء الاصطناعي:

هو المحاولات والجهود المبذولة في تطوير نظم المعلومات المحوسبة على مستوى الأجهزة والبرمجيات بطريقة تجعلها تتصرف كالإنسان(العلي، قنديلجي، العمري، 2009، ص 197).

يعرفه o'brien بأنه علم وتقنية مبنية على عدد من المجالات المعرفية مثل علوم الحاسبات الآلية، والرضيات، والأحياء، والفلسفة والهندسة، والتي تستهدف تطوير وظائف الحاسبات الآلية لتحاكي الذكاء البشري (نوري، 2015، ص 141).

الذكاء الاصطناعي هو نشاط تزويد الآلات مثل الحواسب بإمكانية عرض سلوك مماثل لذكاء الإنسان (بن طاطة، 2016-2017، ص 72).

1-1-2-أسباب الاهتمام بالذكاء الاصطناعي: تكمن أسباب الاهتمام بالذكاء الاصطناعي في ما يلي (العلي، قنديلجي، العمري، 2009، ص ص 198-199):

- إنشاء قاعدة بيانات معرفية منظمة لتخزين المعلومات بشكل فعال بحيث يتمكن العاملون في المنظمة وخاصة العاملون منهم في النظم والإدارات المعرفية من الحصول على المعرفة، وتعلم القواعد التجريبية التي لا تتوفر في الكتب والأدبيات الأخرى؛
  - خزن المعلومات والمعرفة المرتبطة بالذكاء الاصطناعي يمكن المنظمة من حماية المعرفة الخاصة بها من التسرب والضياع بسبب تسرب العاملين منها بالاستقالة أو الانتقال من الشركة أو الوفاة؛
  - إنشاء آلية لا تكون خاضعة للمشاعر البشرية كقلق أو التعب والإرهاق وخاصة عندما يتعلق الأمر بالأعمال المرهقة والتي تمثل خطورة جسمية بدنية وذهنية؛
  - أنظمة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي تمثل وسيلة ناجحة في أوقات الأزمات؛
  - توليد وإيجاد الحلول للمشكلات المعقدة يغني القاعدة المعرفية للمنظمة حيث أن تحليل مثل هذه المشكلات، ومعالجتها في وقت مناسب وقصير يكون صعبا بالنسبة للإنسان الطبيعي.
- يحاول الذكاء الاصطناعي محاكاة الخصائص التي يتسم بها الذكاء البشري و تتمثل أهم تلك الخصائص في ما يلي (نوري ، 2015 ، ص ص 142-143):

- التفكير ثم إيجاد السبب؛
- استخدام السبب في حل المشكلة؛
- الفهم والتعلم من الخبرات التي يتعرض لها العنصر البشري؛
- محاولة تطبيق المعرفة المكتسبة؛
- عرض أو طرح التصورات المختلفة؛
- محاولة التعامل مع المواقف المعقدة؛
- الاستجابة السريعة للمواقف الجديدة؛
- إدراك العناصر الهامة وذات الصلة بالموقف؛
- محاولة التعامل مع المعلومات غير الكاملة.

### 1-2-تعريف النظام الخبير:

لقد تعددت التعريفات المقدمة للنظام الخبير، ومن أهم التعريفات التي قدمت ما يلي:

- النظام الخبير هو « نظام معلومات مبني على الحاسب الآلي، يتكون من أجزاء هي أداة التفاعل مع المستخدم وأداة الاستدلال و الخبرات المحترفة، والغرض من النظام الخبير هو تقديم النصائح والحلول بشأن المشاكل الخاصة بمجال معين تماثل هذه النصائح تلك التي يمكن أن يقدمها الخبير في هذا المجال، و النظام الخبير يكون كذلك قادرا على حل المشاكل أو توضيح كيفية الوصول لهذا الحل وتوفير الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها في حل المشاكل المماثلة» (صابر، 2007، ص ص 249-250).
- إن المتمعن جيدا لهذا التعريف يستنتج أن النظام الخبير هو نظام معلومات يعتمد على الحاسب الآلي، يتكون من أجزاء ويحتوي على معرفة خبير في مجال معين، لتقديم النصائح والإرشادات والحلول للمشاكل.

-كما قد تم تعريفه على " أنه برنامج ذكي للحاسب يقوم على استخدام المعرفة وخطوات الاستدلال، لتقديم حل للمشكلات الصعبة التي تحتاج في حلها إلى استشارة الخبراء" (حسان، 2008، ص236)

ويعني هذا التعريف أن النظام الخبير، هو برنامج ذكي للحاسب الآلي يعتمد على استخدام المعرفة الموجودة في قاعدة المعرفة التي تتمثل في الحقائق والقواعد البديهية للاستدلال، كما يعتمد على استنباط حقائق جديدة للوصول إلى حل للمشكلات المعقدة التي يحتاج حلها إلى استشارة الخبراء.

عرف النظام الخبير أيضا على أنه « برنامج معلوماتية تحاكي الخبرة البشرية، يستخدم في عدة مجالات من بينها إدارة أعمال المؤسسة وتستهدف إلى تسهيل اتخاذ القرارات» (علوطي، 2003-2004، ص 122).

نستنتج من هذا التعريف أن النظام الخبير عبارة عن برامج مصممة للتفكير والبرهنة، انطلاقا من معلومات متوفرة في قاعدة المعرفة التي يستخدمها الخبير في حل مشكلة معينة.

اختلفت وجهات النظر فيما يتعلق بالمكونات الرئيسية للنظام الخبير، وسوف نتطرق في النقطة الموالية إلى مكوناته من وجهة نظر بدجولي.

### 1-3-أهمية النظام الخبير:

تظهر أهمية النظام الخبير في المنافع التي يوفرها، و تتمثل فيما يلي:

- توفير مستوى عالي من الموضوعية والموثوقية عند اتخاذ القرار؛
  - يتم استخدام النظام الخبير عند الحاجة إليه في أي وقت أو مكان؛
  - دعم القرارات الغير روتينية؛
  - التخلص من مشكلة فقدان المعرفة المتراكمة لدى الخبير الإنساني، بسبب التقاعد، والمرض، وترك العمل؛
  - لا يحتاج النظام الخبير لكي يؤدي عمله بكفاءة وفعالية إلى توفير بيئة مادية واجتماعية ونفسية ملائمة؛
  - ضمان الحيادية والعقلانية والتجرد عن المشاعر والعواطف والميل والأحوال النفسية عند اتخاذ القرارات المهمة (سعد غالب، 2006، ص187).
- اختلفت وجهات النظر فيما يتعلق بالمكونات الرئيسية للنظام الخبير، وسوف نتطرق في النقطة الموالية إلى مكوناته من وجهة نظر بدجولي.

### 1-4- المكونات الرئيسية للنظام الخبير:

اعتبر بدجولي أن النظام الخبير، يتكون من خمسة عناصر رئيسية هي نظام تسهيل استقطاب المعرفة، قاعدة المعرفة، نظام إدارة قاعدة المعرفة، أداة الاستدلال، أداة التفاعل مع المستخدم.

**1-4-1- نظام تسهيل استقطاب المعرفة:** يعتبر نظام تسهيل استقطاب المعرفة بمثابة الوسيلة، التي يمكن من خلالها تجميع وتحويل المعرفة من مصدر معين إلى برامج داخل النظام الخبير لبناء قاعدة المعرفة.

**1-4-2-قاعدة المعرفة:** وهي تشبه قاعدة البيانات بنظام دعم القرار تحتوي على معرفة متخصصة في مجال محدد والتي تم تجميعها واشتقاقها من خبير، يقوم مهندس المعرفة بتفسيرها في برنامج و تخزينها في قاعدة معرفة النظام، كما أنها تتضمن سلسلة من القواعد والتفسيرات المرتبطة بهذه المعرفة وبالتالي فهي تتضمن نوعين من المعرفة، المعرفة بالحقائق وهي مجموعة من الحقائق المتعلقة بمجال معين من مجالات المعرفة أو بالمشكلة التي تم تصميم نظام الخبرة من أجلها والمعرفة بالقواعد والإرشادات التي تسمح لمستخدم النظام باستخدام المعرفة لحل المشكلة



**1-4-3-نظام إدارة قاعدة المعرفة:** وهو نظام يشبه بنظام إدارة قاعدة البيانات في نظام دعم القرار، يعمل على تحديث قاعدة المعرفة بحقائق ومؤشرات وقواعد جديدة.

**د.آلة الاستدلال:** وهي شبيهة بقاعدة النماذج في نظام دعم القرار تعمل على مزج ومقاربة الحقائق والمعرفة المتخصصة الموجودة في قاعدة المعرفة باستخدام قواعد لاشتقاق، أو استنباط استنتاجات وحلول متعلقة بالمشكلة موضوع البحث.

**1-4-4-أداة التفاعل مع المستخدم:** تعتبر مماثلة لنظام إدارة الحوار في نظام دعم القرار وهي برنامج يمكن مستخدم النظام من التعامل مع النظام بسهولة من خلال اللغة الطبيعية، بالإضافة إلى استخدام جداول، رسوم بيانية، قوائم، صور إلى جانب اللغة الطبيعية.

### 1-5-خصائص النظام الخبير:

تتمثل خصائص النظام الخبير فيما يلي:

- أهم الخصائص الجوهرية للنظام الخبير الإدراك أو التفكير الاستكشافي الذي يتخذ ك تقنية لحل المشكلات المعقدة التي لا يوجد لها حل خوارزمي؛
- القدرة على تخزين الخبرة والمعرفة المتراكمة للخبير الإنساني ونقل مهارات الخبراء؛
- يساعد النظام الخبير على اتخاذ القرارات الغير الروتينية؛
- يملك النظام الخبير إمكانية الاستدلال من المعارف الدقيقة والكثيفة التي يتوفر عليها؛
- يعمل النظام الخبير على محاكاة الخبراء البشريين في التعامل مع مختلف المواقف، التي تتطلب اتخاذ القرار؛
- يتمثل الهدف الأساسي للنظام الخبير في تقديم المساعدة للمستويات الإدارية العليا بالمؤسسة (ياسين، 2006، ص187)؛
- لا تقتصر المعلومات المتوفرة لدى النظام على المعلومات المؤكدة أو الكاملة فقط، بل يمكن إدخال البيانات التي تعتمد على الملاحظات أو التخمين والشعور الداخلي (الصيرفي، 2006، ص293)؛
- يحتوي النظام الخبير على حقائق و قواعد تعكس الخبرة البشرية، والتي يستخدمها الفرد الخبير في حل مشكلة ما؛
- يعتبر النظام الخبير سهل الاستعمال بالنسبة لغير المتخصصين في مجال الحواسيب، نتيجة التعامل معه بلغة قريبة من اللغة العادية؛
- يحوي النظام الخبير على إمكانية أن يكون مرن، حيث يمكن تعديله ليتلاءم مع التغيرات في البيئة المحيطة والتغير في معرفة الخبير المبرمجة داخل النظام.

### 1-6-دوافع لجوء المؤسسات إلى النظم الخبيرة:

يملك النظام الخبير ميزات مهمة تدفع المؤسسات لاستخدام تلك النظم ومن بين الدوافع ما يلي (العلي، قنديلجي، العمري، 2009، ص 201):

- أنها تهدف وتقوم بمحاكاة الإنسان تفكيراً وأسلوباً؛
- تثير أفكاراً جديدة تؤدي إلى الابتكار؛
- تؤمن أكثر من نسخة واحدة من النظام وبذلك تعوض عن الخبراء وتقلص من الاعتماد على مثل هؤلاء الخبراء؛
- تستطيع أن تحد وتقلص من الأعمال الروتينية والأعمال غير المرضية بالنسبة للإنسان الاعتيادي؛

- لا تشعر بالتعب والملل الذي يشعر به الإنسان الحقيقي بعد قيامه بتكرار أعمال محددة أو لفترة طويلة؛
- النظم الخبيرة بقيامها بوظائفها هذه التي تحاكي الإنسان هي تخذ البشرية.

## 2- ماهية إدارة المعرفة:

### 1-2- مفهوم المعرفة، أنواعها وخصائصها:

#### 1-1-2- مفهوم المعرفة:

هي الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع إمكانية المزاجية مع المهارات والأفكار والتبصر والحدس والدوافع الكامنة في الفرد و بالتالي فالمعرفة ضرورية لاستمرار المنظمة إذ تزودها بالقدرة على الاستجابة للأوضاع الجديدة والإبداع ( ربحي، 2012، ص 40).

هي نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها وتكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة ( ربحي، 2012، ص 40).

هي الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم التوصل إليها عن طريق البيانات، الخاصة بحالة معينة أو ظاهرة معينة أو مجال معين أو مشكلة معينة ، وقد تتحقق المعرفة هذه من خلال الملاحظة المباشرة للأحداث والوقائع هذه وما يرتبط بها ، ومن ثم فإن المعرفة هي قدرة على الإدراك والفهم والتعلم والمعلومات والبيانات والملاحظة المباشرة والخبرة ( فليح، 2007، ص 09).

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف المعرفة على أنها مزيج من الخبرات والمهارات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة.

### 2-1-2- أنواع المعرفة:

تصنف المعرفة إلى نوعين أساسيين وهما:

- المعرفة الضمنية: تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي توجد في داخل عقل الفرد والتي يصعب نقلها أو تحويلها للآخرين أو إشراكهم فسيها، فهي موجودة في العقل ويمكن اكتسابها من خلال تراكم خبرات سابقة وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما يجعل الحصول عليها صعبا على الرغم من قيمتها العالية كونها مختزلة في عقل صاحب المعرفة (الظاهر، 2009، ص ص 14-15).
- المعرفة الصريحة أو الظاهرية: وهي المعرفة الرسمية ، القياسية، النظامية، المعبر عنها كميًا، وقابلة للنقل والتعليم وتسمى أيضا بالمعرفة المتسربة لإمكانية تسريبها إلى خارج المؤسسة ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا كما في براءات الاختراع ، حقوق النشر وغيرها كما نجدها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها، أدلة وإجراءات العمل، وخططها ومعايير تقييم أعمالها ( عليان، 2008، ص 78).

### 3-1-2- خصائص المعرفة: تتميز المعرفة بعدة خصائص نذكر منه (الظاهر، 2009، ص 44):

- المعرفة لها درجة صحة أو دقة ولا توجد معارف مطلقة الصحة؛
- المعرفة نسبية وهي تابعة للمعارف إن كان فرد أو جماعة ومرتبطة به، لذلك لا توجد معارف مطلقة العمومية؛
- المعرفة تابعة لخصائص الحواس البشرية، أشكال وطبيعة التأثير بالوجود وخصائصها وقدرات وخصائص العقل البشري؛
- ترتبط المعرفة بزمان ومكان وقدرات وخصائص الإنسان العارف الذي هو مرجع هذه المعارف، لذلك تختلف المعارف باختلاف الأشخاص والزمان؛

- المعارف يجب أن تكون عامة وتوحيدها لا بد منه عند تعامل الناس بها؛
  - المعرفة هي نتيجة التواصل الفكري بين البشر.
- 2-2- مفهوم إدارة المعرفة أهميتها و أهدافها:

### 1-2-2- مفهوم إدارة المعرفة:

هناك تعاريف عديدة لإدارة المعرفة ولا يوجد إجماع حول تعريفها لكونها ظاهرة ديناميكية وغير محددة بشكل واضح ودقيق، ومع ذلك فقد عرفت إدارة المعرفة بأنها تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من المواد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجيا 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 (عليان، 2008، ص ص 139-140).

كما تعرف بأنها أداة الفعاليات المتعلقة باكتشاف وامتلاك والمشاركة وتطبيق المعرفة بالشكل الذي يتم بأسلوب تحليل التكلفة والمنفعة وأثر المعرفة على الأهداف المتحققة (العلي، قنديلجي، العمري، 2009، ص 292).

إن إدارة المعرفة هي المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها و أدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب المعرفة لخزنها وتوزيعها وعكسها في عملية الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف (الفارس، 2010، ص 68).

### 2-2-2- أهمية إدارة المعرفة:

وبصورة عامة فإن هناك أسباباً عديدة تزيد من أهمية إدارة المعرفة وتزيد من الحاجة إلى تطبيقاتها ولعل أهم هذه الأسباب (الفارس، 2010، ص 68-69):

- التركيز المتزايد على توليد القيمة للزبون وتحسين خدمة الزبائن؛
- زيادة حدة المنافسة وازدياد عمليات الاختراع؛
- الحاجة إلى العمل مع عدد كبير من الموجودات؛
- انخفاض دورة حياة المنتجات؛
- ضرورة السرعة في التكيف بسبب تغيير قواعد العمل وتخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة؛
- عدم استمرار الموارد البشرية ذات الكفاءة في العمل.

### 2-2-3- أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق ما يلي (عليان، 2008، ص ص 157-158):

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير ضرورية؛
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- تبني فكرة الإبداع عن تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر؛
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات؛
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها؛
- تكوين مصدر موحد للمعرفة.

### 2-3- متطلبات إدارة المعرفة:

هناك مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية لبناء نظام لإدارة المعرفة يمكن تلخيصها فيما يلي (عليان، 2008، ص 168-170):

- توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية أو التكنولوجيا اللازمة والتي قوامها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك؛
- توفر الموارد البشرية اللازمة أو ما يعرفون بأفراد إدارة المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بنشاطات توليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة؛
- الهيكل التنظيمي وما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل و إطلاق الإبداعات الكامنة لدى الأفراد، لذلك لابد من توفر هيكل تنظيمي مرن ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة؛
- توفر ثقافة تنظيمية ومجتمعية داعمة للمعرفة تسمح بإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد؛
- الالتزام الاستراتيجي المستدام: وهذه تشير إلى التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام ولا بد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أركان المؤسسة، ولا بد أن يشجع المديرون كل أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة؛
- إدارة سلسلة القيم: وتشير هذه إلى القيم التي تتشكل فيما بين المؤسسة والمتعاملين معها أي علاقتها بالزبائن والموردين، وهذه مبنية على أساس أن مؤسسات اليوم لا توجد منفردة بل موجودة على وصلات مع الغير (سلسلة)، فإقامة علاقات مع الزبائن والموردين يمكن من الحصول على المعرفة منهم، وتنظيمها وتقاسمها واستعمالها لصنع القرار؛
- استخدام التكنولوجيا يعد من المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة، فاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل توليد المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها، فلا نستطيع بناء نظام لإدارة المعرفة دون الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فهي تقوم بخلق المعرفة من خلال البحث والتصفح وتنظيم المعرفة من خلال الفهرسة ونقل المعلومة عبر البريد الإلكتروني، كما تسهم في تقاسم المعرفة فهي بوابة رئيسية للمعرفة.

#### 4-2-4 عمليات إدارة المعرفة:

وهذه تتكون من أربع عمليات جوهرية وهي (واضح، نويري، 2017، ص ص 233-234):

**4-2-1 توليد المعرفة:** يقصد بها إبداع المعرفة أي خلق معارف جديدة سواء عن طريق الشراء المباشر أو غير المباشر أي عن طريق عقود الاستخدام أو التوظيف، أو الابتكار أي معارف جديدة غير موجودة أو الاستكشاف بتحديد المعارف المتوفرة أو الامتصاص (القدرة على الفهم) أو الاكتساب والاستحواذ على المعرفة؛

**4-2-2 تخزين المعرفة:** يعتبر تسرب المعرفة أكبر تحدي تواجهه المؤسسة عند فقدانها لأفرادها أصحاب الخبرة والمهارة خاصة المؤسسات التي تعاني من معدلات دوران مرتفعة، وتشمل عمليات التخزين عمليات الاحتفاظ والإدامة، البحث والوصول، واسترجاع المعرفة؛

**4-2-3 توزيع المعرفة:** ويقصد بها نقل ونشر المعرفة والمشاركة بها وتدفعها بين أفراد وفروع المؤسسة بحريو وسهولة تامة، فالمعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية، ويساعد المؤسسات في ذلك شبكات الانترنت والإكسرانيت والانترانت، وتستخدم أساليب عديدة لتوزيع المعرفة بدءا من الاتصالات الشخصية، التعلم، والمؤتمرات وغيرها؛

2-4-4-4- تطبيق المعرفة: إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عمليات التطبيق الفعال للمعرفة، خاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات لمواجهة حاجات الزبائن لذلك ففوة المعرفة في تطبيقها(العلي، قنديلجي، العمري، 2009، ص 45).

### 3- دور النظم الخبيرة في إدارة المعرفة:

- يمكن للنظام الخبير تخزين المعرفة واسترجاعها عن طريق تحويل المعرفة الضمنية إلى قاعدة معرفية مبرمجة تستخدم من قبل الأفراد؛
- يمكن تدعيم عمليات إدارة المعرفة بواسطة النظام الخبير حيث يتم استخدامها في التخزين والتطبيق؛
- النظام الخبير هو برنامج مصمم لنمذجة المعرفة التي يمتلكها الخبير ومن ثم برمجتها وتخزينها في قاعدة المعرفة؛
- توفر النظم الخبيرة تسهيلات تخزين، تمثيل، استرجاع، واستخدام المعرفة لحل المشكلات التي تخضع لظروف المخاطرة وعدم التأكد؛
- المحافظة على المعرفة الضمنية والصريحة وتمثيلها في انساق وقواعد منطقية يستطيع المستفيد النهائي والخبير الإنساني استخدامها؛
- تخزين المعرفة المتخصصة في النظام الخبير في ذاكرة طويلة الأجل في حين تخزين المعلومات التي لها علاقة بالمشكلة في ذاكرة قصيرة الأجل، ويمكن مقارنة الذاكرة قصيرة الأجل بقاعدة البيانات والذاكرة طويلة الأجل بقاعدة المعرفة؛
- عندما يقوم صانع القرار باستشارة النظام الخبير وإدخال البيانات حول المشكلة في الذاكرة العاملة يقوم النظام وتحديد آلة الاستدلال بعملية مقارنة هذه البيانات بحقائق المعرفة المتاحة ( المعرفة المرزومة في قاعدة المعرفة ) لاستنتاج حقائق جديدة من خلال الحلول المقترحة (سعد غالب، 2007، ص 157)؛
- تعتبر النظم الخبيرة من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها عملية تنفيذ إدارة المعرفة بالمؤسسة في تسير المعرفة داخليا وإتاحتها في الوقت المناسب ، كما يمكن لها التعامل مع جميع الأطراف المكلفين بإدارة المعرفة أو ما يسمى بفريق المعرفة كصناعها ومديروها فعملية الاشتراك هذه ترفع من درجة التنسيق بين هذه الأطراف وتحسن من أداءهم (لخف، لمار، 2013، ص 85)؛
- تعمل آلة الاستدلال مع الحقائق الموجودة في الذاكرة العاملة والمعرفة المتخصصة الراقية التي تضمها قاعدة المعرفة لاشتقاق معلومات أو معرفة جديدة (سعد غالب، 2007، ص 158)؛
- تمثيل المعرفة يتعلق بالأنواع المختلفة للمعرفة المرتبطة بالنظم الخبيرة التي يتعامل معها مهندس المعرفة والمتمثلة في المعرفة الإجرائية وهي المعرفة الكيفية التي تتضمن جوابا عن كيفية حل المشكلة، وأيضا بالمعرفة في التكنولوجيا وبالطول التي يمكن أن تقدمها للإدارة والمعرفة البعدية وهي المعرفة التي تتناول تعريف وتوصيف المعرفة المخزونة في النظام الخبير، وهو ما يؤدي إلى اختيار المعرفة الملائمة للمشكلة والمعرفة الاستكشافية وهي معرفة غير قاطعة بل احتمالية تستخدم قواعد المنطق لضبط عملية التفكير والإدراك؛
- يحافظ النظام الخبير على معارف وخبرات الخبير الإنساني من خلال استقطاب أو استخلاص المعرفة الضمنية (غير مرزومة) وتحويلها إلى معرفة صريحة (مكتوبة ومرزومة)، و لك بالاعتماد على برمجيات تمثيل المعرفة باستخدام القواعد والإطارات وطرق أخرى مثل الشبكات، والمنطق وبالتالي يتم تخزين هذه المعرفة في بودة النظام الخبير وبالتحديد في قاعدة المعرفة ، ومن بين أهم التقنيات المستخدمة في تطوير عملية تمثيل المعرفة ما يلي: (سعد غالب، 2007، ص ص 162-167):
- تقنية الكينونة – الخصائص والقيمة : في حقل الذكاء الصناعي والنظم الخبيرة يتم التعبير عن الحقائق بافتراض يحتمل الصحيح أو الخطأ، كما يتم التعبير عن الحقائق بأسلوب التمثيل الثلاثي (o-a-v) تقوم على تجزئة الظاهرة إلى كينونة أو كائن وخصائص وقيم، والكينونة لها خصائص وكل خاصية لها

قيمة، وقد تكون للخاصية الواحدة قيم متعددة وبالتالي يطلق عليها الخصائص ذات القيم أو متعددة الأبعاد على هذا الأساس يحتاج مهندس المعرفة تحليل مضمون المعرفة إلى كائنات وتمثيل المعرفة من خلال تقنية الكينونة – الخصائص والقيم بشرط أن توضع الكينونات ضمن مستوى فئاتها الرئيسية أو الفرعية. القواعد : تتيح القواعد للنظام الخبير القدرة على فهم وإدراك الواقع الموضوعي الحالي، فالقواعد هي جزء مهم من منهجية التفكير. القواعد تفيد أيضا في تكوين نسق مشترك يربط المعلومات بسلسلة أخرى من المعلومات المفيدة في الإدراك والاستدلال وإقرار الأحكام المفيدة في حل مشكلات العمل يمكن القول أيضا أن القاعدة هي نمط مهم من أنماط المعرفة الإجرائية التي تربط معلومة بمعلومة، ومعلومة بفعل أو بحزمة مترابطة من الأفعال. هذه الأفعال قد تكون تأكيدا راسخا لمعلومات جديدة أو لبعض الإجراءات الضرورية لعملية التنفيذ.

وبالتالي نجد أن النظم الخبيرة تحتاج إلى القواعد وتستخدم هذه القواعد في تمثيل المعرفة وفي التعامل المنهجي المنظم مع المعلومات المخزنة في الذاكرة العاملة للنظم الخبيرة

توجد أنماط متنوعة من القواعد التي تستخدمها النظم الخبيرة وهذه القواعد تتمثل في ما يلي:

- **قاعدة العلاقات:** وهي القاعدة التي تصف نوع ونمط وطبيعة العلاقة التي تربط كينونتين وبخاصة إذا كانت الكينونة الأولى متلازمة كظاهرة مع الكينونة الثانية بمعنى آخر اعتماد عمل كينونة ما على وجود كينونة ثانية.

- **قاعدة التوصية:** القاعدة التي يتم صياغتها بهدف تقديم توصية للمستفيد أو لتقديم نصيحة مفيدة بضرورة التصرف في أمر ما أو تنفيذ عمل معين عند حدوث مشكلات متوقعة، وفي كثير من الأحيان ترتبط كل قاعدة بنوع محدد من المشكلات.

- **القاعدة التوجيهية:** وهي القاعدة التي توجه عمل المستفيد وتقدم له خوارزمية في حل المشكلة موضوع القرار أو في بعض الأحيان تساعد القاعدة التوجيهية على تعريف المستفيد بطبيعة المشكلة وأسبابها الحقيقية.

- **القاعدة الإستراتيجية:** توضح القاعدة الإستراتيجية المسار العام الذي يجب أن يعمل أو يتحرك في إطاره المستفيد لحل المشكلة موضوع القرار.

- **قاعدة الاستكشاف:** وهي منهجية بحث واستكشاف الحقائق الخاصة بالمشكلة موضوع القرار.

- **القاعدة غير المؤكدة :** توجد في الحياة حقائق لا تحتمل المنطق القاطع (صحيح، خاطئ) أو (أسود، أبيض)، (عالي، واطئ) بل أن معظم حقائق الحياة والعمل من نوع الحقائق المتحولة النسبية، التي تخضع لقانون الاحتمالات وبالنتيجة توجد قواعد للتعامل مع هذا النوع من المشكلات التي يواجهها النظام الخبير.

- **تقنية تمثيل المعرفة بالشبكات:** تعتبر من أهم وسائل تمثيل المعرفة في النظم الخبيرة. والشبكات هي طرق ووسائل لتمثيل المعرفة بمجال معين من خلال استخدام الأشكال البيانية الرسومية المكونة من دوائر تمثل الكينونات وأسهم تمثل العلاقات.

تقدم شبكات المعرفة وسيلة رسومية بسيطة لوصف وتحليل كينونات وعلاقات المشكلة وعلى هذا الأساس يمكن برمجة عمليات المعالجة الرمزية للمعرفة في ضوء هيكل الشبكة، بمعنى آخر يتم بناء خوارزمية الحل على الخريطة الشبكية الممثلة لكينونات (متغيرات) وعلاقات هذه الكينونات مع بعضها كمدخل لتحديد مسارات وبدائل الحلول المقترحة والتوصية بالحل الأمثل للمشكلة موضوع القرار.

- **تقنية تمثيل المعرفة باستخدام الإطارات:** الإطارات جمع لمفردة إطار وهو يعني هيكل معلومات لتمثيل المعرفة ونمذجتها من خلال استخدام بعض المفاهيم والحقائق الخاصة بالمعرفة في مجال معين. تفيد الإطارات عموما في تمثيل المعرفة المخزونة وكذلك في عرض هذه المعرفة أيضا. فالإطار هو ببساطة نموذج مدخلات معلومات ونموذج مخرجات مرئي للمعلومات المخزنة في ذاكرة النظام الخبير.

- تقنية تمثيل المعرفة من خلال المنطق: المنطق هو من بين تقنيات تمثيل المعرفة بالحاسوب ومن بين أكثر التقنيات ارتباطا بالنظم الذكية ما يعرف بالمنطق الافتراضي، والمنطق التفاضلي وكلا الأسلوبين يستخدمان الرموز لتمثيل المعرفة وتطبيق نظم واليات الإدراك المنطقي. يفيد استخدام قواعد ومناهج المنطق ومعاملاته ورموزه كل من مهندس المعرفة، وخبير المجال، والمستفيد النهائي على إدراك بنية المعرفة المستهدفة وتفكيكها إلى قواعد رمزية وخوارزميات استدراكية واستدلالية يتم استخدامها بسهولة ومرونة من قبل المستفيد النهائي لدعم قرارات الإدارة، وتقديم الحلول للمشكلات غير الهيكلية (غير المبرمجة) وشبه الهيكلية (شبه المبرمجة).

#### 4-الخاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذا البحث إعطاء صورة عن النظام الخبير كأحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي من خلال التطرق إلى تعريفه وتحديد مكوناته وخصائصه، و أنواع المعرفة التي يعتمد عليها ولقد توصلنا من خلال ما سبق إلى ما يلي :

#### النتائج:

- النظام الخبير عبارة عن برامج مصممة للتفكير والبرهنة انطلاقا من معلومات متوفرة في قاعدة المعرفة التي يستخدمها الخبير في حل مشكلة معينة؛
- يتكون النظام الخبير من وجهة بدجولي من نظام تسهيل استقطاب المعرفة، قاعدة المعرفة، نظام إدارة قاعدة المعرفة، أداة الاستدلال، أداة التفاعل مع المستخدم؛
- يلعب النظام الخبير دورا مهم في تفعيل إدارة المعرفة من خلال استقطاب المعرفة الضمنية (غير المرزمة) وتحويلها إلى معرفة صريحة (مكتوبة ومرزمة) وذلك بالاعتماد على برمجيات تمثيل المعرفة باستخدام تقنية الكينونة-الخصائص- القيمة والقواعد والإطارات والشبكات والمنطق ومن ثم تخزين هذه المعرفة في قاعدة المعرفة بالنظام؛
- تمثيل المعرفة داخل النظام الخبير يتعلق بالمعرفة الإجرائية وهي المعرفة الكيفية والمعرفة البعدية التي تتناول تعريف توصيف المعرفة المخزونة والمعرفة الاستكشافية وهي معرفة احتمالية تمكن النظام الخبير من تقديم النصيحة في ظروف عدم التأكد؛
- بالرغم من المزايا التي يمتلكها النظام الخبير وإمكانية استخدامه بشكل واسع في مختلف مجالات العمل الإنساني، إلا أن هناك حدود للنظام الخبير في كون عدم قدرته على التعلم ذاتيا من خلال اختصار حدود معرفته على ما تم تغذيته من مدخلات النظام وما تم تخزينه من معلومات في قاعدة المعرفة. فمجالاته ومحاكاته محدودة مقارنة بالنشاط البشري ما يجعل المؤسسات تحتاج إلى مشورة الخبراء البشريين وتخزينها داخل النظام لتحديثها من جهة، و تكلفة التحديث والتطوير تكون باهظة من الناحية التقنية والإنسانية من جهة أخرى، فظهرت الشبكات العصبية كمنتج جديد للجيل الخامس ولكن هذا لا يعني تراجع أهمية النظام الخبير واستخداماته بل بالعكس فقد اثبت دوره الايجابي في دعم أنشطة الإدارة خاصة في عمليات اتخاذ القرارات غير المبرمجة وشبه المبرمجة.

#### التوصيات:

- تشجيع المسؤولين والأفراد العاملين داخل المؤسسة على الالتحاق بالدورات التدريبية لتمكينهم من استخدام النظام الخبير لدعم عمليات وأنشطة الإدارة؛
- مواكبة الجيل الخامس الجديد الذي يعتمد على الشبكات العصبية بالإضافة إلى ما تفرزه تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي كنظم المنطق الضبابي، ونظم الخوارزميات الجينية، ونظم الذكاء الهجينة والنظم الخبيرة العصبية النظم العصبية الضبابية.

## 5- المراجع:

أولاً- المراجع العربية:

الكتب:

1. منير نوري، ( 2015)، نظم المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
2. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي ، غسان العمري، (2009) ، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
3. محمد عبد العليم صابر، (2007)، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، مصر.
4. محمد أحمد حسان، (2008)، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، مصر.
5. ياسين سعد غالب، (2006)، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. محمد الصيرفي، (2006) ،القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
7. ياسين سعد غالب، (2007)، إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. ربحي مصطفى عليان، ( 2008)، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. فليح حسن خلف ، ( 2007)، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. نعيم إبراهيم الظاهر، ( 200 )، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. عبد الستار العلي و آخرون،(2009)، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، الأردن.

الرسائل الجامعية:

1. لمين علوطي، (2003-2004)، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
2. عتيقة بن طاطة، (2016-2017)، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية (دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر)، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، الجزائر.

المقالات:

1. عثمان لخلف ، رضوان لمار ، (2013)، تفعيل إدارة المعرفة من خلال النظم الخبيرة، مجلة الاقتصاد الجديد، الجزائر، العدد8.
2. سليمان الفارس، (2010)، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات- دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02.
3. فواز واضح، مجدي نويري، (2017)، إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال.



تكنولوجيات إدارة المعرفة وفعالية التسويق الداخلي

Technologies for knowledge management and internal marketing effectiveness

د. سبرينة مانع، مخبر STRATEV، جامعة عباس لغرور خنشلة، [Manaa.sabrina@univ-khenchela.dz](mailto:Manaa.sabrina@univ-khenchela.dz)

د. وهيبة قحام، جامعة 20 أوت سكيكدة، [w.gaham@univ-skikda.dz](mailto:w.gaham@univ-skikda.dz)

د. سميرة قداش، مخبر PEEG، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، [kaddechesoumia@univ-ouargla.dz](mailto:kaddechesoumia@univ-ouargla.dz)

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تأكيد وإبراز دور إدارة المعرفة والتكنولوجيات المساندة لها في تفعيل استراتيجية التسويق الداخلي، إذ يشكل التسويق الداخلي فلسفة تقوم على التنسيق والتكامل بين مختلف وظائف المؤسسة، معتبرة موظفي المؤسسة عملاء (زبائن) داخليين يشكل إشباع حاجاتهم من تنمية، تطوير، ترقية وتحفيز الخ سبيلا لتحقيق رضاهم وتعزيز روح الانتماء لديهم أساسا لاستقرارها، ما ينعكس إيجابا على تعزيز أدائهم في تقديم الخدمات للزبائن الخارجيين وبالتالي تعظيم نواتج الثنائية مقدم/مستفيد

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، إدارة المعرفة، تكنولوجيات إدارة المعرفة .

تصنيفات JEL: M,M3,M31

**Abstract:**

This study aims to confirm and highlight the role of knowledge management and the technologies that support it in activating the internal marketing strategy. As internal marketing constitutes a philosophy based on coordination and integration between the various functions of the institution, considering the employees of the organization as internal clients (customers) constituting the satisfaction of their needs of development, development, Promoting and motivating etc. is a way to achieve their satisfaction and enhance their spirit of belonging as a basis for its stability, This will be reflected positively on enhancing their performance in providing services to external customers and thus maximizing the outputs of the provider / beneficiary bilateral

**Keywords:** internal marketing, knowledge management, knowledge management technologies.

**JEL Classifications:** M,M3,M31

## مقدمة:

يقوم نجاح المؤسسات المعاصرة في تحقيق أهدافها على التكامل والتناسق بين مختلف وظائفها، والتي يشكل العنصر البشري فيها الرأس المال الحقيقي الذي يُعنى بتحريك باقي مواردها، وباعتبار التوجه اليوم يركز على تقديم خدمات للعملاء، التي تملك من الخصوصية ما يجعل العنصر البشري (المقدم للخدمة) جزءاً لا يمكن فصله عنها باعتبارها تنتج وتستهلك في آن واحد فهي لصيقة بمقدمها، ما ألزم المؤسسات وفي سبيل سعيها إلى تحقيق رضا العميل الخارجي إلى اعتبار المورد البشري في المؤسسة زبون و عميل داخلي لا بد من العمل على إشباع حاجاته كرهان لتحقيق رضا العميل الخارجي.

وباعتبار التسويق الداخلي هو تسويق يُعنى بالموارد البشرية ويشكل مدخلاً في إدارتها وتنميتها وبغية تحقيق ذلك لا بد من إيجاد سبل، آليات واستراتيجيات تساعد على كشف هذه الحاجات التنموية ومواطن الضعف في أدائها، ويمكن القول أن إدارة المعرفة تعتبر استراتيجية هامة لتفعيل التسويق الداخلي حيث تسهم في تبادل المعارف يدعم التشرك بينهم، سيما في ظل توافر التكنولوجيات المساندة لإدارة المعرفة بالمؤسسات.

**إشكالية الدراسة:** كيف تسهم إدارة المعرفة وتكنولوجياتها المساندة في تفعيل استراتيجية التسويق الداخلي للمؤسسات؟

**أهمية الدراسة:** تأتي أهمية الدراسة من أهمية التسويق الداخلي واعتباره فلسفة هامة وتوجه حديث من شأنه بعث الاستقرار الداخلي للمؤسسات بالنهوض باحتياجات الموارد البشرية وتنميتها بما يحقق أهداف المؤسسة وأهمية إدارة المعرفة وتكنولوجياتها المساندة في دعم هذا الاستقرار.

**منهج الدراسة:** تهدف الدراسة إلى بناء مقاربة نظرية حول متغيرات الدراسة بالتالي تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

**محتوى الدراسة:** تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث محاور: الأول بعنوان: التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية، الثاني بعنوان: إدارة المعرفة بالمؤسسات، أما الثالث فبعنوان: تفعيل التسويق الداخلي من خلال إدارة المعرفة وتكنولوجياتها المساندة.

## 1- التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية:

### 1-1 مفهوم التسويق الداخلي:

تسعى المؤسسات دائماً إلى تنمية وتطوير موارد البشرية بما يضمن لها تحسين أدائها وتحقيق التميز ضمن بيئة متغيرة وتنافسية، وتعتبر فلسفة إدارة وتنمية الموارد البشرية من وجهة نظر تسويقية أو ما يمكن أن نطلق عليه "التسويق الداخلي" من أهم الاستراتيجيات المساعدة على تحقيق ذلك، حيث يعرف التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على أنه:

"العمل الذي تقوم به المؤسسة من تدريب وتحفيز العاملين سيما الذين يحتكون مباشرة مع العملاء، كذلك دعم العاملين في الخدمة للعمل بغية تحقيق رضا الزبائن" (Kotler Philip، 2006، صفحة 45)

"التسويق الذي يستخدم المنظور التسويقي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم، بالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه ألا وهو رضا الزبائن والذي بدوره يحقق الربحية" (العلاق، 2013، صفحة 346)

"جذب واختيار وتدريب وتحفيز وصيانة أفضل العاملين، والعمل على إشباع احتياجاتهم كمرحلة تسبق إشباع احتياجات العملاء، ذلك لأن العاملين هم عملاء المنظمة الداخليين، بالتالي يجب أن يحصلوا على أفضل الخدمات حتى يتمكنوا من خدمة العملاء الخارجيين" (الصغير، 2014، صفحة 412).

من التعاريف يمكن القول أن التسويق الداخلي يقوم على فكرة تسويق الموارد البشرية إلى وظائفها وتهيئتهم ليكونوا في مستوى متطلباتها، فهو الوجه الآخر للاستثمار في رأس المال البشري، حيث تعمل المؤسسة على اختيار، تعيين، تدريب، تحفيز مواردها البشرية، ما يضمن السير الحسن لوظائفهم والتفاعل والتواصل الجيد بينهم ضمن فرق العمل الممكنة ما يؤثر إيجابا على تقييم الخدمة للعميل الخارجي من طرف العميل الداخلي مشبع الحاجات.

## 1-2- مسؤولية التسويق الداخلي بالمؤسسات

للإلمام أكثر بالمعنى الحقيقي لتسويق الموارد البشرية من منظور التسويق الداخلي، يمكن طرح سؤالين أساسيين هما: (حامد، الصفحات 03-04)

- من الذي يقوم بالتسويق الداخلي؟ (هل المنظمة ككل أم قسم داخلها؟).
- إلى من توجه جهود التسويق الداخلي؟ (هل لكل العاملين أم لقسم داخل المنظمة؟)

وللإجابة على السؤالين يمكن تقديم المصفوفة التالية:

الجدول رقم (01): مصفوفة التسويق الداخلي			
خلية رقم (4)	خلية رقم (2)	المنظمة ككل	من الذي يقوم بالتسويق الداخلي؟
خلية رقم (3)	خلية رقم (1)		
للمنظمة ككل	لقسم معين		
إلى من توجه جهود التسويق الداخلي؟			

المصدر: (حامد، صفحة 04)

يمكن الإجابة على السؤالين السابقين من خلال الخلايا الأربعة المبينة في الجدول أعلاه، والتي تشكل كل منها إجابات مختلفة من وجهات نظر مختلفة:

- التسويق الداخلي ينظر لقسم معين على أنه الذي يقوم بجهود التسويق، والقسم الآخر هو العميل. فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الإدارية بتسويق خدمة إلى قسم المبيعات.
- تقوم المنظمة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها. مثل ذلك أن تعطى المستشفى اهتمام كبير إلى قسم التمريض بها عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له.
- يقوم قسم بتسويق خدماته إلى المنظمة ككل. مثال ذلك أن يقوم قسم الموارد البشرية بزيادة التعاون مع الأقسام والإدارات الأخرى بالمنظمة وذلك بتوفير العاملين المطلوبين لأداء الأنشطة بالمهارة المطلوبة.
- المنظمة ككل هي التي تقوم بالتسويق وهي كذلك السوق. فالعاملين هم عملاء، والأعمال والأنشطة هي منتجات. ولذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار ويحافظ على أفضل العاملين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمة للعملاء الخارجيين.

## 2- إدارة المعرفة بالمؤسسات:

تشكل الأصول الفكرية أو ما يطلق عليها باللاملموسات رهان المؤسسات وانعكاسا للتطور والرقى في ممارساتها، حيث تعتبر مضامين معرفية يشكل التراكم فيها ثروة المؤسسة، هذه الثروة تحتاج إلى إدارة تعرف بإدارة المعرفة بغية تعظيم الاستفادة منها

2-1- مفهوم إدارة المعرفة بالمؤسسات:

من الأهمية بمكان قبل تعريف إدارة المعرفة العروج نحو تعريف المعرف والتنويه إلى وجود مصطلحات متداخلة الفهم لدى البعض معها من بيانات ومعلومات. حيث تعرف المعرفة على أنها:

"كل شيء ضمنى أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو اتخاذ القرارات الصائبة". (المحياوي، 2005، صفحة 12)

"الرافعة التي تتكون من الخبرات اللازمة لإنتاج الابتكار والكفاءة، حيث استخدام مفهوم (Leverage) يعطي معنى قوة خفية أو رافعة لمختلف الأفراد نحو تحقيق التميز، هذا يكون مطابقا لوجهة النظر التي ترى أن المعرفة هي القوة". (جاد، 2008، صفحة 56)

"هي الأصول التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات". (القهيبوري، 2013، صفحة 14)

وعموما ومن وجهة نظر نظمية تعتبر المعرفة نتاج معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات، ثم تجميع المعلومات التي تخدم حقل علميا دون آخر لتشكل معرفة متخصصة في مجال دون غيره وتستخدم المعرفة المتخصصة في مواجهة المشاكل وحلها.

وللتوضيح تشكل البيانات "المادة الخام مثل الأرقام والمعاني" (طيطي، 2010، صفحة 35) أما المعلومات فهي "بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستعمالها للاستفادة منها، بالتالي فالمعلومات لها معنى وتؤثر في ردود أفعال من يستقبلها". (البديري، 2001، صفحة 38)

ولا يكون للمعرفة أهمية في حياة المؤسسات إذا لم يتم إدارتها وتوجيهها بما يخدم التوجه ويحقق الأهداف، وتعرف إدارة المعرفة على أنها:

"حزمة من النشاطات والعمليات التنظيمية المتنوعة العابرة للمجالات الوظيفية، التي تقوم عملية تكوين المعرفة الجديدة بصورة مستمرة وإدارة التعاضد بين تكنولوجيا المعلومات وقدرة الابتكار الخلاقة للموارد الإنسانية الموجودة في المنظمة". (ياسين، 2007، صفحة 28)

"مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات الجديدة، متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وبعبارة صريحة أكثر إنها معرفة كيف". (العلي، 2005، صفحة 25)

"مصطلح يقوم على فكرة أن الموارد الأثمن في المؤسسة هي معارف أفرادها". (Wilkerson, 2008, p. 16)

"عبارة عن تجميع للعمليات التي تؤدي إلى خلق ونشر وتوزيع والاستفادة من المعرفة.. (جاد، 2008، صفحة 44)

وعليه فإدارة المعرفة هي العملية التي يتم من خلالها تضافر الجهود التنظيمية للمؤسسات بغية بناء واكتشاف المعرفة، تطبيقها، نشرها ومشاركتها والعمل باستمرار على تطويرها وتجديدها بغية الاستفادة من استخدامها والاستثمار فيها.

2-2- أهداف إدارة المعرفة بالمؤسسات:

تسعى المنظمات المعاصرة على اختلاف نشاطها إلى اكتساب المعرفة بأشكالها وتسعى إلى تنميتها وتطويرها من خلال إدارتها الفعالة، لإدراكها أنها تشكل الرأسمال الحقيقي الذي يقوم عليه الاقتصاد اليوم وأساس التميز المؤسسي، وعليه تمثلت أهداف إدارة المعرفة فيما يلي: (الطيبي، 2010، صفحة 45)

- التركيز على الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة؛
- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة؛
- التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشرها بين رجال الأعمال، بحيث يتم استخدام بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق لبلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة؛
- دراسة الأوضاع الثقافية، الاقتصادية والاجتماعية التي تشجع الأفراد على مشاركة المعرفة فيما بينهم؛
- العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحاسبات الآلية والإنترنت والتقنيات ذات العلاقة؛
- وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة؛
- تمثيل مجتمع الأعمال فيما يخص المواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة؛
- تطوير أسس ومعايير تأهيل إدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

وحتى تنجح المؤسسة في تحقيق جملة الفوائد السابقة من تطبيقها لإدارة المعرفة، لا بد لها من العمل على تكييف هيكلها وعملياتها لتتلاءم وإدارة المعرفة، بالإضافة إلى تعزيز مكنتاتها وخلق ما يسمى بالمكتبة الإلكترونية لتسهيل اكتساب المعرفة وتداولها ونشرها، كذا تشجيع ودعم البحث العلمي كأهم مصدر لتوليد المعرفة واكتسابها بالمؤسسة واعتماد أساليب تعليمية تتماشى والتكنولوجيات المتطورة وتوسيع استخدام الشبكات المعلوماتية العالمية لاكتساب وتبادل المعرفة، هذا كله يكون بعد عمل المؤسسة على ترسيخ ثقافة إدارة المعرفة بين مواردها البشرية وتوضيح مفهومها وممارساتها وفوائدها.

**2-3- معوقات الإدارة الفاعلة للمعرفة بالمؤسسات:** فيما يلي حصر لأهم المعوقات التي تحول دون الإدارة الناجحة للمعرفة، التي تعد في ذات الوقت مؤشرا على ضعف ممارستها لهذه الإدارة التي تشكل أهم التحديات التي تواجهها اليوم، من أهم هذه المعوقات نذكر: (عيسى، 2008، صفحة 4)

- ضعف البنية التحتية والإدارية والقيادية للمؤسسات؛
- غياب تصور واضح لمفهوم إدارة المعرفة وممارساته؛
- الإخفاق في التعاون والشراكة مع المؤسسات المجتمعية التي يمكن أن تفيد في اكتساب المعرفة وتبادلها؛
- ضعف استغلال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في مجال حفظ المعلومات ونشرها؛
- القصور في توفير مصادر المعرفة اللازمة؛
- ضعف التمسك بالقيم الأصيلة كتقبل الحوار، النقد البناء، العمل الجماعي وغيرها من مقومات تبادل المعارف والخبرات وزيادة القدرة على التطوير والإبداع.

**3- تفعيل التسويق الداخلي من خلال إدارة المعرفة وتكنولوجياتها المساندة:**

### 3-1- التكنولوجيات المساندة لإدارة المعرفة بالمؤسسات

يشكل المورد البشري في فلسفة إدارة المعرفة العامل الأساسي في نجاحها، لاعتباره المتعامل والمتحكم الأول في المعلومات والتكنولوجيات، مما جعلها تمتد بممارساتها إلى مختلف العمليات التي تتكامل مع

المعلومات وتكنولوجياتها المرتبطة أساسا بعامل الإبداع والجانب الابتكاري لدى المورد البشري، من ثم إدارة المعرفة في حاجة إلى تكنولوجيات مساندة لها في توليد، تخزين، توزيع والمشاركة بالمعرفة وكذا تجديدها، هذا لن يكون إلا إذا توافرت على المورد البشري الكفاء في التعامل وهذه التكنولوجيات التي تسمى بتكنولوجيات المعرفة والتي سنقدمها في الجدول رقم 02.

جدول رقم 02: التكنولوجيات المساندة لإدارة المعرفة في المؤسسة	
أنواعها وتعريفها	تكنولوجيا إدارة المعرفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>● نظم إدارة الوثائق: لكل نشاط تكنولوجيات تناسب تسييره على النحو: <ul style="list-style-type: none"> <li>- إدارة الوثائق: تعتمد تكنولوجيات معالجة البيانات (Word processing)، النشر المكتبي (Desktop publishing)، تصوير الوثائق (Document imaging)، النشر على الويب (Web publishing) وإدارة انسيابية العمل (Work flow managing).</li> <li>● نظم تصوير الوثائق الأصل (Document imaging systems): وهي النظم التي تحول الوثائق الورقية والصور إلى أشكال رقمية، بغرض التمكين من تخزينها والوصول إليها بواسطة الحاسوب فتتحول إلى وثائق إلكترونية تسهل مشاركتها مع الآخرين بسرعة فائقة، هذا يتطلب توصيل مساعدة على ذلك مثل الماسح (scanner).</li> <li>● الإنترنت والنشر الإلكتروني (Intranet and document publishing): تشكل الإنترنت شبكة معلوماتية قليلة التكلفة، تمكن الموظفين من نشر المعلومات والاستفادة منها باستخدام ما يسمى بأدوات تأليف صفحة الويب ومن ثم إرسال المعلومات إلى حاسوب خادم الويب الموجود ضمن شبكة الإنترنت، حيث يمكن للمؤسسة الوصول إليها من خلال متصفح الويب المعيارية.</li> <li>● مخزن المعرفة (Knowledge repository): وهو مخزن إلكتروني يتم فيه تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في موقع واحد بغرض إدارتها واستثمارها من قبل المؤسسة.</li> </ul> </li> </ul>	التكنولوجيات المساندة لتوزيع المعرفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>● نظم العمل المعرفي (Knowledge work systems): يمثل العمل المعرفي ذلك الجزء من العمل المعلوماتي الذي يولد معرفة ومعلومات جديدة، حيث أن عمال المعرفة لهم ثلاث أدوار هامة وحساسة تتمثل في: <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد المعرفة المتوفرة في المؤسسة والتطورات التي تحدث في العالم الخارجي عنها في كل المجالات التي تهمها؛</li> <li>- القيام بخدمات وأدوار استشارية داخلية بما له صلة بمجال معرفتهم، كذلك التطورات والتغيرات الحاصلة والفرص المتاحة؛</li> <li>- القيام بأدوار الوكالات والجهات التقويمية في التغيير والمبادرة وتحسين التغييرات في المشاريع.</li> </ul> </li> <li>وحتى ينجح عمال المعرفة في تحصيل نتائج الأدوار السابقة فهم بحاجة إلى نظم معلومات تدعم احتياجاتهم، كنظم المكتب المتمثلة في معالجة النصوص والبريد الصوتي، كما يجب أن يتوفر على نظم عمل معرفي أكثر تخصصا وتكون مصممة بشكل خاص بغرض توليد المعرفة والتأكد من أن معرفة جديدة قد أوجدت واندمجت مع إدارة الأعمال بالمؤسسة.</li> </ul>	التكنولوجيات المساندة لتوليد المعرفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>● مجتمع الممارسة (Community of practice): هو عبارة عن مجموعة غير رسمية من الموارد البشرية في المؤسسة لهم اهتمامات مهنية مشتركة، حيث يوجد عدد من</li> </ul>	التكنولوجيات المساندة للمشاركة

<p>بالمعرفة</p>	<p>التكنولوجيات المتعلقة بالتعاون والتنسيق التعاوني بين المجاميع المختلفة المشاركة بالمعرفة، منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- البريد الإلكتروني؛</li> <li>- المؤتمرات عن بعد؛</li> <li>- مؤتمرات البيانات؛</li> <li>- المؤتمرات التي تكون في شكل فيديوات؛</li> <li>- البرامجيات الجماعية؛</li> <li>- نشر الويب الخ.</li> </ul>
<p>الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence): هو تطوير لنظم حاسوبية يمكنها أن تتصرف كالإنسان؛ فهو تمثيل الذكاء البشري عن طريق نظام الحاسوب وتوسيع في مجالات استخدام نظام الحواسيب عن طريق إعطائه قدرات التقدير والتصرف في مجالات معرفية متعددة كالرياضيات، الهندسة والفيزياء، من أهم تطبيقاته نذكر:</li> <li>● النظم الخبيرة (Expert Systems): التي تتصف بـ: <ul style="list-style-type: none"> <li>- تستخدم أسلوب مشابه لأسلوب الإنسان في حل المشكلات المعقدة؛</li> <li>- تعمل بمستوى علمي واستشاري ثابت لا يتغير؛</li> <li>- يتطلب بناءها كميات مكثفة من المعرفة المتخصصة؛</li> <li>- تعمل مع الفرضيات والموضوعات المكلفة بها بدقة عالية وسرعة فائقة؛</li> <li>- تؤمن حل متخصص ومناسب لكل مشكلة؛</li> <li>- لها القدرة على تعلم اللغات وتتعامل مع الرموز والبيانات الرمزية من خلال عمليات التحليل والمقارنة؛</li> <li>- لها القدرة على تطوير أداء الأفراد المتخصصين في مجال معرفي معين؛</li> </ul> </li> <li>تعطي للبرمجة والنظم الحاسوبية بعدا جديدا في إدخالها لقواعد المعرفة الحدية الخبيرة والبيديهية.</li> <li>● نظم اللغة الطبيعية (Natural Language Systems): تقدم المعالجة التي تمكن من فهم اللغات الطبيعية، من خلال تلقين الحاسوب أوامر مباشرة بهذه اللغة، بالتالي تمكين الحاسوب من محاوره مستخدميه، كما يستخدم في الترجمة الآلية والخلاصات والبحث عن نصوص ثبت المراجع.</li> <li>● نظم الرؤية (Vision Input Systems): حيث يتم تزويد الحاسوب بأجهزة للاستشعار الضوئي الذي يمكنه من التعرف على الأفراد أو على الأشكال المخزونة في داخله، كما يستخدم في الجوانب الأمنية للحاسوب فيسمح بالدخول فقط للأفراد الذين يتعرف على هويتهم.</li> <li>● الإنسان الآلي (Rbotics): هو جهاز أو آلة كهروميكانيكية، تتلقى التعليمات من حاسوب تابع لها للقيام بمهام أو أعمال معينة.</li> <li>● الشبكة العصبية (Neural Network): هي برمجيات تعمل على تقليد عمليات نماذج الدماغ البشري، حيث تستخدم شبكة من عناصر العمليات المترابطة تسمى بالأعصاب، تعمل على معالجة المعلومات وتتكون من ثلاث طبقات: <ul style="list-style-type: none"> <li>- طبقة المدخلات: تعمل على تغذية الشبكة وتزويدها بالبيانات والمعلومات الأساسية المطلوبة.</li> <li>- طبقة مخفية: تتحدد نشاطات هذه الطبقة بالمدخلات لتقوم بتصنيفها ومعالجتها على</li> </ul> </li> </ul>

أساس خبرة النموذج. طبقة المخرجات: تعتمد على نشاطات الطبقة المخفية لتؤمن المخرجات المطلوبة من المعلومات والمعرفة.	
---	--

المصدر: (العلي، 2005، الصفحات 187-204)

### 3-2- دور إدارة المعرفة في تفعيل التسويق الداخلي

يهدف التسويق الداخلي إلى الرفع من مستوى مهارات، خبرات وإمكانيات الموارد البشرية على رأس وظائفهم، سيما الذين يتواجدون في الخطوط الأمامية وفي تماس مباشر مع العملاء الخارجيين، مُشكلين معهم ما يسمى بالثنائية (عميل داخلي/عميل خارجي)، ما يُلزم المؤسسة وفي إطار سعيها إلى إشباع حاجات عملائها الخارجيين وتحقيق رضاهم وكسب ولائهم، أن تعمل على تمكين عميلها الداخلي (الموظف) ضمن وظيفته وإشباع حاجاته الوظيفية والتواصلية ضمن فرق عمل مساعدة على تبادل المعارف والخبرات وتنسيق الأعمال وهذا لن يكون إلا بإدارة المعرفة لإنجاح وتفعيل مبادئ التسويق الداخلي.

إدارة المعرفة وتفعيل أبعاد التسويق الداخلي إن نجاح المؤسسة في تطبيقها لفلسفة التسويق الداخلي من منظور تبني استراتيجية إدارة المعرفة واستخدام التكنولوجيات المساندة، يتوقف على مدى قدرتها على تبني أبعاده من نشر ثقافة الخدمة، التدريب الداخلي، تمكين الموظفين، نشر المعلومات التسويقية الداخلية بين الموظفين وأخيرا تنفيذ نظام المكافآت والإقرار بجهود العاملين، حيث تشكل هذه الأبعاد وصحة تطبيقها آلية هامة للرفع من مستوى نبرز ذلك في النقاط التالية:

### 3-2-1 إدارة المعرفة ودورها في ترسيخ ثقافة الخدمة:

الثقافة نمط من المشاركة في القيم والمعتقدات التي تعطي معنويا إلى الأعضاء في المؤسسة، تزودهم بالقواعد الخاصة بالسلوك هما: (حامد، صفحة 347)، حيث تشكل الثقافة بالنسبة للمؤسسة هويتها المترجمة في جملة القيم والسلوكيات المنتهجة فيها، بالتالي فتثقافة الخدمة تشكل جزءا هاما من ثقافتها وموجها أساسيا لثقافة الموظفين فيها حتى تنحى باتجاه وتصب في ثقافة المؤسسة وتعمل من ثقافة الأداء فيها، بالتالي فامتزاج هذه الثقافات وإدارتها وتوجيهها نحو هدف مشترك بين المؤسسة ومواردها البشرية يرفع من مهاراتهم، معارفهم وخبراتهم بالتالي تحسين أداءهم للخدمة بما يضمن مساهمة فعالة للعميل الداخلي في إشباع حاجات العميل الخارجي وتحقيق رضاه إزاء المؤسسة والخدمة التي تقدمها.

وعليه فتثقافة الخدمة بما تحققه من تأثيرات إيجابية على الأداء البشري والرفع من مستواه، تشكل إدارتها آلية لانتشارها بين الموظفين لضمان حسن التواصل والاتصال بين العميل الداخلي (الموظف) والعميل الخارجي (الزبون) ونجاح الثنائية (مقدم/مستفيد) ما يضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها الربحية، حيث يساعد نشر ثقافة الخدمة بين الموظفين على:

- تنمية مهارات المشاركة في صنع القرارات التسويقية بالتنسيق بين مختلف الأقسام سيما قسمي التسويق وتسيير الموارد البشرية، والتعامل الجيد مع المواقف التسويقية المختلفة وخصوصا أثناء الاحتكاك المباشر بالعميل الخارجي، مع الرفع من مهارة التنبؤ بهذه المواقف؛
- تنمية مهارات التعامل والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين والموظفين بصفة عامة في إطار ممارسات العلاقات الإنسانية، التي تشكل مطلبا هاما للعمل التسويقي عموما وما يحققه من تسهيل في وضع وتنفيذ الخطط والأهداف التسويقية بصورة عامة؛
- يوفر للموظفين ويكسبهم معارف ومعلومات مرتبطة باحتياجات وظائفهم ما يخلق عندهم الشعور بالانتماء؛
- يزود الموظفين بالمهارات والمعلومات التي تساعد على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل التسويقية والإدارية المختلفة، بما يضمن تحسين الأدائين الإداري والتسويقي.



وعليه تساعد إدارة المعرفة على نشر ثقافة الخدمة بالمؤسسات والتي تزود الموظفين بمؤهلات ومهارات مختلفة تساهم في الرفع من أدائهم وأيضا يوجه ثقافتهم لتتنهل وتصب في ثقافة المؤسسة وبالتالي توحد أهدافهم وتنسق فيما بينها وتحفزهم وتوحد توجهاتهم مما يخلق لديهم الولاء ويفعل الانتماء وبالتالي يؤثر إيجابا على أدائهم نتيجة لرضاهم الذي يشكل أهم خطوة تسبق رضا العميل الخارجي.

**إدارة المعرفة ودورها في التدريب الداخلي:** تساعد إدارة المعرفة على خلق ونشر وتبادل المعارف بين الموظفين ما ينمي مهاراتهم ومعارفهم من جهة، ويكشف مواطن قصور كثيرة من جهة أخرى لديهم، هذه المواطن تحتاج إلى برامج تدريبية تعمل على تنمية وتطويرها، وعليه يمكن من خلال إدارة المعرفة: (المغربي، 2000، الصفحات 145-146)

- تنمية الاتصالات الداخلية فيما بين المجموعات والأفراد؛
- تحقيق فعالية التوجيه بالنسبة للموظفين الجدد، كذا الموظفين الذين يتولون مهام جديدة ومسؤوليات أكبر نتيجة النقل أو الترقية؛
- إمداد مختلف الأطراف بالمعلومات والمعارف بصورة عادلة مع إتاحة الفرص لجميع الإدارات للاستفادة منها؛
- إمداد كل الإدارات بالمعلومات المتعلقة بالقوانين الحكومية والسياسات والإجراءات الإدارية؛
- تنمية مهارات التعامل مع الآخرين؛
- المساهمة في صياغة السياسات التنظيمية وتحديد الأدوار والقواعد المتعلقة بالتعامل؛
- تنمية أخلاقيات التعامل والقيم الشخصية الفعالة لدعم التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين؛
- العمل على دعم تماسك والتحام المجموعات؛
- تنمية المناخ الجيد للتعليم والنمو والتعاون؛
- تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو المؤسسة من وجهة نظر موظفيها وتنمية مستويات الانتماء التنظيمي.

إن نجاح المؤسسة في تطبيق برامجها التدريبية وتحقيق النقاط سالفة الذكر، يمكنها من توطيد العلاقة بين موظفيها وخلق الإحساس بالانتماء والتشارك والقدرة على التواصل وتنسيق الأعمال بين مختلف الأقسام، واعتبار كل قسم يسوق نتاج عمله للقسم الآخر ما يجعل الموظف عبارة عن زبون داخلي تهيئته والرفع من مستوى أداءه يشكل رهانا لتحقيق الأداء التسويقي الفعال للمؤسسة والمرتبط أساسا بإشباع حاجات العميل الخارجي.

إن الأهداف الأساسية التي يحققها التدريب كأهم مبادئ التسويق الداخلي وفي ظل تطبيق إدارة المعرفة، تتمثل في تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والخبرات والمعارف ذات العلاقة المباشرة بالأعمال الموكلة إليهم وبنوع العملاء الخارجيين، التي تمكنهم من الارتقاء بمستوياتهم الوظيفية، كما يزودهم بالأساليب المختلفة المتجددة ويحسن ويطور من قدراتهم، كما يهدف إلى تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، يكون ذلك من خلال إكسابهم للثقة في أنفسهم وفي بعضهم البعض، وبالتالي تنمية المرونة لدى المورد البشري وقدرته على التكيف مع ظروف العمل مما يجعله يعمل في جو يمكنه من العطاء ضمن المستويات المطلوبة، ما يساهم فيما بعد في تحقيق نواتج راقية ضمن الثنائية (مقدم/ مستفيد).

### 3-2-2 إدارة المعرفة ودورها في تمكين الموظفين:

لا بد على المؤسسة وفي سبيل سعيها إلى تفعيل أدائها التسويقي إلى الرفع من مستوى أداء مواردها البشرية، من خلال تمكينهم ضمن وظائفهم، وهذا التمكين يتطلب التشارك المعرفي فيما بينهم ضمن مقاربة إدارة المعرفة وعليه لا بد من:

- إعطاء العاملين الصلاحيات القانونية، بالإضافة إلى مصادر القوة منها المعرفة، المعلومات والمهارة والخبرة والثقة بالنفس، مما يجعلهم قادرين على التصرف الفعال ضمن وظائفهم وبين بعضهم البعض والأهم مع الزبائن الخارجيين؛
- توفير فرص النمو والتنمية وتقديم مستلزمات البقاء والولاء للحفاظ عليهم؛
- التمكين يعني يقين المؤسسة أن شخص واحد على رأسها لم يعد كافيا لنجاحها ما لم يكن من حوله فرق عمل متعلمة وقادرة وراغبة في تطبيق ما تعلمته، بما يخلق لديهم الرضا لإشباع حاجاتهم للأمن والانتماء ما يساعدهم في تحسين أداءهم في تعاملهم مع الزائن الخارجيين.

### 3-2-3- إدارة المعرفة ودورها في نشر المعلومات التسويقية الداخلية بين الموظفين:

باعتبار الموارد البشرية بالمؤسسات سيما الخدمية ونخص بالذكر المتواجدون في الصفوف الأمامية، هم حلقة الوصل بين المؤسسة والزبون، وهم الواجهة لذا لا بد من الرفع من مستوى أدائهم في تقديم الخدمات باعتبارهم أولى وأهم الأدوات الترويجية، لذا لا بد من تزويدهم بكل المعلومات التسويقية وإحاطتهم بكل المعارف في مجال التسويق وتشاركهم هذه المعارف بغية تنمية وتطويرها لتتماشى والمستجدات الخارجية وبما يضمن تحقيق أهدافها، حيث يجب على المؤسسة: (العلاق، صفحة 359)

- توفير معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي المؤسسة الترويج لها، وتزويد الموظفين بها حتى يتمكنوا من توصيل المعلومة الدقيقة للزبون عن منافعها وكيفية تحصيلها بالتالي سهولة إقناعه بها؛
- يجب أن تفهم مختلف المستويات الإدارية أن العاملون يلعبون أدوارهم ويؤدون مهامهم من أجل تحقيق السلوك المتوقع للزبائن؛
- لا بد من استخدام النشرات المطبوعة كجزء من عمليات الاتصال والتسويق الداخلي؛
- لا بد على المؤسسة بمختلف إداراتها تزويد الموظفين بجميع المعلومات المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغييرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات والحملات التسويقية والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتقديم الخدمة، وتدريبهم على كيفية التبليغ السليم لها.

وعليه فامتلاك الموظفين لمختلف المعلومات التسويقية والمعرفة في مجال التسويق وتشاركها فيما بينهم، يساعدهم على تنمية معارفهم السوقية، ويكسبهم الخبرة في تبليغها للزبائن ما يسهم في تحسين أدائهم الإداري والتسويقي والترويجي.

### 3-3- إدارة المعرفة وتحقيق أهداف التسويق الداخلي:

إن سعي المؤسسة التي تتبنى فلسفة تسويق مواردها البشرية من منظور التسويق الداخلي إلى تحقيق وتجسيد أهدافها، من خلق ثقافة تنظيمية قائمة على روح الفريق والعمل الجماعي وتوفير بيئة مساعدة على ذلك، أيضا تطوير الاتصال والتواصل بين الموظفين ضمن مهامهم الوظيفية وتمكينهم وتيسر إدارة المعارف والمعلومات التسويقية والوظيفية بينهم، والتي من شأنها خلق اتجاهات إيجابية نحو العمل والمؤسسة ما ينعكس إيجابا على علاقتهم بالعمل الخارجي، في ضوء عملية خلق وتقديم الخدمات وتحقيق فاعلية في الثنائية (مقدم/ مستفيد) نظرا لتلازمية وتزامن خلق الخدمة واستهلاكها، باعتبار الموظف في الصفوف الأمامية يشكل واجهة المؤسسة ومصدرها الأول لخلق صورة ذهنية لدى العميل الخارجي تصب في مصلحة المؤسسة، كل هذا يحتم على المؤسسة تني أساليب تدريبية وتنموية لمواردها البشرية، ما يساهم في الرفع من مهاراتهم الوظيفية سيما الاتصالية لديهم، تبادل الخبرات والمعارف، تعلم كيفية تنسيق الأعمال وتوحيد الجهود الرامية إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء لدى المؤسسة على رأسها الأداء التسويقي كنتيجة حتمية لتحسن مستويات الأداء البشري فيها ضمن برامج وأهداف التسويق الداخلي.

وتعمل المؤسسات التي تتبنى استراتيجية التسويق الداخلي لمواردها البشرية من مقارنة إدارة الأداء، على الرفع من مستوى الأداء لديهم من خلال برامج تنمية تسهم في تزويدهم بمهارات من شأنها تحسين علاقتهم بالزبائن الخارجيين وجعلهم في عملية اتصالية فعالة، تتمثل أهم هذه المهارات في: المصدر: (حامد، صفحة 417)

- المهارات التكاملية، وهي قدرة الموظفين على فهم وتحليل مكونات الترويج، والكيفية التي يتم بها إدخال تلك المكونات حيز التطبيق؛
- المهارات التحليلية، وتعكس قيام الموظفين بتطبيق الأدوات والطرق المختلفة عند دراسة الأسواق المستهدفة، والإفادة من المعلومات المتاحة وإعادتها بطريقة قابلة للاستخدام؛
- مهارات التفاوض، وتعني إعادة تعزيز المعرفة المكتسبة من قبل المؤسسة، والإفادة من الأفكار الجديدة المكتشفة في الأسواق المستهدفة واقتراح الطرق المناسبة لتنفيذها؛
- مهارات التقديم، أي تشكيل النماذج اللفظية أو المكتوبة التي يستخدمها الموظفون في المؤسسة، أثناء مخاطبة الزبائن؛
- مهارات التخطيط وإدارة الوقت، وتتمثل في المهارات المرتبطة بالقدرة على تقسيم العمل والمهام المنوطة بالموارد البشرية بالمؤسسة، والتخطيط الكفؤ لها في سبيل تحقيق أهدافها المنصبة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن المستهدفين؛
- المهارات المنعكسة، وهي القدرة على فهم الأفكار أو الجوانب الجديدة الناجمة عن تطبيق الاستراتيجية، ومحاولة التفكير بالطرق والأساليب التي تحسن من الأداء المستقبلي.

وعليه فعمل المؤسسة على تنمية مهارات مواردها البشرية وتزويدهم بالمهارات سالفة الذكر تساعد على الرفع والتحسين من الأداء البشري لديها، بما يضمن الرفع والتحسين من الأداء التسويقي خاصتها.

#### 4. الخاتمة:

وفي الأخير يمكن القول أن التسويق الداخلي يعتبر فلسفة هامة تتحقق فعالية مبادئها على إدارة المعرفة بين موظفيها، أين يتم تنمية مهارات، معارف، خبرات مواردها البشرية التي تعتبر عميل داخلي للمؤسسة إشباع حاجاته الوظيفية والرفع من شعوره بالانتماء وقدرته على العطاء رهان لتحقيق الاستقرار الداخلي وسبيلا لخدمة العميل الخارجي وتحقيق رضاه بالتالي كسب ولاءه، ومن ثم تحقيق الأهداف الربحية، لذلك على جميع أعضاء المؤسسة ضرورة تبني التفكير والسلوك الإيجابي عند الاتصال وهذه النتائج تشكوا انعكاسا لمستويات الأداء البشري المرتفعة نتيجة لبرامج التنمية والتدريب المصاحبة لفلسفة التسويق الداخلي ضمن مقارنة إدارة المعرفة. كما توصي الدراسة بضرورة تبني المؤسسات للتسويق الداخلي والاهتمام بتنمية أبعاده في السلوك البشري من خلال حفز التشرك المعرفي من خلال رفع مهاراتهم في استخدام التقنيات المساعدة على ذلك.

#### 5- المراجع:

##### أولا- المراجع العربية:

1. إياد عبد الفتاح النور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير. (2014)، *قضايا تسويقية معاصرة*، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
2. ثروت عبد الحميد عبد الحافظ عيسى، *أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية: المفهوم - العمليات - النواتج، بحوث معتمدة، كلية التربية. (2008)*، قسم الإدارة والتخطيط والدراسات والمقارنة، جامعة الأزهر.

3. حميد الطائي، بشير العلاق.(2013)، *تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي*، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
  4. خضر مصباح إسماعيل طيطي.(2010)، *إدارة المعرفة : التحديات والتقنيات والحلول*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
  5. سعيد شعبان حامد، *أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى*، جامعة الأزهر، كلية التجارة.
  6. سيد محمد جاد الرب.(2006)، *إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية*، دار النشر (غ م)، القاهرة.
  7. صونيا محمد البدكري.(2001)، *نظم المعلومات الإدارية*، الدار الجامعية، الإسكندرية.
  8. الطيطي، خضر مصباح اسماعيل. (2010)، *إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
  9. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي.(2000)، *الإدارة الاستراتيجية- لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين-*، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
  10. عبد الستار العلي وآخرون (2005)، *المدخل إلى إدارة المعرفة*، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان.
  11. علاء فرحان طالب.(2008)، *إدارة معرفة الزبون*، دار صفاء للنشر، عمان.
  12. القهيوري، ليث عبد الله.(2013)، *استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
  13. المحياوي، صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد.(2005)، *إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية* بحوث ودراسات.
  14. نعيم إبراهيم الظاهر(2009)، *إدارة المعرفة*، جدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان.
  15. ياسين، سعد غالب.(2007)، *نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي*، أبو ظبي.
- ثانيا- المراجع الاجنبية:

1. kotler , Philip , keller , k.l (2006), *Marketing Management* , New Jersey.
2. Nancy Dubois, Tricia Wilkerson, *Knowledge Management : Background paper for the development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada* , National collaborating centre for methods and tools , October ,2008.

تكنولوجيا الصحة كأحد ركائز إدارة المعرفة في تحسين الخدمات الصحية  
-موقع الطبي نموذجاً-

Health technology as one of the pillars of knowledge management in improving health  
services - Altibbi Site Form -

د. دريدي أحلام، مخبرالعلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ahlem.dridi@univ-biskra.dz  
د. خير الدين جمعة، مخبر إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، Djemaa.kheireddine@univ-biskra.dz

### ملخص:

نظرا للأهمية المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في العالم ولمواكبة استخدام هذه التكنولوجيا في احدى القطاعات الاستراتيجية المهمة و هو القطاع الصحي من خلال عصرنته و رقمته و تقريب خدماته للمريض، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على موضوع مهم وهو تكنولوجيا الصحة كركيزة أساسية لإدارة المعرفة في تحسين الخدمات الصحية مع التركيز على الموقع الإلكتروني الطبي نموذجاً. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها استخدام التكنولوجيا في القطاع الصحي حتمي و ضروري من أجل مواكبة التطورات ولزيادة المعارف. كما توصي الدراسة بضرورة استحداث مواقع إلكترونية تتكفل بتقريب الصورة للمرضى لما لها من فوائد كبيرة، وعقد العديد من الأيام التحسيسية حول ضرورة رقمنة و تطوير قطاع الصحة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، تكنولوجيا الصحة، موقع الطبي

**تصنيفات JEL: M15, D 83**

### Abstract:

Given the growing importance of ICT in the world and to keep pace with the use of this technology in one of the important strategic sectors, namely the health sector through modernization, digitization and bringing services closer to the patient, this study aims to identify the important topic of health technology as a fundamental pillar of knowledge management in improving services Health with a focus on altebbi website model The study reached a number of results, the most important of which is the use of technology in the health sector is inevitable and necessary in order to keep abreast of developments and to increase knowledge. The study also recommends the need to develop websites to ensure that the image is closer to patients because of its great benefits, and hold many sensitization days on the need to digitize and develop the health sector

**Keywords:** knowledge management, information and communication technology, health technology, site( altebbi)

## مقدمة:

شهد العقدين الأخيرين من القرن الماضي تطورات متلاحقة في مناحي الحياة كافة، أفرزتها ثورة الإتصالات والعولمة، فكان التطور الهائل في وسائل الإتصال ونظم التصنيع والصحة والسلامة والتعليم سمة بدايات القرن الواحد والعشرون، وإن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وخبزها والمشاركة فيها لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة ضائعة، ومع دخول التكنولوجيا إلى عالمنا وغزوها لمنازلنا بشكل كبير وتأثيرها على جميع مناحي حياتنا، أخذ الباحثون والعلماء بتطوير هذه التكنولوجيا بهدف عصرنة ورقمنة قطاع الصحة. وفي ظل هذه التطورات ومن أجل مواكبتها ويهدف تخليص المريض من قطع المسافات الطويلة وتبادل المعارف بين الأطباء ظهرت العديد من المواقع التي تسهل تقديم الخدمات الصحية وهي المواقع الطبية والعلمية التي تهدف إلى نشر المعلومات الطبية الشاملة في جميع المجالات الطبية والصحية التي تهم الإنسان، تهدف هذه المواقع إلى نقل معلومات موثوقة وتوفير الخدمات الصحية بطريقة أسهل، ويعد موقع الطبي من أفضل المواقع العربية في هذا المجال

انطلاقاً مما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيس للدراسة كما يلي:

❖ كيف تساهم تكنولوجيا الصحة كأحد ركائز إدارة المعرفة في تحسين وتسهيل تقديم الخدمات الصحية؟  
ينبثق منها التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم إدارة المعرفة ؟

- ما هي تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وتكنولوجيا الصحة ؟

- كيف تساهم المواقع الالكترونية في تسهيل الخدمات الصحية؟

- كيف ساهم موقع الطبي في تسهيل تقديم الخدمات الصحية؟

❖ أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في بيان إدارة المعرفة كمتطلب أساسي و ضروري لتطوير قطاع الصحة وذلك من خلال التركيز على تكنولوجيا الصحة كأحد ركائز إدارة المعرفة في تحسين الخدمات الصحية  
❖ منهج الدراسة: من أجل الإحاطة بجوانب الموضوع تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة

1-1- مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

1-2- تعريف إدارة المعرفة :

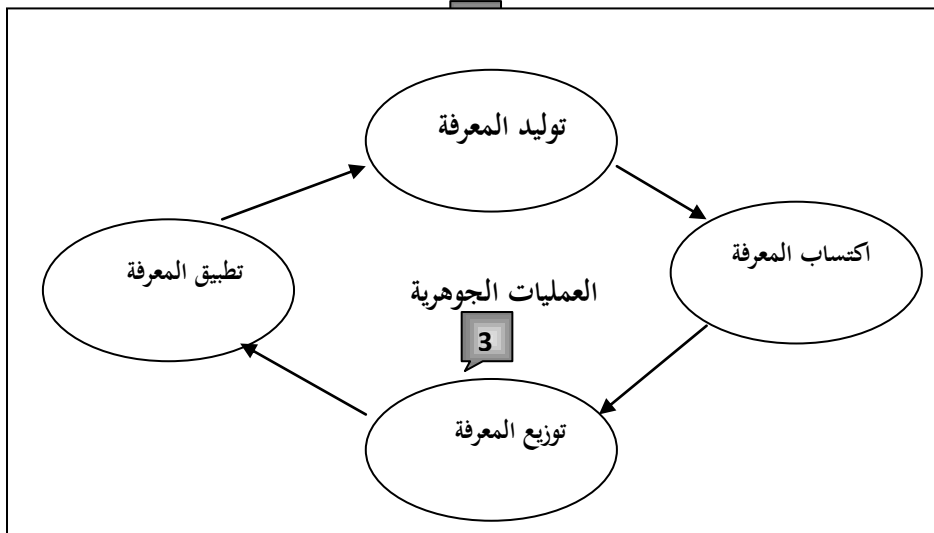
إذا كانت المعرفة هي سر نجاح أي مؤسسة مهما كان نوعها، وأن المؤسسات هي أساس حياتنا المعاصرة، فلا بد من إدارة للمعرفة، حيث أن أغلب المؤسسات تمتلك معرفة لكنها لا تستخدمها أو تستخدمها بأسلوب غير ملائم لذا سعت المؤسسات إلى إدارة هذا الموجود الحرج، ويمكن تحديد مفهوم إدارة المعرفة كالتالي :

تتضمن إدارة المعرفة التوجيه، التنظيم، التنسيق، مراقبة الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع، واستعمال، وخلق، وتكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة، وعليه فهي تحتاج إلى وجود تكنولوجيا المعلومات التي تساعد على نشر، وتخزين، واستعمال، وتحويل المعرفة في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، معرفة مجسدة في شكل رأس مال فكري وتجربة محصلة من طرف الأفراد أو الخبراء في مجال ما، وبالتالي على المؤسسة تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية، لأن المعرفة وسيلة للتغيير والتجديد، وللتكوين والتحفيز الدائم والمتميز والمستمر، من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المؤسسة بهدف تنمية كفاءاتهم بما يحقق التميز (سملاي، 2004، ص 175)

عليه يمكننا استخلاص أن إدارة المعرفة :

- لا تختص فقط بالمعرفة الظاهرة، بل تتعدى أيضا إلى المعرفة الضمنية ، ومنه إلى الكفاءات.
- تعتبر نظاما هادفا يستجيب للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- تعد نظاما تسييريا يركز على معطيات مجسدة في شكل رأس مال فكري ذو قيمة معينة.
- يولد هذا النظام المعرفة الجماعية المؤثرة على الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.
- 2-1- أهداف إدارة المعرفة : (الكيسي، 2005، ص 44)
- استنادا إلى مفهوم إدارة المعرفة فإن الأهداف التي تحققها تلخص في:
- أسر المعرفة من مصادرها و خزنها وإعادة استعمالها.
- تنمية رأس المال الفكري لمواجهة المشكلات التي تواجه المؤسسة.
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- التأكد من فاعلية تقنيات المؤسسة وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- تعمل على تجميع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف، والتكيف للاضطراب، والتنظيم الذاتي، والذكاء، والتعلم.
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط والإدارة ، تطوير العاملين، إدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

الشكل رقم (01) : العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة .



المصدر: محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 91.

3-1- مبادئ إدارة المعرفة

توجد مجموعة من المبادئ الخاصة بإدارة المعرفة، نستعرض أهمها: (ياسر، 2007، ص 22)

- تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة: فالعديد من فعاليات إدارة المعرفة الخاصة تتطلب استثمار الأموال أو العمل.

- تتطلب عمليات الإدارة الفعالة توفر التكنولوجيا إلى جانب الأيدي العاملة البشرية.  
- تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين للمعرفة: على المؤسسة أن تخلق داخل كل قسم من أقسامها مجموعة إدارة المعرفة لكي تسهل عمليات إيجاد، وتوزيع واستخدام المعرفة .  
- إدارة المعرفة لا تنتهي أبدا: صيغ المعرفة دائما تتغير، ودائما هناك العديد من التكنولوجيا الحديثة، وأساليب الإدارة والقضايا الحديثة الخاصة باهتمام العملاء التي دائما ما تطرأ على الساحة، فالمنظمات دائما ما تغير من استراتيجياتها والسوق له احتياجات جديدة.

## 2- تكنولوجيا الصحة ودور المواقع الإلكترونية في تسهيل تقديم الخدمات الصحية 1-2- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

يمكن تعريفها بأنها: "عملية تناقل المعلومات والمعارف وتبادلها من المرسل (مصدر المعلومة) إلى المستقبل (مستلم المعلومة) أو مجموعة المستقبلين، وذلك باستخدام الوسائل والتكنولوجيا المتاحة. (قنديلجي، 2009، ص 89)

- كما يمكن القول: بأنها عملية تناقل المعلومات وتبادلها عبر المسافات وبغض النظر عن المكان أو الموقع الجغرافي وبالاعتماد على تكنولوجيا الاتصالات كالوسائل السلوكية واللاسلكية والوسائل الإلكترونية.

- كما تعرف على أنها: "عملية نقل كافة أنواع مصادر المعلومات المقروءة والمكتوبة والمسموعة والمرئية (نصوص، صور، مخططات، صوت، حركة،...) من حواسيب إلى حواسيب أخرى منفصلة عنها مكانا بواسطة وسائل وقنوات الاتصال اللاسلكية كالأقمار الصناعية والشبكات (السامرائي، 2004، ص 145)

وكخلاصة يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي مجموعة التقنيات أو الوسائل التي توفر عملية تخزين المعلومات ومعالجتها ومن ثم استرجاعها والتي يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات في جميع صورها (المكتوبة، المسموعة، المرئية...) من مكان إلى آخر وتبادلها عبر التقنيات الآلية أو الإلكترونية أو الكهربائية وذلك من أجل مساعدة المؤسسة في نشاطها وتقديم لها فرصة للارتقاء.

## 2-2- الخدمة الصحية:

" العلاج المقدم للمرضى سواء كان تشخيصا أو إرشادا أو تدخلا طبيا ينتج عنه رضا أو قبول وإنتفاع من قبل المرضى وبما يؤول لأن يكون بحالة صحية أفضل".

ونلاحظ أن هذا التعريف يشير إلى ثلاثة أبعاد للخدمة المقدمة في المؤسسات الصحية، وهي:

- الصفة المميزة للخدمة: وترتبط أساسا بجوهر الخدمة الصحية المقدمة ذاتها والتي تتكون من عدة إجراءات مختلفة تشخيصية وعلاجية.
- المنافع المرجوة من الخدمة: وتتمثل بالعناصر المختلفة التي يحصل عليها المريض أو غيره من المراجعين للمؤسسة الصحية لمقابلة احتياجاتهم الصحية، والتي يطلق عليها في بعض الأحيان بحزمة الرضا المتحقق للمستفيد من الخدمة، والمتضمنة الإدراك الحقيقي لكفاءة العمل المؤدي بشكله الملموس وغير الملموس وبما يؤدي إلى شعوره بالإطمئنان لذلك العمل المؤدى.
- الخدمات الساندة: وتتمثل بكافة العناصر المضافة التي تقدمها المؤسسة الصحية إلى جوهر الخدمة الصحية المقدمة للمريض، وتتضمن نظام حجز المواعيد، خدمات الإتصال التليفونية وكثير من الأمثلة الأخرى (ثامر، 2005، ص 168)

## 2-3- نشأة تكنولوجيا الصحة وتعريفها: (سليمان، 2019)



لتعدد التجارب المختلفة التي ظهر فيها استخدام أدوات المعلوماتية الصحية، فنشأة هذا المفهوم كان منذ أكثر من أربعين عاما، أي مع بداية تطور الحاسبات الشخصية، ولكن المفهوم الحالي لم يتطور إلا بعد وجود الإنترنت في بداية التسعينات، أي منذ عشرين عام تقريبا. لكن فكرة تجميع البيانات ذات الدلالات السريرية قد تم منذ مئات السنين، لأول ورقة نشرت من قبل طبيب أسرة أمريكي يدعى د. بلايفير في المجلة الطبية البريطانية 1951 بعنوان (نظام حفظ السجلات في مركز صحي)، وقد تكون هذه المقالة باكورة المقالات التي تتناول أدوات الصحة الإلكترونية لعمقها في سرد معوقات تبني هذا النظام، والتي قد تشابه إلى حد ما ما نراه اليوم في تطبيق الأنظمة الإلكترونية. كما ان بداية ثورة الحوسبة في بداية الخمسينات الميلادية، بدأت فكرة (الكمبيوتر الطبي) بالظهور في الدراسات البحثية التي حاولت أن تطرح فكرة أن يقوم الكمبيوتر بالمساعدة في تشخيص بعض الحالات بناء على معطيات ومدخلات محددة، لكن فكرة الصحة الإلكترونية لم تتحول من مسار البحث إلى مسار التطبيق إلا في بداية الثمانينات عندما ظهرت لغات برمجة جديدة ساعدت على إنشاء برامج خاصة ببعض الخدمات في العيادات والمستشفيات مثل الجدولة والمختبرات والأشعة، وقد أدى هذا التطور السريع في التقنية إلى إحداث تغيير ملموس في معظم المجالات الطبية باتجاه استخدام تقنية المعلومات والاتصالات، لكن المجال الطبي بطبعه لا يتقبل التغيير بسهولة، ولعل هذه الحقيقة هي أحد العوائق التي لم تسمح بإحداث تغيير شامل في المجال الطبي مثل بقية القطاعات التي اخترقها التقنية بشكل شبه كامل مثل الاقتصاد والطيران والاتصالات وغيرها.

ويمكن عرض اهم التعريفات المقدمة لتكنولوجيا الصحة كما يلي:

- بأنها استخدام أدوات تقنيات المعلومات والاتصال في الخدمات الصحية، على سبيل المثال: استخدام الملف الإلكتروني في عيادات الأطباء في مراكز الرعاية الصحية الأولية، أو المستشفيات والمراكز التخصصية.
- استخدام وتطبيق جميع أنواع تقنية المعلومات (البرمجيات والشبكات والاتصالات وغيرها) في قطاع الخدمات الصحية وفروعها، والاستفادة من هذه التقنيات في كل ما يعزز الصحة ويساعد على الوقاية من الأمراض ويدعم الأبحاث الطبية والسريرية.
- إعادة استخدام وتوظيف الأدوات المتاحة مثل الملف الطبي الإلكتروني، الأجهزة الذكية المحمولة، وحتى الإنترنت لضمان استخدام هذه الأدوات من قبل المرضى، والأطباء وحتى المدراء في تطوير الرعاية الصحية
- هي جزء من التكنولوجيا الصحية والذي يشمل مجموعة واسعة من منتجات وخدمات الرعاية الصحية، بشكل أو آخر، وتستخدم لتشخيص المرض ورصده أو علاج كل حالة تؤثر على البشر. هذه التقنيات المبتكرة تطبيق العلم والتكنولوجيا وتحسين نوعية الرعاية الصحية المقدمة والنتائج الصحية للمرضى من خلال التشخيص المبكر، وتقليل خيارات العلاج الشديد وإجراء تخفيضات في الإقامة في المستشفى وإعادة التأهيل (ويكيدا، 2019)
- هي استخدام البيانات الرقمية المرسله والمخزنة والتي يمكن استرجاعها آليا للاستخدامات الطبية، بالإضافة لاستخدام تقنية المعلومات لارسال الخدمات الصحية من موقع لآخر (محمد، ص188)

### 1-3-2- تكنولوجيا تطبيق المعرفة في الخدمات الصحية (النظم الخبيرة ودعم اتخاذ القرار)

عرف " James O'Brien " نظام دعم اتخاذ القرار بأنه نظام معلومات مرتبط بالحاسب يقوم بتزويد المستخدمين بالدعم اللازم لاتخاذ القرارات اللازمة من خلال تحليل المعلومات المعقدة، ومحاكاة عملية اتخاذ القرارات على الصعيد البشري. إن أنظمة الخبراء أو بالأحرى نظم قواعد المعرفة Knowledge Base Systems هي أنظمة جديدة ذات قدرات تفوق بمراحل قدرات الأنظمة الآلية التقليدية حيث لها القدرة على الحصول على الاستنتاجات بمعلومات متناقضة وغير مكتملة. وهي بذلك تحاكي

الخبراء والقادة العسكريين الذين غالبا ما يتخذون القرارات تحت هذه الظروف، وهي تقنية عملية مفيدة مادامت تستخدم من قبل المختصين وطبقت في المجالات التي تتناسب مع حدود معرفتنا لقدراتها. من أوائل أنظمة الخبراء التي تطورت حتى الآن نظام مايسنMycin لتحليل وعلاج وأمراض الدم المعدية ، وقد طور هذا النظام في جامعة ستانفورد حيث احتوت قاعدة معلوماته على نحو (400) قانون تربط العوارض المحتملة للمرض بالاستنتاجات الممكنة وقد قورنت النتائج المستخرجة من نظام مايسن في كثير من تحليلاته على مستوى الأطباء الموجودين في اللجنة.

- الأهداف التي يعمل نظام دعم القرار على تحقيقها:
- مساعدة المدراء في اتخاذ القرار لحل المشاكل المهيكلية.
- دعم حكم المدير بدلا من محاولته أن يحل محله.
- تحسين فعالية عملية اتخاذ القرارات بدلاً من كفاءتها.
- أمثلة عن بعض النظم الخبيرة:

*v-TAM*: وهو عبارة عن قميص مخصص للعمل يحتوي على عدة مصفوفات من الحساسات الخاصة بالتقاط العديد من البارامترات الحيوية كعدد نبضات القلب ومعدل التنفس وحرارة الجلد ويقوم بتخزينها وإرسالها إلى الطبيب الذي يملك القدرة على التحدث مع المريض عند الضرورة بواسطة نظام ميكروفون - مكبر صوتي مدمج مع القميص. وفي الحالات الطارئة يمكن بسهولة الوصول إلى المريض بواسطة نظام الـ GPS المدمج أيضا مع القميص .

مشروع Living Health: مشروع استرشادي يرمي إلى تمكين المرضى من الحصول على استشارة حية وجها لوجه مع ممرضة تابعة لأحد مراكز NHS عبر بث تلفزيوني تفاعلي (وكيديا، 2019)

### 2-3-2- إيجابيات تكنولوجيا المعرفة في الجانب الصحي

هناك عدة إيجابيات أهمها: (رزان، 2019)

- توسيع النطاق الجغرافي: الغاية هي تجاوز المسافة بين المريض والطبيب باستبدال الزيارة المكتبية التقليدية. وذلك يتضمن ما سنطلق عليه تقليديا اسم التطبيب عن بعد (مثل المؤتمرات عن طريق الفيديو مع المرضى في المناطق النائية؛ والتراسل الفوري مع ممارس صحي من أجل النصح الطبي). وهنا يمكن الاعتماد على تقنية (GPS).
- تيسير اتصالات المريض: الغاية منها تسهيل الاتصال بين العاملين الصحيين والبرامج الصحية والمرضى خارج أوقات الزيارات المكتبية النظامية. وتتضمن الفئات الفرعية التالية:
  - التثقيف الصحي الشامل.
  - تعزيز مطاوعة المريض.
  - إتاحة خدمات الرعاية في حالات الطوارئ.
  - حماية خصوصية المريض.
- تحسين التشخيص والمعالجة: الغرض هو السماح للعاملين الصحيين بتحسين الأداء في أثناء التدريب أو في الميدان من خلال المساعدة المباشرة مع اتخاذ القرار وضع التشخيص .
- تحسين إدارة المعطيات: بجمع المعطيات، وتنظيمها أو تحليلها. وذلك من شأنه أن يسرع ويعزز نقل المعطيات عن بعد، كاستخدام المساعد الرقمي الشخصي لجمع المعلومات المتعلقة بأمراض محددة أو بصحة الأطفال في مناطق معينة، بشكل إلكتروني، وأنظمة السجلات الإلكترونية

- تبسيط المعاملات المالية: بتسهيل دفع المريض لتكاليف الرعاية وتسهيل تلقي الطبيب للدفعات (مثلاً: مدفوعات أقساط التأمين المحمولة والقسائم عبر الهاتف
  - التخفيف من الغش وسوء الاستخدام: أي منع الغش وسوء الاستخدام (مثلاً النصوص ورموز PIN لكشف الأدوية المزيفة، واستخدام المعطيات البيولوجية لكشف زوار المريض). إضافة إلى التحقق من المنتج الطبي، هوية المريض،
- 3-3-2- مساهمة التكنولوجيا في تطوير المعارف من خلال المواقع الطبية: (ويكديا، 2019)
- أصبح الأنترنت المصدر الرئيسي للمعلومات الطبية: حيث بالإمكان ملاحظة هذا من خلال انتشار المواقع الطبية باللغات المختلفة والتي تساهم في رفع الوعي ونشره حول الطب والصحة، إذ أصبح بالإمكان الحصول على المعلومة الطبية الموثوقة من خلال الإنترنت وبسهولة دون التحرك من مكانك.
  - بإمكان مقدمي خدمات الرعاية الصحية الوصول إلى المرضى بسهولة: ويتم ذلك عن طريق استخدام مواقع التواصل الاجتماعية المختلفة، حيث أصبحت كبرى المستشفيات العالمية تستخدم هذه المواقع للتواصل مع مرضاها وحتى الإجابة عن استفساراتهم وأسئلتهم بالإضافة إلى محاولتها لنشر الوعي حول القضايا الصحية الهامة.
  - ساعدت التكنولوجيا في تقديم علاجات أفضل والتقليل من المعاناة في الوقت نفسه: إذ تمكنت التكنولوجيا من توفير آلات جديدة وأدوية وعلاجات ساعدت في حماية العديد من الأشخاص وحسنت من فرص علاجهم، ليس هذا وحسب، بل استطاعت التكنولوجيا تحسين الأبحاث والدراسات العلمية لجعل الرعاية الصحية أكثر كفاءة
  - حسنت من رعاية المرضى وكفاءة العاملين في القطاع الصحي: فالتكنولوجيا وفرت طرق لحفظ التاريخ الطبي لجميع المرضى، الأمر الذي سهل انتقاله ما بين الأطباء وعدم ضياعه، بهدف تحسين الرعاية الطبية لهم وزيادة كفاءة عمل العاملين في هذا القطاع. كما بالإمكان استخدام هذه المعلومات (بعد اخذ تصريح بذلك) لاستغلالها في أبحاث ودراسات علمية تصب في هدف إيجاد علاجات واكتشافات في المجال الطبي.
  - بالإمكان التواصل مع الأطباء بسهولة أكثر: فتواجد الجميع على شبكات الإنترنت سهل التواصل فيما بينهم، حيث لم يعد من الضروري أن يتوجه المريض إلى العيادة والانتظار مطولاً لاستشارة الطبيب، بل بإمكانهم استشارته الآن عن طريق الولوج إلى الإنترنت.
  - يتمكن الأطباء والعاملين في القطاع الصحي من تحديث معلوماتهم باستمرار والتواصل مع جميع الباحثين والأطباء لتبادل المعلومات بسهولة.
  - التنبؤ بانتشار بعض الأمراض: حيث وفر الإنترنت والتكنولوجيا طرق تساعد الباحثين والعلماء في توقع الفترات التي من شأنها أن تشهد انتشاراً كبيراً لبعض أنواع الأمراض والتحصير لمواجهتها بوقت أبكر من أجل تقليل الخسائر قدر المستطاع.

### 3- المنصات الصحية الرقمية موقع الطبي نموذجاً

#### 3-1- التعريف بالموقع الإلكتروني ( الطبي Altibbi): (ويكديا، 2019)

هو موقع طبي عربي شامل يصنف كواحد من أكبر المنصات الصحية الرقمية في الشرق الأوسط. أنشئ الموقع عام 2008 في عمان الأردن، تحت إشراف جليل اللبدي ووالده الدكتور عبد العزيز اللبدي، إيماناً بضرورة رفد المحتوى العلمي العربي وتعويض النقص الواضح في المصادر الطبية العربية وتسهيل إيصال وفهم المصطلحات الطبية، إلى جانب زيادة التوعية الصحية بين الناس في دول الشرق الأوسط وتعزيز مفهوم الرعاية الصحية عن بعد، حيث يقدم الطبي محتوى

صحيا عربيا موثوقا ويمثل مصدرا شاملا للمعلومات الطبية التي يحتاجها المستخدم، إذ يحتوي الموقع على آلاف الصفحات الطبية التي تشمل المقالات الطبية، وقاموس المصطلحات الطبية، وأسئلة المرضى حول المشاكل الصحية مع إجابات الأطباء، وآخر المستجدات والأخبار الطبية، وموسوعة الأدوية، وخدمة الاستشارات الطبية والدليل الطبي الذي يسهل عملية الوصول إلى الأطباء أو المراكز الصحية في مختلف أنحاء العالم

- التأسيس: انطلق موقع الطبي في العام 2008 على يد جليل اللبدي من العاصمة الأردنية، بهدف تلبية حاجات المستخدمين العرب للحصول على المعلومة الطبية الصحيحة من مصادرها الموثوقة، إذ اعتمد جليل اللبدي على تطوير فكرة القاموس الطبي العربي الذي أوجده والده الدكتور عبد العزيز اللبدي في العام 2004 إثر عودته من ألمانيا بعد أن لاحظ حاجة العرب إلى مثل هذه المعلومات باللغة العربية
- التطوير: وتماشيا مع الحاجة للوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد، طُور مشروع القاموس ليتحول إلى موقع إلكتروني طبي متعدد الخدمات في العام 2010، ثم توسع ليضيف خدمة الأسئلة والأجوبة الطبية التي تقدم مجانا للمرضى الزائرين للموقع والتي يجيب عليها أطباء مختصون وموثوقين عبر منصة الطبي، وكان ذلك في العام 2012 وفي العام 2016 فعّل الموقع خدمة الاستشارات الطبية عن بعد، بحيث يمكن للأطباء تقديم الاستشارات الطبية للمرضى الذين يحتاجون إليها بغض النظر عن الموقع الجغرافي والتوقيت، وفي عام 2018 أتاح الطبي للأطباء تفعيل نظام العيادات الإلكترونية ليصبح باستطاعتهم إدارتها والتحكّم بملفات المرضى عن طريق المنصة
- التمويل والاستثمار:

2008: أطلق موقع الطبي بتمويل ذاتي من المؤسس وعن طريق التمويل المقدم من الأصدقاء والأقارب .  
2015: حصل الطبي على أول استثماراته المقدمة من ميدل إيست فينتشر بارتنرز MEVP وداش فينتشرز DASH Ventures ، وكرس هذا الاستثمار لرفع مستوى التفاعل بين الأطباء والمرضى وزيادة عدد الأطباء والمستخدمين في خمس دول عربية وهي السعودية، والإمارات العربية المتحدة، والكويت، والأردن ولبنان

2017: حصل الطبي على تمويل جديد بقيمة 6.5 مليون دولار أمريكي مقدمة من "شركاء المبادرات في الشرق الأوسط " Middle East Venture Partners و"داش فينتشرز DASH Ventures"، و"تام للاستثمار TAMM"، و"ريمكو RIMCO" Investments، وصندوق "إنديفور كاتاليست Endeavor's Catalyst Fund"، ومستثمرين آخرين. وسيستخدم هذا الاستثمار في تطوير حلول صحية متكاملة، واختراق أسواق جديدة، وإثراء المحتوى الطبي الذي يحتويه الموقع

- الجوائز: حصل موقع الطبي على المركز الأول لفئة الصحة الإلكترونية لجائزة المحتوى الإلكتروني العربي لعام 2013 التي نظمتها الجائزة العربية للمحتوى الإلكتروني في مملكة البحرين، وهي جائزة تعنى بتكريم الأعمال المهمة بإثراء المحتوى الإلكتروني العربي وتندرج تحت مظلة جائزة القمة العالمية (WSA) التي تتبع هيئة الأمم المتحدة

2-3- مساهمة موقع الطبي في تطوير المعارف وتقديم الخدمات الصحية

1-2-3- بعض الإحصائيات والأقسام في موقع الطبي :

يقدم أكثر من 9 آلاف طبيب مستعد لمساعدة المستخدم أينما كانت وفي أي وقت. ويستطيع المستخدم طرح سؤال ليحجب عنه المختصون بخصوصية تامة ووفقا لإحصاءات الموقع فقد سجل فيه أكثر من 600 ألف مستخدم وتمت الإجابة عن أكثر من 360 ألف سؤال لهم مع تقديم أكثر من 5 آلاف مقال ونصيحة طبية من الأطباء، والإجابة عن أكثر من 23 ألف مكالمة هاتفية من المستخدمين. ويقدم الموقع قاموسا طبيا عربيا، وعروض فيديو مرتبطة بالصحة، بالإضافة إلى موسوعة للأدوية والعقاقير والأخبار الطبية. وتركز مواضيع الموقع على مجموعة من الأمراض الشائعة التي تشمل ارتفاع ضغط الدم والأمراض الجلدية والقلب والأسنان والحساسية والصحة الجنسية والحمل والولادة والتغذية والبشرة والجمال والأورام وعلم النفس،

بالإضافة إلى الأعشاب الطبية، ويتطرق الموقع للتخصصات الجراحية المختلفة التي تشمل جراحة الأعصاب والعظام والقلب والشرابين وجراحة التجميل والجراحة العامة والجراحة النسائية

2-2-3- مختلف الأقسام في موقع الطبي التي تساهم في زيادة المعارف وتسهيل تقديم الخدمات:

- قسم المواضيع الخاصة: يعرض معلومات حول الحساسية والإدمان وارتفاع ضغط الدم والأورام الخبيثة والحميدة والبشرة والجمال والحمل والولادة والصحة الجنسية والصحة النفسية والعقم والتشوهات الخلقية وتطور الجنين وصحة الأسنان وصحة الرجل وصحة الشيخوخة وصحة الطفل وصحة المرأة والصحة العامة ومرض السكري.
- قسم العلوم الطبية: يركز على المواضيع المتنوعة التي تشمل الطب البديل وعلم الأحياء وعلم الأحياء الدقيقة وعلم الأشعة وعلم الأمراض وعلم التشريح وعلم السموم وعلم الصيدلة وعلم المناعة وعلم النفس وعلم الوراثة.
- قسم العلوم المساعدة: فيتطرق إلى علوم الأدوية والأعشاب الطبية والإسعاف الأولي والأطباء العرب والطب الوقائي والتخدير والتشخيص والتغذية والتلقيح والعلاج الطبيعي والفيتامينات والفيزياء والكيمياء والفسولوجيا والكيمياء الحيوية والهرمونات والوصفات الشعبية، وغيرها.
- موسوعة الأدوية: فيمكن البحث فيها عن الأدوية حسب الاسم العلمي أو التجاري أو الدولة والأمراض والأعراض.
- البحث: يسمح الموقع بالبحث عن مستشفيات وصيدليات ومختبرات طبية وأطباء في العديد من الدول العربية والأوروبية. ويمكن تحميل تطبيق خاص بالهواتف الجواله على الأجهزة التي تعمل بنظامي التشغيل «آندرويد» و«آي أو إس» بالاسم نفسه لطرح الأسئلة والحصول على الإجابات من الأطباء المتخصصين وقراءة المحتوى الطبي.

3-2-3- كيف ساهمت التكنولوجيا في تسهيل وصول خدمات الطبي: (موقع الطبي، 2019)

- تكنولوجيا المعرفة ساهمت في وصول خدمات موقع الطبي إلى مجال جغرافي واسع: أعلنت شركة الطبي عن إطلاق مبادرة "مليون استشارة طبية مجانية" والتي توفر 150.000 استشارة مجانية خلال شهرين فقط وتتيح استقبال 87,567 طلب استشارة على تطبيق الهاتف المحمول. وفقا لنتائج المبادرة التي تم جمعها، تم تحديد مدينة سوهاج على أنها المدينة رقم 1 في صعيد مصر من حيث طلبات الاستشارات الطبية، حيث يقدر عدد زوار موقع الطبي منها بـ 500000 زائر، تليها أسيوط، والمنيا، وبني سويف.

● الطبي يطلق خدمة جديدة لحجز مواعيد لدى الأطباء وإدارة العيادات في الأردن ومصر:

أطلقت منصة "الطبي" مؤخرا خدمة الرعاية الصحية الإلكترونية المجانية التي يتم عبرها حجز مواعيد لدى الأطباء وتنظيم إدارة العيادات في الأردن ومصر. ويمكن من خلال هذه الخدمة ربط المرضى بالأطباء عبر منصة الطبي الإلكترونية، بالإضافة إلى توفير قاعدة بيانات ضخمة تتيح للطبيب الاطلاع على كل ما يتعلق ببيانات المريض، وتاريخه المرضي، وأي فحوصات مخبرية أو صور تشخيصية قام بعملها، مما يتيح للطبيب إتمام الاستشارة الطبية بشكلها الصحيح، وعمل التشخيص اللازم، ووصف العلاج المناسب، ومتابعة حالة المريض

- حملة مليون استشارة طبية مجانية بالشراكة مع T20 والشركة المصرية للاتصالات: تحت مظلة مؤسسة المصريين خريجي الجامعات العالمية (T20) أعلنت شركة الطبي المتخصصة في الاستشارات الطبية الإلكترونية عبر المكالمات الصوتية والمحادثات النصية وبالشراكة مع الشركة المصرية للاتصالات عن إطلاق حملة "مليون استشارة طبية مجانية" والتي تعد أكبر حملة طبية مجانية في العالم للاستشارات الطبية عبر المكالمات الصوتية والمحادثات النصية، وجاءت هذه المبادرة بالتعاون مع وزارة الصحة المصرية ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

3. الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة تم التعرف على موضوع مهم وهو تكنولوجيا الصحة كركيزة أساسية لإدارة المعرفة في تحسين الخدمات الصحية وقد تم التركيز على موقع الطبي كونه من أهم المواقع العربية ، وقد تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها:

- استخدام التكنولوجيا في القطاع الصحي حتمي و ضروري من أجل مواكبة التطورات ولزيادة المعارف.
- ساهمت تكنولوجيا الصحة ومختلف المنصات الرقمية في تسهيل وتحسين تقديم الخدمات الصحية
- يساهم موقع الطبي في تقديم خدمات متميزة باستخدام أطباء بارزين
- يسمح موقع الطبي الحصول على معلومات صحية موثوقة وتعريفات طبية، وإجابات، وأخبار، ومقالات، ونصائح، وحتى استشارات افتراضية

وبعد عرض مختلف النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة استحداث مواقع إلكترونية تتكفل بتقريب الصورة للمرضى لما لها من فوائد كبيرة، وعقد العديد من الأيام التحسيسية حول ضرورة رقمنة وتطوير قطاع الصحة
- وضع خطط واستراتيجيات لتطوير مختلف المواقع الصحية التي تساعد في تطوير المعارف الصحية
- توفير الموارد المالية والتقنية الكافية بصفة مستمرة لدعم قطاع الصحة من أجل تسهيل تقديم الخدمات الصحية وتطوير المعارف
- توفير الموارد البشرية المتمثلة في اليد العاملة المؤهلة لإدارة وإنشاء مواقع تقدم مختلف الخدمات والمعلومات الصحية
- توعية المواطن بدور وأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الميدان الصحي.
- يجب الإستخدام الأمثل للمعرفة في هذا العصر الرقمي من أجل تحسين مختلف الخدمات التي تقدم من طرف المواقع الإلكترونية

#### 4.المراجع:

أولاً- المراجع العربية:

الكتب:

1. صلاح الدين الكبيسي (2005)، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، مصر.
2. محمد عواد الزبادات (2008)، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
3. ياسر الصاوي (2007)، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة.
4. قنديلجي عامر إبراهيم وإيمان فاضل السامرائي (2009)، شبكات المعلومات والاتصالات، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان .
5. السامرائي إيمان فاضل وهيثم محمد الزغي (2004)، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان.
6. ثامر ياسر البكري (2005): تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

المقالات:

7. محمد أحمد بن التركي: مدى استخدام الأعمال الإلكترونية في المستشفيات السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز لإقتصاد والإدارة، المجلد 128 العدد 1 الأطروحات:
8. سملاي يحضيه (2004)، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) ، أطروحة دكتوراه دولة ، جامعة الجزائر
- ثانيا- المواقع الإلكترونية:
9. سليمان العمران: ما هي الصحة الإلكترونية؟،  
<https://www.ehealthsa.com/archives/1499> consulté le: 22 /08/2019
10. موسوعة ويكيبديا: الصحة الإلكترونية.

<https://ar.wikipedia.org/wiki>, consulté le: 22 /08/2019

11. موسوعة ويكيديا: الصحة الالكترونية، مرجع سابق

12. رزان النجار: كيف ساهمت التكنولوجيا في تطوير الطب؟ ،

<https://www.webteb.com/articles/> consulté le: 22 /08/2019

13. موسوعة ويكيديا: (الطبي Altibbi).

<https://ar.wikipedia.org/wiki/> consulté le: 22 /08/2019

14. موقع الطبي ، تاريخ الإطلاع

<https://www.altibbi.com/> consulté le: 22 /08/2019

دور عملية اكتساب المعرفة في استحداث الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، والتحول نحو المنظمة الرقمية -  
دراسة حالة شركة نפטال الفرع التجاري – عنابة

The role of the knowledge acquisition process in the creation of the organizational memory of the institution, and the shift towards the digital organization - a case study of the Naftal company, the commercial branch – Annaba

أ. قوسي سميرة، جامعة باجي مختار عنابة، [samiragoussi@yahoo.com](mailto:samiragoussi@yahoo.com)

**الملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور عملية اكتساب المعرفة باعتبارها عملية مهمة من عمليات ادارة المعرفة في استحداث الذاكرة التنظيمية للمؤسسة في مؤسسة نפטال الفرع التجاري عنابة،

ولتحقيق ذلك الهدف تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية SPSS V21، وباستخدام عدد من الأساليب الإحصائية والاستمارة كأداة أساسية، تم اختبار فرضية التأثير، حيث خلصت الدراسة بوجود تأثير دال إحصائيا لعملية اكتساب المعرفة واستحداث الذاكرة ، وعلى هذا الأساس لابد على المؤسسة محل الدراسة استحداث جهة تكنولوجية رقمية جديدة التي يمكن أن تساعد على التحول الرقمي.

**الكلمات المفتاحية:** عملية اكتساب المعرفة، إدارة المعرفة، الذاكرة التنظيمية، المنظمة الرقمية.

تصنيفات JEL: M14

**Abstract:**

Cette étude vise connaitre le rôle de l'acquisition de connaissances comme un processus important de gestion des connaissances dans le développement de la mémoire organisationnelle de l'entreprise , de l'entreprise dans la branche commerciale naftaal Annaba .

Pour atteindre cet objectif , le programme spss v21 a été utilisé et en utilisant un certain nombre de méthodes statistiques et de forme comme outil de base, les hypothèses de l'étude ont été testées, ou les résultats ont conclu q' il existe un effet entre le processus d'acquisition des connaissances et développement de la mémoire organisationnelle de l'entreprise en question, sur cette base, il est nécessaire de développer un nouvel organisme de technologie numérique visant à codifier de documenter les connaissances et l'expertise qui peuvent aider à la transformation numérique .

**Keywords :** Acquisition de connaissances , Gestion des connaissances, Mémoire organisationnelle, organisation numérique.

JEL :M14



### مقدمة:

إن التقدم الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتدخلها في شتى المجالات ، سهل انتشار المعرفة على جميع المستويات وأدى إلى بروز ما يسمى بمجتمع المعلومات والمعرفة، حيث أحدثت هذه الأخيرة قفزة نوعية لم يشهد التاريخ لها مثيل من قبل، والتي كانت بمثابة انطلاقة لظهور مفاهيم أخرى جديدة كالاقتصاد المعرفة، والاقتصاد الرقمي هذا الأخير الذي يتعامل بصفة خاصة مع التكنولوجيا الرقمية هذا من جهة،

ومن جهة أخرى أصبحت عملية المحافظة على المعرفة ضرورة ملحة، فضلا عن ضمان خطر فقدانها، الأمر الذي جعل الذاكرة التنظيمية للمؤسسة أحد الأصول المهمة التي تساهم في بناء وتدقيق المعارف المكتسبة والمتجددة يوما بعد يوم،

وفي ظل عصر المعلومات والتحول نحو المنظمة الرقمية، كان من الطبيعي أن تنتبه المؤسسات إلى أن استخدامها للمعرفة وتخزينها هو مفتاح النجاح، ليصبح من المهم تكريس وتعميق الممارسات المستندة إليها والمؤدية إلى تعظيم فرص المنظمة في ملاحقة التطورات العلمية والتقنية المتسارعة خاصة منها التكنولوجية، لذلك أصبحت المعرفة المورد الإستراتيجي للتميز وتقدم مؤسسات اليوم، هذه الأخيرة التي أصبح لزاما عليها السعي للحصول على المعرفة، وذلك من خلال البحث عن الطرق والأساليب الكفيلة لاكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة، وتطوير آليات وطرق من أجل تكوين مخزون معرفي يساعدها في تحقيق أهدافها والتحول إلى المؤسسة الرقمية في ظل الاقتصاد الرقمي.

وتعد عملية اكتساب المعرفة من العمليات الفرعية لإدارة المعرفة، حيث كلما زادت المعرفة في المؤسسة كلما زادت الابتكارات التي هدفها الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل والمنتجات أو الخدمات التي من شأنها تطوير العمل وتحقيق الأهداف، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية، بالإضافة إلى استحداث المخزون المعرفي للمؤسسة والنهوض بالمؤسسة الرقمية في إطار جمع المعلومات وتحليلها واستنباطها وتفسيرها وفعالية استخدام المهارات لتخزينها .

### الإشكالية:

لقد فرضت الظروف الحالية تواجد المعارف داخل المؤسسات في العديد من المصادر كالملفات، قواعد البيانات، أدمغة العاملين، وخبرتهم، قواعد المعرفة... الخ، الأمر الذي فرض على المؤسسات الجزائرية تبني خطوة قادرة على إدارة هذه المعارف المتراكمة ومجارات الأحداث والتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم خاصة منها حدة المنافسة ومظاهر الاقتصاد الرقمي، وما حتم عليها من ضرورة التقاط المعرفة، وتجميع الخبرات والمعارف، تنظيمها، تخزينها، ومن ثم تسهيل المشاركة فيها وتقاسمها من أجل خلق معارف جديدة يتم تطبيقها بفعالية في المؤسسة،

ولعل أهم ميزة تنافسية للمؤسسات الجزائرية تلاؤم واقع الاقتصاد الرقمي هي تبني النماذج والأساليب الحديثة منها إدارة المعرفة وما تتضمنه من عمليات، ولعل أهمها هي عملية اكتساب المعرفة وما يمكن أن تؤديه من استحداث ذاكرة المؤسسة التنظيمية.

وفي إطار إشكالية بحثنا، وفي ظل استجابة مؤسسة نפטال الفرع التجاري للتغيرات البيئية وبروز ما يسمى بالاقتصاد الرقمي الذي يقوم في مجمل عملياته على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي ألغت كل الحدود والحواجز أمام التدفق الهائل للمعلومات، يبقى التساؤل المطروح: ما دور عملية اكتساب المعرفة في استحداث الذاكرة التنظيمية في مؤسسة نפטال - الفرع التجاري عنابة وبالتالي التحول نحو المنظمة الرقمية؟

### الأسئلة الفرعية:

وفقا للإشكالية الرئيسية للدراسة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل تسعى المؤسسة محل الدراسة لاكتساب المعرفة باعتبارها عملية مهمة من عمليات ادارة المعرفة؟
2. هل يتم استحداث الذاكرة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة ومنه إعطاء المؤسسة بعدا رقميا في إطار رقمنة المعارف؟

### الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين عملية اكتساب المعرفة واستحداث الذاكرة التنظيمية في مؤسسة نפטال الفرع التجاري - عنابة عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05 " .

### أهمية الدراسة:

لقد وجد العديد من الباحثين أن هناك العديد من المشاكل التي تواجه المنظمات في الإجابة على تساؤل هام وهو: كيف يمكن جمع المعارف الحيوية؟ ولأن هناك العديد من المعارف التي يصعب تحديدها لكثرتها، فلا بد من توفر الوسائل التي تجعل من عملية جمع المعارف المهمة والمفيدة والتقاطها عملية سهلة، ومن هنا تأتي أهمية الدراسة كون عملية اكتساب المعرفة تلعب الدور الكبير في تجميع المعارف الحيوية، خاصة في ظل توفر رأس المال البشري وما يملكه من مؤهلات، حيث يعتبر الوسيلة القادرة على البحث عن المعارف، واكتسابها، وبعد استيعابها وفهمها وتحليلها وتفسيرها يستطيع خلق معارف أخرى جديدة، ومن ثم نقلها للآخرين من خلال عملية المشاركة.

### أهداف الدراسة:

1. توضح الدراسة الدور المهم لتبني المؤسسات عمليات إدارة المعرفة كضرورة أساسية لبناء وتطوير ذاكرة المؤسسة التنظيمية خاصة منها عملية اكتساب المعرفة، لأن من نتائجها زيادة الرصيد المعرفي للمؤسسة وتحديث الذاكرة التنظيمية، بمعنى آخر كلما اكتسبت المؤسسة معارف جديدة كلما ظهرت الحاجة الملحة لتخزين هذه المعارف وحفظها بهدف عدم فقدانها وبالتالي استحداث الذاكرة التنظيمية للمؤسسة،
2. الربط بين أحد عمليات إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية، حيث أن عملية الوصول الى المعرفة من مصادرها المختلفة داخليا أو خارجيا غير كافية، إذ لابد من ترميزها وتخزينها مما يعطي لهذه العملية بعدا رقميا للمؤسسة في إطار رقمنة المعارف المكتسبة بطرق تقنية باستخدام تكنولوجيا المعلومات،
3. تسمح هذه الدراسة كذلك بمعرفة الفجوة الرقمية والفاصلة نحو الاتجاه بالمؤسسة الرقمية ومدى اعتماد إحدى المؤسسات الجزائرية على أدوات وأساليب الاقتصاد الجديد الذي يعرف بالتحول في الأداء من التقليدي إلى

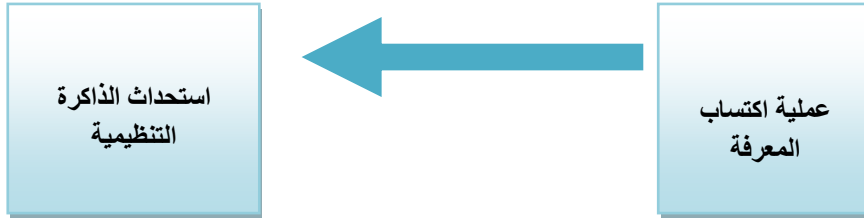
الإلكتروني كما تهدف كذلك إلى معرفة مدى الاعتماد على استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لتخزين المعرفة المكتسبة وبالتالي تجديد المعلومات وتحديثها في إطار متطلبات العصر الحالي.

### المنهج المتبع :

من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة لهذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم وضع الأسس النظرية من خلال جمع المعلومات من المصادر الثانوية المتعلقة بالأدبيات الخاصة بمتغيري الدراسة، من كتب ومقالات علمية ورسائل جامعية... الخ ، أما الجانب الميداني فقد تم الاعتماد على المصادر الأولية لجمع المعلومات من خلال توزيع استمارة في المؤسسة محل الدراسة والإجابة عليها، ومن ثم تحليل البيانات واختبار الفرضيات..

### نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

### الجانب النظري للدراسة:

#### أولاً. إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة وتطبيقاتها من أبرز تحديات القرن الحالي، إذ تسعى منظمات الأعمال اليوم إلى تحديد المعلومات ذات القيمة، والتقاطها، واستخدامها في العمليات، حيث أنه ومع بداية التسعينات من القرن الماضي، وهناك اهتماما كبيرا من قبل المنظمات في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها.

ففي عالم اليوم نجد إلزامية اعتماد المنظمات مهما كانت حجمها أو نوعها على إدارة المعرفة بمهارة، خاصة في ظل عصر المعلوماتية والاعتماد على التقنية والتكنولوجيا وما يميز العصر من التحول إلى الرقمية. وفي هذا الصدد فإن إدارة المعرفة أصبحت تستخدم لإعطاء البعد الرقمي للمؤسسة وهذا من خلال انسيابية عملياتها الجوهرية. (السالم، 2010، ص ص 25-26).

#### 1. تعريف إدارة المعرفة:

إن تزايد الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة في العقدين الأخيرين أدى إلى ظهور العديد من التعاريف لهذا المفهوم والتي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الإهتمام بها جعل منها منهجا علميا متكاملًا لمواجهة تحديات البيئة المحيطة خاصة في ظل بروز ما يسمى باقتصاد المعرفة.

وعليه فقد وردت في بعض تعاريف إدارة المعرفة مايلي:

- يعرف Dale Neef " إدارة المعرفة بأنها مصطلح يصف العملية التي تقوم بموجبها المؤسسة بتنظيم وجمع التشارك والتوزيع و التعلم بالشكل الجماعي بين المستخدمين و أصحاب المصلحة و العالم الخارجي. (Del,2003,p124)
  - يعرفها Wiig بأنها " تخطيط المعرفة و تنظيمها و تنسيقها و توليفة الأصول المرتبطة برأس المال الفكري و العمليات و القدرات و الإمكانيات الشخصية و التنظيمية و بشكل يتم معه انجاز اكبر قدر ممكن من الأثر الايجابي في نتائج الميزة التنافسية." ( مزعل، 2012، 234).
  - يعرفها Cross " بأنها نظام توليد عمل مزدهر وبيئة تعلم من شأنه تشجيع توليد المعرفة الشخصية و المعرفة المنظمة و تجميعها واستخدامها وإعادة استخدامها سعيا وراء قيمة جديدة للأعمال".(العلي، 2006،ص 27).
2. عمليات إدارة المعرفة:

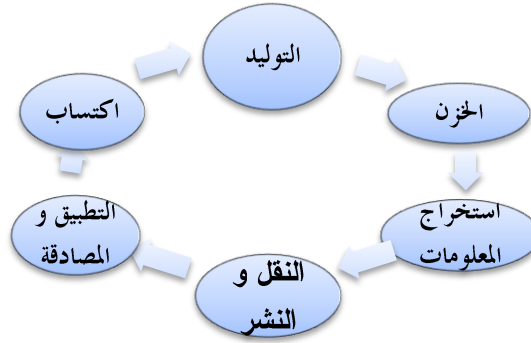
تتجلى أهمية إدارة المعرفة في الدور الذي تؤديه في المنظمات، والأهداف التي ترمي إليها، وذلك وفقا لما يؤكدته العديد من الباحثين عند طرحهم لنماذج إدارة المعرفة وعملياتها، فمن خلال عمليات إدارة المعرفة يمكن للمنظمة استخدام العديد من الوسائل التكنولوجية، و غيرها لكي يتسنى للأفراد في المنظمات الوصول إلى مختلف المعارف و خزنها و التشارك بها وعلى هذا الأساس يمكن طرح نموذج ماركارد لعمليات إدارة المعرفة باعتباره النموذج الأكثر شيوعا واستخداما كما يلي :

### 3. نموذج (2002) Marquardt:

اقترح Marquardt مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، و يتألف من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل: (Marquardt,2002,p143)

- الاكتساب Acquisition،
- التوليد Creation،
- الخزن Storage،
- استخراج المعلومات و تحليلها Analysis and Data Mining،
- النقل و النشر Transfer and Dissemination،
- التطبيق و المصادقة Application and Validation.

شكل رقم(02): نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



Source: Marquardt. Michael .J.(2002): **Building the learning organization** , mastering the 5 elements for corporate learning, second, Davis black publishing ; Australia ; p 143.

### ثانيا. أهمية عملية اكتساب المعرفة :

تعتبر عملية اكتساب المعرفة من العمليات المهمة لنجاح برنامج إدارة المعرفة، وعلى ضوءها يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى (توليد، المشاركة، والتطبيق)،

حيث تعني

➤ " تجميع المعرفة الضمنية أو الصريحة من مصادر وجودها كالأفراد أو الجماعات أو المصادر التكنولوجية والتنظيمية، وهناك عمليتين اثنتين من العمليات الفرعية لاكتساب المعرفة وتجميعها وهما التحول الخارجي للمعرفة وعمليات التحول الداخلي " .(ماجد الطاهر، 2015،ص92)

➤ كما تشمل " استنباط وتحليل وتفسير المعرفة التي يستخدمها الأفراد لحل المشكلات والحصول على المعرفة والمهارات والعلاقات من مصادرها المتنوعة " .(البطانية، 2010،ص ص 72-73).

ويمكن تحديد مصادر الحصول على المعرفة كما يلي:( البطانية، 2010،ص 72)

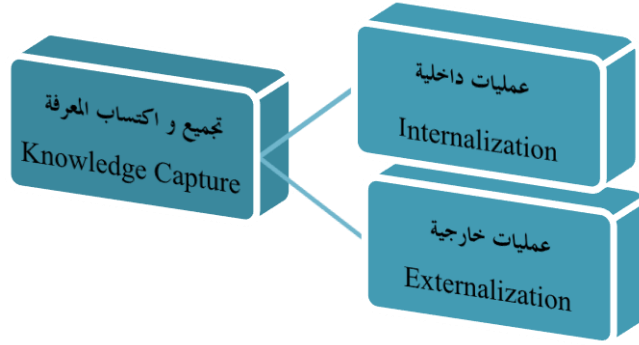
- ✓ المشاركة في الخبرات والممارسات والحوار والندوات والمناقشات حول المعارف التي تحتاجها المنظمات،
- ✓ قواعد البيانات والمعارف المخزنة بها و كيفية الوصول إليها و استغلالها.

أما المصادر الخارجية للحصول على المعرفة فتشمل: (البطانية، 2010، ص 73).

- ✓ استخدام التغذية المرندة من الزبائن والشركاء لتحسين المنتجات و الخدمات من الشركاء،
- ✓ استقطاب المتميزين من المواقع الخارجية مثل الجامعات والمراكز الاستشارية ومؤسسات البحث والتطوير العلمي،
- ✓ تبادل المعارف مع المنظمات الأخرى أو الاسترشاد (Benchmarking) ،
- ✓ المشاركة بالمؤتمرات والندوات واللقاءات مع المنظمات والمنظمات الأخرى،
- ✓ إنشاء التحالفات والمشاريع المشتركة مع المنظمات الأخرى.

وهذا الشكل يوضح العمليات الفرعية لاكتساب المعرفة.

شكل رقم (03): العمليات الفرعية لاكتساب المعرفة.



المصدر: أسهان ماجد الطاهر (2015): إدارة المعرفة، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، الأردن، ص 92.

### ثالثا. مفهوم الذاكرة التنظيمية :

تعتبر الذاكرة التنظيمية التشبيه المناسب الذي يعكس حياة المؤسسة وديناميكيته، في ظل تطور الاهتمام بمجال تخزين المعرفة. خاصة مع امكانية الحفاظ على المعلومات والمعرفة في أجهزة تتعدى فترة حياة العاملين عليها، وعلى هذا الأساس فقد استدل كل من **Walsh et Ungson** في وصفهما لمعنى الذاكرة التنظيمية بفكرة **Karl Weick** عام 1979 في قوله " إذا أرادت المنظمة أن تتعلم كل شي فما عليها إلا تطوير الذاكرة التنظيمية وعدم النظر إليها على أنها قيد أو عقبة " (داهينين، 2017، ص ص 86-87).

#### 1. تعريف الذاكرة التنظيمية:

إن الفصل في مفهوم الذاكرة التنظيمية جلب الكثير من الانتباه. وعلى أساس ذلك فإن **Walsh et Ungson** يعرفانها على أنها "نموذج من المعلومات المخزنة عن تاريخ المنظمة والذي يمكن أن يستحضر للتأثير عن القرارات الحالية". (دلسي، أقطي، 2015، ص 161).

كما قدم **Day** تعريفا للذاكرة والذي ورد في دراسة **Moorman et Miner** بأنها "مستودع، أو خزين للبصيرة، والحكمة الجماعية في المنظمة التي يتم تضمينها في السياسات والإجراءات والروتين والقواعد التي يمكن استرجاعها عند الحاجة " (Mormen, Miner, 1997, p93)

#### 1. مستويات الذاكرة التنظيمية:

يميز **Gerod** بين ثلاث مستويات للذاكرة التنظيمية: (Hélène, 2007, p19)

- ✓ المستوى الفردي للذاكرة التنظيمية: وتمثل في المعارف الموجودة في عقول الأفراد والمعارف المرئية المجسدة في شكل وثائق وملفات ( وثائق المكتب، التقارير، الخ)،
- ✓ المستوى الجماعي اللامركزي : وتنتج من التفاعلات الجماعية بين الأفراد والمجموعات نتيجة ظهور الحاجة للتبادل والاتصال بين أكثر من اثنين، حيث يمكن أن تؤدي الى تفسير مشترك يسمح باتخاذ القرارات،
- ✓ المستوى المركزي للذاكرة التنظيمية : فعندما تشمل الذاكرة الجماعية جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة، تصبح منسقة ومركزية، وهذا ما يؤدي إلى وجود قاعدة بيانات (بنك بيانات)، أو وثيقة استشارة تستخدم من قبل الجميع.

## 2. أنواع الذاكرة التنظيمية:

لقد صنف Li وزملائه الذاكرة التنظيمية إلى: ( البغدادي، 2007، ص 185 )

### ➤ الذاكرة التنظيمية التقنية:

فهي تعني سلسلة من الذاكرة المبنية على المعرفة المهنية المتضمنة للمعرفة التقنية، والخبرات ذات العلاقة والتي تدعم وتقوي العمليات النظامية للمنظمة، ونظم تطوير المنتج، طريقة الرقابة على الإنتاج، نظام رقابة معلومات الإنتاج باستخدام تقنية شبكة المعلومات، التجهيزات والمعدات، الأسلوب التقني المستخدم، إعادة الهندسة، وإدارة الجودة الشاملة.

### ➤ الذاكرة التنظيمية الإدارية:

وتشير إلى المعرفة التنظيمية الإدارية التي تسيطر على أعمال المنظمات وتشغيلها، ويمكن أن توصف على أنها أسلوب الإدارة في المنظمة وهيكل المنظمة،

### ➤ الذاكرة التنظيمية الثقافية:

وقد عرفها Schein بأنها تجسيد لذاكرة المنظمة وتاريخها وحاضرها ومن كونها متشكلة في تاريخ المنظمة، فهي لا تتأثر بالثقافة الخارجية ومن الصعب تغييرها، إضافة إلى أنها تتأثر بتصرفات وأفعال الفرد وتعتبر في نفس الوقت موجهة لتصرفاته، لذلك يجب أن تفهم وتمارس من قبل جميع العاملين،

### ➤ الذاكرة التنظيمية التسويقية:

وهي تشمل كل ماله علاقة بالأطراف الخارجية بما فيها الزبائن والوسطاء والموزعين ... وتهدف إلى توجيه الإدارة نحو بناء علاقات جيدة مع الزبائن، صياغة إستراتيجية مناسبة للتسويق، وبناء أسس التعاون مع المنظمات الأخرى، ومبادئ الوصول إلى الزبائن واختيار الوسطاء، قنوات التوزيع، والمزيج التسويقي... وغيرها من مجالات المعرفة التي تتطلب الحماية من المنافسين والعمل على تحديثها باستمرار استجابة لمتغيرات السوق والتوقعات الخاصة بالعرض والطلب.

## خامسا. المنظمة الرقمية ومتطلبات التحول الرقمي:

أولاً. المنظمة الرقمية:

تعتبر المنظمة الرقمية تلك المنظمات التي تعتمد على أداء الأنشطة المختلفة باستخدام التكنولوجيا الرقمية، حيث أصبح التحول الرقمي ضرورة بالنسبة لكافة المؤسسات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها إلى المستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شامل كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخليا بشكل رئيسي. (البار، 2019)

### ثانياً. متطلبات تطبيق التحول الرقمي في المنظمة:

يتم تطبيق التحول الرقمي في ظل توفر المتطلبات التالية: ( البار، 2019 )

#### 1. التقنيات:

حيث يتم التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل، وسائط التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية وذلك بالاعتماد على هيئة مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية،

#### 2. البيانات:

وذلك من خلال جهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال وذلك لتوفير معلومات وإجراءات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات للتحليل والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، وبالتالي لا بد من متابعة البيانات بشكل دوري ومستمر لضمان تدفقها بما يتماشى وأهداف المؤسسة،

### 3. الموارد البشرية:

حيث شكل الموارد البشرية عنصرا حيويا يصعب على المؤسسات التحول الرقمي من دون توفر كوادر بشرية ذات مهارات وقدرات عالية في مجال استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة،

### 4. العمليات:

وتعني مجموعة من النشاطات والمهام المترتبة والمترابطة بشكل منتظم ، حيث لا بد على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك الموائمة الداخلية والخارجية في انجاز العمليات مع وجود رقابة لمتابعة العمليات .

### ثالثا. مظاهر التحول الرقمي:

هناك العديد من المظاهر والمحركات الدافعة للتحول بالمؤسسة إلى الرقمية في ظل الاقتصاد الرقمي وهي: (غدير، 2010، ص ص 77-78)

### 1. العولمة:

لقد أوجدت العولمة اقتصادا بلا حدود وهذا يعني وجود منحى عمل عالمي لدى المؤسسات ، حتى تستطيع البقاء والاستمرار، إذ أن العولمة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية، الأمر الذي أدى لنشوء الاقتصاد الرقمي وبالتالي المؤسسات الرقمية، ولعل المستقبل سيظهر تحولات أكثر عمقا،

### 2. الثورة العلمية و التكنولوجيا المعاصرة:

تعتبر التكنولوجيا أهم محركات ودوافع التحول الرقمي، حيث ساهمت التقنية الحديثة في تطور التطبيقات التكنولوجية بسرعة كبيرة ما أعطى التكنولوجيا قوتها وسلطانها الحالية

### 3. الاقتصاد الرقمي:

والذي يقصد به التفاعل والتكامل والتنسيق بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات وهو التسمية المستخدمة للإشارة إلى الاقتصاد القائم على الأنترنت، والذي يتعامل مع الرقمية والمعلومات الرقمية، كما يمكن وصفه على أنه ممارسة الأنشطة في المجال الإلكتروني باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

4. أصبح رصيد المؤسسة في ظل الاقتصاد الرقمي يقوم بالأساس على مخزونها المعرفي والمعلوماتي.

### الجانب التطبيقي للدراسة:

يتمثل الجانب التطبيقي في التحليل الوصفي للبيانات المجمعّة عن عينة الدراسة واختبار الفرضيات باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية حيث انقسمت إلى العناصر التالية:

### أولا. إجراءات الدراسة الميدانية:

تتمثل إجراءات الدراسة الميدانية في تحديد مجتمع وعينة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة، أداة الدراسة وحساب ثبات أداة الدراسة كما يلي:

### 1. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع العاملين بالفرع التجاري بعناية لشركة نفضال، حيث تعتبر شركة نفضال من أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك قطاع المحروقات والذي يعد قطاع استراتيجي وحيوي، والفرع



التجاري من أهم فروع شركة نפטال لما له من دور كبير في تسويق المنتجات البترولية من نقل وتخزين. حيث يتكون هذا الفرع من : إدارات تنفيذية وإدارة العملية (التشغيلية)، وله 12 إدارة تشغيلية تسمى بالمقاطعة التجارية مقسمة على التراب الوطني ومقاطعة عنابة واحدة من المقاطعات المهمة لدى شركة نפטال الجزائرية. لذلك تم اختيار عينة عشوائية تمثلت في 100 فرد من مختلف المستويات الوظيفية.

## 2. الأداة المستخدمة في الدراسة:

تعتبر الاستثمار الأداة الرئيسية للدراسة ، حيث تم توزيع 100 استثمار بطريقة عشوائية على جميع الأفراد العاملين بالشركة، وبعد جمعها تم استبعاد 5 لم يتم الإجابة عليهم، وبالتالي الحصول على 95 استثمار صالحة للتحليل. ومن ذلك تم قياس ثبات الاستثمار للتأكد من درجة ثباتها وذلك من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ حيث كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(01): معامل الثبات ألفا كرونباخ

المتغير	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
عملية اكتساب المعرفة	0.735	08
الذاكرة التنظيمية	0.647	05
الاستثمار ككل	0.726	13

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار رقم24.

يوضح الجدول أعلاه أن القيم المستخرجة لألفا كرونباخ لجميع محاور الاستثمار، والاستثمار ككل كانت أكبر من (0.6)، وهي نسبة معتبرة لذلك يمكن الاعتماد عليها في دراسة موضوع البحث لإعطاء نتائج أكثر مصداقية وثباتا.

## 3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS V 21) بهدف تحليل البيانات للإجابة على تساؤلات الدراسة، واختبار مدى صحة الفرضية أو نفيها، لذلك تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية للبرنامج تمثلت في: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، معامل الثبات الفاكرونباخ، والانحدار الخطي البسيط .

## ثانيا. تحليل بيانات المتغير المستقل عملية اكتساب المعرفة:

للإجابة على السؤال الفرعي الأول والمتمثل في "هل يسعى الأفراد في المؤسسة محل الدراسة لاكتساب المعرفة باعتبارها عملية مهمة من عمليات ادارة المعرفة" ؟ تم حساب المتوسطات الحسابية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة حسب قيم سلم ليكارت الخماسي، والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تجانس الإجابات وهذا من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تعمل المؤسسة على استقطاب أفراد ذوي كفاءات عالية للحصول على معارف جديدة	3,41	1,233	قوية	8
02	يكتسب الأفراد معارف جديدة من خلال حضور الاجتماعات الدورية	3,88	,634	قوية	5
03	يكتسب الأفراد في مؤسستنا المعارف والمهارات من خلال الملاحظة	3,49	1,020	قوية	7

04	يستفيد الافراد في مؤسستنا من المعارف والخبرات التي يمتلكها الزملاء	3,81	,914	قوية	6
05	يساعد الحوار والنقاش بين الأفراد من خلال اللقاءات العفوية على اكتساب المزيد من المعارف	3,89	,831	قوية	4
06	يكتسب الأفراد المعارف والمهارات من خلال ممارسة العمل	4,13	,489	قوية	1
07	تساهم البرامج التدريبية في زيادة اكتساب المعارف والمهارات للأفراد	4,07	,623	قوية	2
08	يحصل الأفراد على المعارف من خلال حضور الندوات والمؤتمرات	3,98	,850	قوية	3
-	عملية اكتساب المعرفة	3,834	,505	قوية	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار رقم 21

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع قيم المتوسطات الحسابية لعبارات المتغير المستقل عملية اكتساب المعرفة كان قوي وهذا بناء على درجات سلم ليكارت الخماسي 5، وانحراف معياري أقل من 1 مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبالتالي فإن الأفراد يقومون باكتساب المعرفة بطرق مختلفة مثل الاجتماعات الدورية، الندوات والمؤتمرات، كذلك من خلال الملاحظة وممارسة الأعمال اليومية، كذلك البرامج التدريبية التي تقوم بها المؤسسة تساهم بشكل كبير في اكتساب المعرفة، بالإضافة إلى استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات وهذا حسب إجابات أفراد العينة المدروسة.

وعليه يمكن الإجابة على السؤال الأول: " تسعى المؤسسة محل الدراسة لاكتساب المعرفة بدرجة قوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.834، وانحراف معياري 0.505.

### ثالثا. تحليل بيانات المتغير التابع استحداث الذاكرة التنظيمية:

وذلك للإجابة على تساؤل " هل يتم استحداث الذاكرة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة ومنه إعطاء المؤسسة بعدا رقميا في إطار رقمنة المعارف؟ وهذا حسب بيانات الجدول التالي:

جدول رقم(03): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع استحداث الذاكرة التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
09	يعمل الأفراد في مؤسستنا على تدوين وتسجيل أفكارهم ومعارفهم المكتسبة في مكاتبهم وفي نظام معلومات خاص بهم.	3,77	,555	قوية	4
10	يستخدم الأفراد في مؤسستنا الأساليب الإلكترونية (قواعد البيانات) للإحتفاظ بمعارفهم.	4,09	,637	قوية	1
11	يقوم الأفراد بالإحتفاظ بخبراتهم وتجاربهم في أرشيف المؤسسة	3,68	,829	قوية	5
12	يستطيع الأفراد في مؤسستنا الرجوع لنظام المعلومات للحصول على المعارف اللازمة ومنه تحديثها	4,09	,507	قوية	2
13	يستطيع الأفراد في مؤسستنا الإطلاع على	3,91	,730	قوية	3

				أرشيف المؤسسة للحصول على المعارف ومنه تحديثها
-	قوية	,730	3,9095	استحداث الذاكرة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار رقم 21.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يعملون على الاحتفاظ بمعارفهم من خلال تخزينها في نظام المعلومات الخاص بهم، ولهم القدرة على استخدام الوسائل الالكترونية باعتبار معظم المهام والأعمال أصبحت تعتمد بدرجة كبيرة على استخدام التكنولوجيا، كذلك يعمل الأفراد على الاحتفاظ بخبراتهم وتجاربهم في أرشيف المؤسسة لأن المؤسسة هي من تشجع على ذلك بالإضافة، إلى سهولة الرجوع لنظام المعلومات للحصول على المعلومات التي يحتاجونها وكذلك تجديد المعلومات.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن "المؤسسة تعمل على استحداث الذاكرة التنظيمية وتجديد المعارف باستخدام تكنولوجيا المعلومات " بدرجة قوية وهذا حسب قيمة المتوسط الحسابي للمتغير ككل والذي بلغ 3.90 على درجات سلم ليكارت وهي درجة قوية، كما كانت إجابات أفراد العينة متجانسة حسب قيمة الانحراف المعياري التي كانت أقل من 1.

رابعاً. اختبار الفرضية الرئيسية:

وتنص الفرضية الرئيسية على أنه: " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لعملية اكتساب المعرفة وتطوير الذاكرة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05".

وهذا الجدول يوضح علاقة الارتباط، وجودة النموذج، معنوية التأثير ونسبة التفسير كما يلي:

الجدول رقم (04): اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة علاقة التأثير لعملية اكتساب المعرفة على استحداث الذاكرة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة.

المتغير الفرعي المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المعدل R <sub>2</sub>	قيمة F	الخطأ المعياري	مستوى المعنوية
عملية اكتساب المعرفة	0.527	0.275	0.268	23.265	0.504	0.003

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار رقم (24)

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي 0.05،

\*\* غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة أكثر من 0.05،

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين عملية اكتساب المعرفة واستحداث الذاكرة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R=0.526$  أي 52.6 بالمئة، وتشير قيمة معامل التحديد R بأن 27.5 بالمئة من التغيرات الحاصلة في تحديث الذاكرة التنظيمية تفسرها عملية اكتساب المعرفة، والنسبة الباقية تفسرها عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة،

وبما أن أن المعنوية (0.003)، وهي أقل من مستوى الدلالة، 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط وتأثير دال إحصائياً 0.05، لعملية اكتساب المعرفة واستحداث الذاكرة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة، وبالتالي يمكن إثبات

الفرضية الرئيسية التي تنص على "وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لعملية اكتساب المعرفة واستحداث الذاكرة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي 0.05".

### مناقشة النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن استخلاص مايلي:

1. تبين من خلال نتائج البيانات الإحصائية أن الأفراد في المؤسسة محل الدراسة يسعون لاكتساب المعرفة من خلال عدة طرق كالاجتماعات، ممارسة العمل والملاحظة، الندوات والمؤتمرات، اللقاءات العفوية التدريب، لكن وما لاحظناه من خلال زيارتنا للمؤسسة محل الدراسة عدم وجود وعي تام للمفاهيم والأساليب الحديثة كإدارة المعرفة وأن عملية اكتساب المعرفة لم تكن إلا صدفة أو ممارسة من الممارسات الروتينية للأفراد والمؤسسة.

2. كما تبين كذلك أن الأفراد يقومون بتحديث ذاكرة المؤسسة التنظيمية من خلال التوثيق الفعال لتجاربههم وخبراتهم من خلال تحويل المعرفة الضمنية الى صريحة عن طريق تدوينها في ملفات بحيث يمكن الرجوع إليها وهي متاحة لمن يحتاجها بكل سهولة، وتحسين الوصول الى المعرفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات كذلك.

3. وجود علاقة ارتباط وتأثير بين عملية اكتساب المعرفة واستحداث الذاكرة التنظيمية للمؤسسة حيث تساعد عملية اكتساب المعرفة على زيادة تراكم المعارف، مما تظهر الحاجة الملحة للاحتفاظ بها من خلال عمليات التخزين سواء على مستوى الوثائق والمستودعات أو على مستوى الحاسب الآلي وبالتالي تتجدد ذاكرة المؤسسة التنظيمية.

### المقترحات:

1. إن اكتساب المعرفة تعمل على خلق معارف جديدة تساهم في إثراء رأس المال المعرفي لدى المؤسسة وتكوينه، وباعتبار رأس المال البشري المصدر الأساسي للمعرفة لا بد على المؤسسات الجزائرية أن تعمل جاهدة على استقطاب أفضل الكفاءات من أجل استثمار معارفهم وخبراتهم في مجال البحث عن المعرفة وتوليد معارف جديدة، وتخزينها وذلك بغية استخدامها، بالإضافة إلى تنمية المواهب للتحويل الرقمي،

2. لقد أصبح رصيد المؤسسات، يقوم بالأساس على مخزونها المعرفي والتكنولوجي، بالتالي لا بد على المؤسسات الجزائرية أن تولي أهمية كبيرة لمواكبة التغييرات البيئية، من خلال تبني الأساليب الحديثة، خاصة في ظل بروز ما يسمى بالاقتصاد الرقمي، واقتصاد المعرفة.

3. إحداث التفاعل والتنسيق بين المعلومات المتراكمة لدى رأس المال البشري المتوفر لدى المؤسسات من جهة والتكنولوجيا من جهة أخرى، في إطار رزمة المعارف والتي تعني بتوثيق المعارف أو تخزينها وحفظها وهذا يتطلب وجود نظام جيد لمعالجة المعلومات والحفاظ عليها كخطوة أولى لبناء المنظمات الرقمية.

4. تسجيل جميع المشاكل والشكاوي والتي قد تكون فيما بعد معلومات إستراتيجية، من خلال التعامل معها بطريقة خاصة، وتخزينها على مختلف المستويات حسب درجة أهمية مضمونها، وتعتبر هذه العملية مهمة جدا لإنشاء مذكرات معرفية تعود بالفائدة فيما بعد.

5. لا بد من الفهم بأن التحويل الرقمي هو أكثر من مجرد إيجاد مصادر جديدة للدخل ومسايرة العصر، فهو أيضا لخلق القيمة مضافة عن طريق تخفيض تكاليف ممارسة الأعمال.

### الخاتمة:

إذا أدركت المؤسسات أن عملية اكتساب المعرفة هي عملية مهمة من عمليات إدارة المعرفة ، لابد أن تدرك أيضا أن مفتاح النجاح بالإضافة إلى ذلك هي توسيع الذاكرة التنظيمية من خلال زيادة قواعد البيانات وتوفير البنية التحتية والأدوات اللازمة لتجسيد وبناء الذاكرة في مجموعة متنوعة من الأشكال للوصول بعملياتها لأن تكون رقمية وأكثر مرونة وانسيابية، والتي يمكن أن تساعد على التحول الرقمي. وعلى هذا الأساس فقد هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة تأثير عملية اكتساب المعرفة على استحداث الذاكرة التنظيمية لمؤسسة نفطال، الفرع التجاري عنابة، وأثبتت النتائج وجود علاقة تأثير قوية بين عملية اكتساب المعرفة باعتبارها عملية مهمة من عمليات إدارة المعرفة وبين استحداث ذاكرة المؤسسة التنظيمية ، لذلك لابد على المؤسسة محل الدراسة أن تولي أهمية كبيرة لمواكبة التغييرات البيئية، من خلال تبني الأساليب الحديثة والمتجددة يوما بعد يوم خاصة في ظل بروز ما يسمى باقتصاد الرقمي، واقتصاد المعرفة،

### المراجع:

#### أولا- المراجع العربية:

#### الكتب:

1. أسهمان ماجد الطاهر (2015): إدارة المعرفة، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، الأردن
2. العلي عبد الستار، قنديلجي عامر إبراهيم، العمري غسان (2006): المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
3. باسم علي غدير(2010): إقتصاد المعرفة، شعاع للنشر والتوزيع، سوريا، ط1.
4. محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقبة (2010): إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، الطبعة 1، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،
5. مؤيد السالم(2010): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ط1، عمان الأردن..

#### المقالات:

6. دلسي وهيبية، أظي جوهره (2015): أثر التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية على التشارك المعرفي- دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 40
7. عادل هادي البغدادي (2007): علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمي في الأداء التنظيمي- دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، ص 185.
8. عباس مزعل مشرف (2012): إدارة المعرفة و أثرها في تحقيق الإبداع المنظمي. مجلة آداب الكوفة، العدد 1، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.

#### الرسائل الجامعية:

9. بن عامر داهينين (2017): مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية- دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

المواقع الإلكترونية:

9. عدنان مصطفى البار : التحول الرقمي على الموقع التالي:

<http://entrepriseproject.com/what-is-digital-transformation> بتاريخ 2019-10-18.

ثانيا- المراجع الأجنبية:

1. Del Neef (2003): **Management corporat Réputation and Risk Developing a strategic 2. Approach to corporate integrity using Knowledge Management Elsevier Butter Worth- Heineman. USA ..**
3. Marquardt. Michael .J(2002):. **Building the learning organization** , mastering the 5 elements for corporate learning, second, Davis black publishing ; Australia ;.
4. Moorman C et Miner,A .S (1997) : **The impact of Organization Memory on New Product Performance and creativity** , Journal of Marketing Research. 34(1) .
5. Marie –Hélène Abel (2007): **Apport des memoires organisationnelles dans un context d'apprentissage interface homme- machine ; Mémoire d'habilitation a Diriger Des recherches** ; université de Technologie de conpiegne,.

واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مجموعة من المصارف الجزائرية

The reality of the application of knowledge management processes in group of  
Algerian bank

المحور الثالث: دور إدارة المعرفة في بناء الاقتصاد الرقمي

د. بوصبع سهام، مخبر ايكوفيفا، جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة، [si.bousba@univ-skikda.dz](mailto:si.bousba@univ-skikda.dz)

د. ساحلي لزهر، مخبر ايكوفيفا، جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة، [l.sahli@univ-skikda.dz](mailto:l.sahli@univ-skikda.dz)

د. خنشول آسيا إيمان، مخبر ايكوفيفا، جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة، [a.khenchoul@univ-skikda.dz](mailto:a.khenchoul@univ-skikda.dz)

**الملخص**

شهد الاقتصاد العالمي، ولا يزال، تحولات كثيرة وتغيرات ذات وتيرة متسارعة على جميع الأصعدة والمستويات، أفضت إلى ظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة، وتطوير أخرى كانت موجودة من قبل، ومن بين أهم تلك المفاهيم نجد "المعرفة" التي أضحت أساس كل تقدم وازدهار، ونتيجة لذلك فقد ألزمت الإدارة الحديثة المنظمات بضرورة تطوير قدراتها من خلال البحث المستمر عن منابع ومصادر المعرفة، والعمل على تنميتها ومن ثم توظيفها على نحو أمثل في جميع عملياتها الإنتاجية والإدارية. وجاءت هذه الدراسة لإبراز أهمية عمليات إدارة المعرفة بالتركيز على أربع عمليات هي: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة، والوقوف على واقع تطبيقها في المصارف الجزائرية عبر دراسة استطلاعية لعينة من المصارف الناشطة في الساحة المصرفية الوطنية، ومن أجل ذلك تم تصميم استبيان خاص بدراسة وتحليل واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تلك المصارف.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، المصارف الجزائرية.

**تصنيفات JEL:** C12؛ M12

**Abstract:**

The global economy has witnessed, and still is, many transformations and accelerated changes at all levels, which have led to the emergence of new concepts and terminology, and the development of others that were previously present. And among the most important of these concepts, we find "knowledge" that has become the basis of all progress and prosperity. Modern management has obligated organizations to develop their capabilities through continuous search for sources of knowledge, to work on their development and then to optimally employ them in all their productive and administrative processes.

This study came to highlight the importance of knowledge management processes by focusing on four processes: knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution and knowledge application, and the reality of its application in Algerian banks through an exploratory study of a sample of banks operating in the national banking arena, and for that a questionnaire was designed Special for studying and analyzing the reality of applying knowledge management processes in these banks.

**Key words:** knowledge management, knowledge management processes, Algerian banks.

**JEL Classification Codes:** C12; M12

## مقدمة

يشهد الاقتصاد العالمي منذ بداية الألفية الثالثة وقبلها بزمان قليل، عدة تغيرات وتبدلات تجلت بوضوح في الصعود القوي لتكنولوجيا المعلومات والمعرفة، وهو ما أدى إلى ظهور مصطلحات ومفاهيم بعضها جديد والآخر قديم أعيد صياغته تبعاً للظروف الجديدة، كل ذلك أفضى إلى تشكل قوى جديدة كان لها الأثر الشديد على المنظومة الاقتصادية الوطنية والعالمية ككل، ومعها منظومة الإدارة مما حتم على منظمات اليوم ضرورة تغيير استراتيجياتها بما يتماشى مع هذه الأوضاع الجديدة، ويجعلها في موقع المتفاعل والمشارك الإيجابي فيها لا في موقع المتفرج السلبي.

وتعتبر المعرفة من بين أهم المفاهيم الاقتصادية والإدارية ذات الصلة بتطور وتقدم المنظمات التي غالباً ما تسعى وباستمرار في اتجاه تحسين مستويات الأداء الإداري من خلال الاهتمام أكثر بإدارة المعرفة وما يرتبط بها من عمليات تختلف بخصوص تحديدها الكثير من الباحثين والأكاديميين، لكن أغلبهم اتفق على أربعة تبدو أساسية وهي: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة.

وبالنظر للأهمية الكبيرة التي تحتلها إدارة المعرفة، ومختلف العمليات المرتبطة بها، في تحسين وترشيد القرارات الإدارية للمنظمات بما يزيد من قدراتها التنافسية ويعزز من مكانتها في سوق شديدة المنافسة، جاءت هذه الورقة البحثية لتتناول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المصارف الجزائرية، وواقع الاختيار على المصارف بالذات لدورها المحوري في تحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة والمستدامة، كما أنها تعتبر من بين أكثر المنظمات حاجة للمعلومات والمعارف بالنظر لعلاقاتها المتعددة مع المحيط الاقتصادي.

## 1. منهجية البحث

### 1.1. مشكلة البحث

تبلورت مشكلة البحث في دراسة واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مجموعة من المصارف الجزائرية، والتي يمكن صياغتها من خلال السؤال التالي:

**ما هو واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المصارف الجزائرية؟**  
ويمكن تقسيم هذا التساؤل إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق عملية توليد المعرفة في المصارف الجزائرية؟
- ما مستوى تطبيق عملية تخزين المعرفة في المصارف الجزائرية؟
- ما مستوى تطبيق عملية توزيع المعرفة في المصارف الجزائرية؟
- ما مستوى تطبيق عملية تطبيق المعرفة في المصارف الجزائرية؟

### 2.1. أهمية البحث

تتركز أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تستند هذه الدراسة أهميتها من معالجتها موضوعاً إدارياً حديثاً يهم مستقبل المصارف الجزائرية، فتكوين المعرفة وتوليد الأفكار يجب أن يكون جزءاً من الخطط الاستراتيجية التي تهدف إلى تعزيز مكانتها في السوق، وتحقيق الدور المنوط بها في تمويل وتنمية الاقتصاد الوطني؛
- من شأن هذه الدراسة أن تساهم في تحقيق الفائدة لمديري المصارف الجزائرية، من خلال المساهمة في اقتراح آليات وميكانيزمات تسمح بتفعيل وتطبيق العمليات الأساسية لإدارة المعرفة.

### 3.1. أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها الأساسية؛
- الوقوف على مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المصارف المبحوثة؛
- توفير قاعدة من المعلومات والبيانات التي من شأنها أن تساعد المصارف الجزائرية في تعزيز تطبيق عمليات إدارة المعرفة.



#### 4.1. فرضية البحث

تأتي الدراسة لاختبار صحة الفرضية الرئيسية التالية: "يتم تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المصارف الجزائرية"، والتي قسمت إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد مستوى قوي لتطبيق عملية توليد المعرفة في المصارف الجزائرية؛
- يوجد مستوى قوي لتطبيق عملية تخزين المعرفة في المصارف الجزائرية؛
- يوجد مستوى قوي لتطبيق عملية توزيع المعرفة في المصارف الجزائرية؛
- يوجد مستوى قوي لتطبيق عملية تطبيق المعرفة في المصارف الجزائرية.

#### 5.1. أداة البحث

اعتمد الباحثون بشكل أساسي على الاستبانة وذلك من خلال الاستفادة من عدة مصادر تم إعدادها لهذا الغرض وذات مقياس خماسي الاستجابة (موافق بشدة 5 – غير موافق بشدة 1)، وتتكون الاستبانة من أربعة أبعاد تمثل العمليات الأساسية لإدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة).

#### 6.1. الوسائل الإحصائية المستخدمة في البحث

استخدم الباحثون في الدراسة مجموعة من الوسائل الإحصائية يمكن عرضها كالتالي:

(1) الوسط الحسابي؛

(2) الانحراف المعياري؛

(3) معامل الاختلاف؛

ومن أجل ذلك تم استخدام البرنامج الإحصائي spss لمعالجة البيانات واستخراج النتائج.

#### 7.1. الدراسات السابقة

هناك العديد من الأبحاث والدراسات النظرية والتطبيقية التي تطرقت لموضوع الدراسة، وسوف نختار بعضاً منها في سبيل تكوين قاعدة معرفية متينة تمكنا من الانطلاق في البحث، وتتمثل في:

- دراسة الطالب بكر فواز عبد الله الجبالي (2012): بعنوان "أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية: دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تنظيم إدارة المعرفة في البنوك التجارية من خلال رصد واقع وتطبيق مختلف عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في: نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة واسترجاع المعرفة، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها، والتعرف على مستوى فاعلية أنشطة البنوك التجارية هناك، وإبراز دور تنظيم المعرفة في تحقيق فاعلية الأداء في المنظمات. وأظهرت النتائج الإحصائية أن البنوك التجارية الأردنية تستخدم تنظيم المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات تنظيم المعرفة وفاعلية أنشطة البنوك التجارية.

- دراسة Ehsan Rasoulinezhad (2011): بعنوان "Measuring the Role of Knowledge Management

#### "Processes in the Commercial Banks of Iran

هدفت الدراسة أساساً إلى محاولة قياس دور عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية الإيرانية في تحقيق ميزة المنافسة، خصوصاً في عصر المعرفة وتطبيقاتها المتقدمة، والتي تعتبر جوهر المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية، ونهج استراتيجي جديد للابتكار، وعنصر مهم لتحقيق أكبر حصة سوقية. وحاولت الدراسة فهم عملية إدارة المعرفة في القطاع المصرفي وتسهيل الضوء على كيفية تأثيرها على الأداء التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى أنه وفي بلد نامي مثل إيران تظهر علامات المنافسة وتحسين الأداء من خلال عمليات إدارة المعرفة، لكن الحكم على مدى ممارسة البنوك الإيرانية لعمليات إدارة المعرفة يتوجب الأمر استكشافها أكثر، وذلك من خلال العمليات الرئيسية، وتقنيات إدارة المعرفة المستخدمة في مختلف البنوك التجارية في إيران من أجل إعطاء فكرة للمصرفيين لفهم أهمية ذلك.

- دراسة (2012) Bhosale Satish Tanaji بعنوان " Benefits of Knowledge Management System For " Banking Sector "

هدفت الدراسة إلى وضع نموذج بحث تحت مسمى "إدارة المعرفة المصرفية نموذج (BKMM)"، في سياق عولمة الأسواق المالية التي أجبرت البنوك لتكون قائمة على عنصر المعرفة، ولتصبح أكثر كفاءة في إدارتها للمعرفة في مختلف عملياتها المصرفية. وقد اشتمل النموذج المقترح على عمليات خلق المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة وتبادل المعرفة، وحاولت الدراسة توضيح الكيفية التي من خلالها يمكن أن يكون كل عنصر من العناصر السابقة ضمن توليفة متكاملة لتحسين جودة العمليات المصرفية. وتوصلت الدراسة إلى أنه من المتوقع أن يساهم تطبيق نموذج (BKMM) في خلق ثقافة تعزز وتشجع إدارة المعرفة في القطاع المصرفي.

- دراسة (2004) Louis C H Fourie & all بعنوان " The value of concept maps for Knowledge " Management in the banking and insurance industry: A German Case Study "

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على المعرفة باعتبارها المركز الرئيس للاقتصادات الصناعية حالياً، حيث أصبح الأفراد يمتلكون معارف ضمنية قيمة، عادة ما تكون قابعة في أذهانهم ويصعب في كثير من الأحيان الوصول إليها، حيث تحتاج إلى آليات للقبض عليها وجعلها مشتركة بين الموظفين في الشركات، وهنا يمكن أن تكون خرائط المفهوم أداة جيدة لجمع المعرفة من الأفراد والجماعات والمساهمة في توزيعها والمساعدة على عمليات التعلم داخل المنظمة. وتم إجراء دراسة استقصائية في شركة الخدمات المصرفية والتأمين لتحديد درجة رضا الموظفين عن نظام إدارة المعرفة، ومدى استعدادهم للعمل مع خرائط المفهوم. وتوصلت الدراسة إلى عدم الرضا التام للموظفين عن النظام الحالي لإدارة المعرفة نظراً لطابعه غير المنظم، حيث يعتبر الوصول إلى المصادر المختلفة للمعرفة أمراً معقداً، وهو ما يؤثر سلباً على اكتساب المعرفة، في حين كانت الردود إيجابية للغاية بشأن التكنولوجيا الجديدة المتمثلة في خرائط المفهوم، حيث تبين أن نسبة كبيرة جداً من الموظفين يفضلون هذه التكنولوجيا الجديدة لاكتساب المعرفة وتوزيعها.

- دراسة (2013) Faisal Bourini & all بعنوان " The Role of Knowledge Management in Banks " Sector (Analytical Study- Jordan)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة من قبل البنوك الناشطة في المملكة الأردنية الهاشمية، وعرفت إدارة المعرفة على أنها القدرة على ربط المعلومات المهيكلة وغير المهيكلة مع القواعد المتغيرة التي يمكن للأفراد تطبيقها، واعتبرتها حلاً استراتيجياً لتطبيق تكنولوجيا المعلومات. وخلصت الدراسة إلى أن القطاع المصرفي في المملكة نجح في انشاء مفهوم خاص به لإدارة المعرفة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إحصائية إيجابية بين استراتيجية إدارة المعرفة ودرجة ممارسة أنشطة المعرفة في البنوك الأردنية، وهنا توصي الدراسة بضرورة تكيف البنوك الأردنية مع مفهوم إدارة المعرفة، وإقامة المزيد من الدورات التدريبية للموظفين من أجل التعرف أكثر على مفهوم إدارة المعرفة، ومبادئها، وأهميته في تحديد دور المعرفة في جميع الأنشطة المصرفية.

8. الإطار النظري

1.3 مفهوم إدارة المعرفة

لقد أصبح العالم اليوم يشهد مجموعة من التحولات والتغيرات والتطورات ذات التأثير الشديد في مختلف مناحي الحياة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية... إلخ، والتي يبدو جلياً أنها لن تتوقف عند نقطة ولا حد معين. وبما أن المنظمات بمختلف أنواعها وأشكالها هي جزء لا يتجزأ من منظومة اقتصادية غاية في التعقيد والتشابك، تتعرض على الدوام إلى مجموعة من الضغوط المتزايدة من محيطها السوسيواقتصادي، ضغوط تفرض عليها ضرورة التأقلم السريع والسليم مع هذه البيئة، من أجل تحسين موقعها التنافسي وضمان مكانة ضمن سوق شديدة المنافسة.

إن تمكين المنظمات اليوم في ظل هكذا ظروف يتطلب بكل تأكيد ضرورة امتلاكها أدوات وآليات من شأنها أن تمنحها القوة والمكانة اللازمة لمواجهة تلك التحديات المتنامية، وربما يكون هنا من الأفضل بل من

الضروري تطبيق ما يسمى "إدارة المعرفة" (Knowledge Management) كأحد أقوى الأسلحة التي تمنح المنظمة القوة والقدرة على المنافسة واحتلال مكانة متميزة في السوق، فهي ملاذ آمن لها إذا أعطتها الاهتمام اللازم والكافي الذي يليق بموقعها ضمن هيكلها العام. والمهمة الأساسية للإدارة هنا هو جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية. (العامري والغالبي، 2008: 28)

وقبل الحديث عن "إدارة المعرفة"، ربما يستوجب الأمر التوقف ولو بصورة مقتضبة عند المعرفة كمفهوم اقتصادي وإداري، فالمعرفة هي عبارة عن مجموعة من المعلومات والروابط السببية التي تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها. (الزيادات، 2008: 18)

كما تعرف المعرفة على أنها حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية. (الغالبي والزيبيدي، 2015: 32)

ويعرفها دوغلاس أيضا بأنها البناء الاجتماعي والثقافي الذي يعيش في منظمة (Margolinas, 2015, 15). بينما يرى (Sudhir Warier) أن المعرفة هي الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات الممزوجة بمهارات الأفراد وكفاءاتهم وأفكارهم وحدهم، بالإضافة إلى الاستخدام الجيد لموارد المنظمة. (Sudhir, 2003: 87)

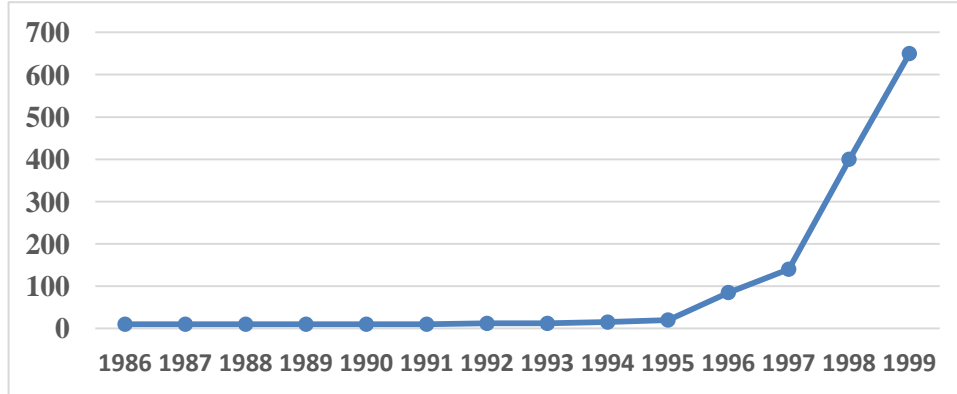
وبشكل عام فإن المعرفة تشير إلى حالة أو واقع أو مشكلة معينة تتسم بالإدراك والفهم والتعلم، وهي ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة (خلف، 2007: 8-9) حيث تمثل البيانات المادة الخام التي يتم التوصل إليها وجمعها وتمثيلها، في حين تتمثل المعلومات بما يتم التوصل إليه من معطيات من خلال تحليل البيانات ومعالجتها بطرق مختلفة، بينما تشير المعرفة إلى ذلك الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات ذات العلاقة بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة.

وقد تتضمن المعرفة عدة أنواع وأشكال، ربما أكثرها شيوعاً واستخداماً بين الباحثين في حقل إدارة المعرفة، تلك الواردة في التصنيف الذي تعود جذوره إلى العالم والفيلسوف الهنقاري (Michael Polony)، هذا الأخير جمعت محاضراته في مرجع حمل عنوان "المعرفة الشخصية"، وقد أشار إلى هذا التقسيم من خلال مقولته الشهيرة "إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول للآخرين"، وفي ذات السياق يتم التمييز بين نوعين من المعرفة، النوع الأول يدعى المعرفة الضمنية وهي التي يمتلكها أصحابها في عقولهم ولم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ، إلا بحدود ضيقة (السلمي، 2002: 203)، وتعد المعرفة الضمنية المعرفة الأكثر أهمية بالمنظمة، وذلك استناداً إلى ما قاله (Nonaka) "إن المفتاح والسبيل لخلق معرفة بالمنظمة هو تعبئة وتحويل المعرفة الضمنية". (March, 2001: 814)، أما النوع الثاني فيدعى المعرفة الصريحة وهي المعرفة المكتوبة أو المرزمة التي تحتويها المراجع، الكتب، الوثائق، المدونات والتقارير، وأوساط تخزين المعلومات الرقمية، ويمكن للأفراد تقاسمها وتداولها فيما بينهم من خلال الندوات واللقاءات، وبالتالي فإنه من السهل وصفها وتحديدها وتخزينها وإعادة استرجاعها في أي وقت. (نجم، 2008: 38)

إن الأهمية الكبيرة التي أصبحت تحتلها المعرفة داخل المنظمات وبين المنظمات لما لها من دور بارز في تحقيق النمو الاقتصادي والميزة التنافسية، وهنا تشير إحدى الدراسات إلى أن موجودات المعرفة المعنوية والفكرية في (500) شركة أمريكية شملت الدراسة، تساهم بمقدار خمسة (05) دولارات أمريكية في كل ستة (06) دولارات (الصباحات، 2018: 12). جعل من الضروري الاهتمام أكثر بإدارة المعرفة على نحو أفضل، وزاد هذا التصور رسوخاً خصوصاً بعد الأحداث التي وقعت في الحادي عشر من شهر سبتمبر العام 2001، حيث دفعت هذه الأحداث العديد من المنظمات إلى إعادة تقييم عمليات أعمالها (حجازي، 2005: 19)، وذلك من خلال ضرورة وضع خطط مضبوطة لمواجهة إكمانية وقوع خسائر جماعية في رأس المال الفكري الذي تمتلكه، فتنفيذ الخطط والبرامج والمشاريع لا يمكن أن يحدث من دون أفراد متمكنين معرفياً، حتى في ظل امتلاك تكنولوجيا عالية. وفي نفس الإطار يؤكد (Kothuri) على أهمية المعرفة وأهمية إدارتها عندما أشار إلى دراسة أجرتها The Delphi Group تؤكد فيها على أن المعرفة الضمنية تساوي 75 في المائة من المعرفة

الكلية التي تمتلكها المنظمة، وأن المنظمات تعتقد أن ما نسبته 42 في المائة من المعرفة التي تمتلكها أي منظمة موجودة في عقول عقول مستخدميها. (حجازي، 2005: 19)  
وما يؤكد الاهتمام الكبير الذي أصبح يحيط بإدارة المعرفة داخل منظمات الأعمال، هو ذلك النمو المضطرد لأدبيات إدارة المعرفة خلال آخر عقدين من القرن الماضي، مثلما هو موضح في الشكل رقم (01).

الشكل رقم (01): حجم نمو أدبيات إدارة المعرفة خلال السنوات (1986-1999)



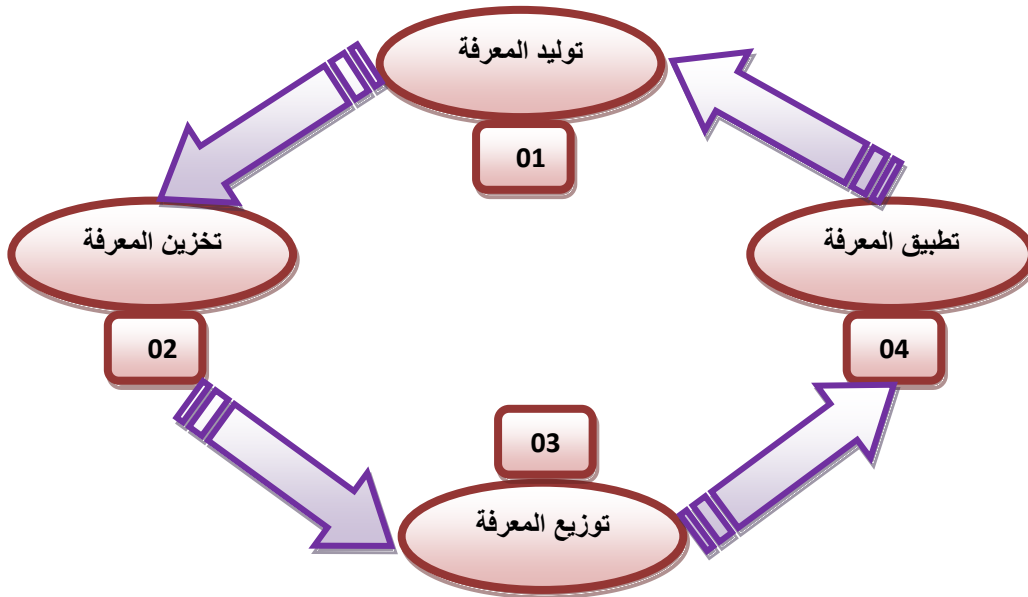
**Source:** Gordon & Grant in little, Stephen & Quintas, Paul & Ray, **Tim Managing Knowledge: An Essential Reader**, sage publication, London 2002, p (03).

ويمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها "مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها". (الملكاوي، 2007: 72)

وتعرف أيضا على أنها تلك الممارسات والتقنيات التي تسهل من عمليات توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة. (Frappaolo & Capshaw, 1999: 44)  
كما تعرف إدارة المعرفة بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة بصورة جيدة والتي تهدف بالأساس إلى اكتشاف وظائف المعرفة في مختلف أنواع العمليات، وإدارتها وتحقيق العديد من الأهداف المرغوبة. (Wiig, 1993: 16)

لقد تناولت أغلب المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، وعمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها، لذا دأب أغلب الباحثين على رسم هذه العمليات على شكل حلقة، لكنهم اختلفوا في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات (حسن، 2008: 26)، وبشكل عام يمكن التركيز على أربع عمليات تبدو جوهرية لدى أغلب الباحثين والمنظرين، وهي توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة، والشكل رقم (02) يوضح تلك العمليات.

الشكل رقم (02): العمليات الأساسية لإدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثين

❖ **توليد المعرفة (Generating Knowledge):** توصف عملية توليد المعرفة بأنها عملية استخلاص المعارف وخبرات الأفراد و تخزينها ضمن الكمبيوتر وتصبح ممكنة القراءة وسهلة التحليل (الجاموس، 2013: 110)، وقبل أن تقوم المنظمة بتوليد معرفة جديدة، فهي تعمل أولاً على تشخيص المعرفة الموجودة داخلها، ومن ثم تحديد نوع المعرفة المتوافرة وبمقارنتها بما هو مطلوب الحصول عليه يتم تحديد فجوة المعرفة في المنظمة، فعملية التشخيص مهمة جداً وتمكن من اكتشاف الأفراد الحاملين للمعرفة ومكان تواجد هذه المعرفة في القواعد وبهذا يمكن وضع خارطة للمعرفة في المنظمة. (الكبيسي، 2005: 60) وبهذا يتضح أن توليد المعرفة ما هو إلا تحويل للمعرفة الضمنية إلى معرفة منظمة معلنة كمقابل لتوليد المعرفة الفردية، وعذا ما ذهب إليه (Nonaka & Takeuchi). (حجازي، 2005: 82)

❖ **تخزين المعرفة (The storage of Knowledge):** تمثل عملية خزن المعرفة جسراً ممتداً بين النقاط المعرفة واسترجاعها، وهي عملية تعود إلى الذاكرة التنظيمية للمنظمة (Organization Memory) التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة مثل الوثائق المكتوبة، المعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، المعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، المعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد. (الجاموس، 2013: 117) ويجب أن يكون تخزين المعرفة كعملية أساسية مرتبطة بعمليات فرعية أخرى كوضع المعرفة في صيغة ملائمة وتخزينها في مستودع يسهل الوصول إليها. (نجم، 2008: 97)

❖ **توزيع المعرفة (Knowledge Distribution):** ترتبط عملية توزيع المعرفة بمصطلحات: النشر، المشاركة، النقل والتبادل، حيث يتم فيها إيصال ونقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى أفراد آخرين، من خلال وسائط تتمثل في أشخاص أو دوائر أو منظمات، ويتم النقل بوحدة من عمليتين فرعيتين هما: التنشئة أو التفاعل الاجتماعي والتبادل. (جرادات وآخرون، 2011: 135) فالمعرفة تزداد قيمتها أكثر عند تقاسمها بين الأفراد، وهنا ينبغي على المنظمات توفير البيئة المناسبة لتحقيق ذلك من خلال تبني تلك الثقافة وإقامة نظام للحوافز يشجع الأفراد على تحويل معارفهم الضمنية إلى معارف صريحة وقبول تداولها مع الآخرين. ويبقى الأكد أن نشر المعرفة وتحريكها داخل المنظمة يقتضي تحديد من يجب أن يعرف ماذا؟ وكيف يمكن إجراء عملية التوزيع ببسر وبأقل تكلفة. (باسرودة، 2007: 59)

❖ **تطبيق المعرفة (Knowledge Application):** لا يمكن أن تصبح المعرفة مصدرا لقوة المنظمة إلا إذا طبقت بطريقة فعالة، فالمعلومات والمعارف الموجودة في المنظمة يجب أن تترجم في شكل منتجات وخدمات ذات جودة عالية لمقابلة حاجات الزبائن، وتندرج ضمن هذه العملية مصطلحات: الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة والتطبيق (الجاموس، 2013: 125)، فتطبيق المعرفة هو الذي يحدد مدى استفادة المنظمة فعلا من المعرفة المحصلة، فالاستخدام الأمثل هو الذي يجلب الميزة التنافسية بالنسبة لها. كما أن تطبيق المعرفة كعملية أساسية يجب أن يقترن بعمليات فرعية تتمحور حول تحقيق جملة من الأهداف المحددة، واستخدام تلك المعرفة في الحوار (نجم، 2008: 98). وعموما فإن إدارة المعرفة لا تنتهي عند التطبيق، فالعملية برمتها تستوجب من المنظمة ضرورة متابعة وتقييم المعرفة لأن تطبيق المعرفة ثم تقييمها من شأنه أن يضيق الفجوة بين المعرفة النظرية ومختلف تطبيقاتها.

#### 4. الإطار العملي

##### 1.4 وصف وتشخيص عمليات إدارة المعرفة

**1.1.4 توليد المعرفة:** توضح بيانات الجدول رقم (01) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاستجابات العينة الخاصة بعملية توليد المعرفة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.61) والانحراف المعياري العام (0.81) ومعامل الاختلاف العام (22.43%).

تناولت **العبرة الأولى** توليد المعرفة في المصرف وذلك من خلال الفهم والاستيعاب للمعرفة الموجودة داخله، وتحصلت على أكبر وسط حسابي قر ب (3.92) وانحراف معياري قدره (0.7) ومعامل اختلاف قدر ب (17.85%)، وهذه النتائج تشير إلى أن إجابات المبحوثين تميل باتجاه الموافقة على هذه العبارة، بالإضافة إلى أنها تنسجم بالانسجام وعدم التشتت، كما أن هذه العبارة ذات دلالة واضحة على أن المصارف عينة الدراسة تعتمد بالأساس على الفهم والاستيعاب للمعرفة الموجودة بداخلها في توليد المعرفة، فالأفراد العاملين بالمصرف دائما ما يسعون إلى امتصاص تلك المعارف، والعمل على تحليلها ومحاولة فهمها بشكل دقيق للوصول إلى معارف جديدة.

بينما تناولت **العبرة الرابعة** توليد المعرفة من خلال إبداعات العاملين بالمصارف، وحققت هذه العبارة المرتبة الأخيرة بوسط حسابي قدره (3.18)، وانحراف معياري قدره (0.93) ومعامل اختلاف قدره (29.24%)، وهي نتائج تشير إلى أن إجابات أفراد العينة تميل إلى الموافقة وتتميز بالتركز وعدم التشتت. وفي هذا الإطار تبقى المصارف مطالبة بضرورة الاهتمام أكثر بالعاملين لديها ومحاولة تحفيزهم أكثر من أجل إطلاق إمكاناتهم الفكرية والإبداعية، فحسب (Nonaka & Takeuchi) الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة. (حجازي، 2005: 82)

الجدول رقم (01): الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاستجابات العينة الخاصة بتوليد المعرفة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)
1. الفهم والاستيعاب للمعرفة الموجودة في المصرف	3.92	0.70	17.85
2. الحلول المقدمة للمشاكل التي واجهت المصرف	3.63	0.87	13.67
3. شراء المعرفة المتخصصة من البيئة المصرفية	3.55	0.85	23.94
4. إبداع العاملين في المصرف	3.18	0.93	29.24
5. اعتماد التعلم التنظيمي مصدرا لتوليد المعرفة	3.76	0.67	17.81
6. الحصول على المعرفة من مصادر خارجية	3.63	0.84	23.14
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام	3.61	0.81	22.43

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

**2.1.4. تخزين المعرفة:** توضح بيانات الجدول رقم (02) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاستجابات العينة الخاصة بعملية توليد المعرفة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.82) والانحراف المعياري العام (0.82) ومعامل الاختلاف العام (21.46%). وتناولت **العبارة الثالثة** الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في خزن المعرفة، واحتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره ب (4.28) وهو أكبر من الوسط الحسابي النظري وانحراف معياري قدره (0.6) ومعامل اختلاف قدره (14.01%)، وهي نتائج تشير إلى أن إجابات المبحوثين تميل باتجاه الموافقة على هذه العبارة، وتتسم بالتركز وعدم التشتت، وهذا يدل بشكل صريح على أن تكنولوجيا المعلومات لها دور بارز جدا في تخزين المعرفة.

بينما تناولت **العبارة الرابعة** ما إذا كانت المصارف تقوم بخزن المعرفة على أساس انتقائي أم لا، واحتلت المرتبة الأخيرة بوسط حسابي قدره (3.28) وهو أكبر من الوسط الحسابي النظري، وانحراف معياري قدره (1.17)، بينما بلغ معامل الاختلاف (35.67%)، كل هذا يدل على أن إجابات المبحوثين تتميز بالتشتت وعدم التركيز حول الوسط الحسابي، وهنا فإن قيام المنظمات بعملية تخزين المعرفة على أساس انتقائي يمكنها من التخلي عن المعارف والمعلومات غير الصالحة، وهو ما يؤدي في النهاية إلى التقليل من كميتها وزيادة جودتها. **الجدول رقم (02): الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاستجابات العينة الخاصة بتخزين المعرفة**

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)
7. التدريب والحوار لحفظ المعرفة الضمنية	3.68	0.80	21.73
8. التوثيق لحفظ المعرفة الصريحة	4.05	0.72	17.77
9. الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في خزن المعرفة	4.28	0.60	14.01
10. يتم خزن المعرفة على أساس انتقائي	3.28	1.17	35.67
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام	3,82	0,82	21.46

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

**3.1.4. توزيع المعرفة:** توضح بيانات الجدول رقم (03) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاستجابات العينة الخاصة بعملية توزيع المعرفة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.72) والانحراف المعياري العام (0.89) ومعامل الاختلاف العام (23.92%). وتناولت **العبارة الثالثة** توزيع المعرفة في المصرف من خلال الوثائق والنشرات وشبكة المعلومات، وحصلت على المرتبة

الأولى بوسط حسابي أكبر من الوسط الحسابي النظري وقدره (4.23) وانحراف معياري قدره (0.58)، أما معامل الاختلاف فبلغ (13.71%)، مما يعني أن إجابات المبحوثين تميل باتجاه الموافقة على هذه العبارة، وتتسم بالتركز وعدم التشتت، وهذه النتائج ذات دلالة قوية على أن إدارة المصارف تعتمد بشكل كبير جدا في توزيع معارفها على النشرات وشبكة المعلومات.

بينما تناولت **العبارة الرابعة** استخدام الاتصالات غير الرسمية من أجل ضمان توزيع المعرفة حيث حققت هذه العبارة المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.28)، وانحراف معياري بلغ (0.94)، في حين بلغ معامل الاختلاف (28.65%)، مما يعني أن إجابات المبحوثين تميل باتجاه الموافقة على هذه العبارة، وتتسم بالتركز وعدم التشتت، فالأسلوب الجماعي في التعامل والعمل من شأنه أن يسهل انتقال المعرفة بين الأفراد العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

**الجدول رقم (03): الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاستجابات العينة الخاصة بتوزيع المعرفة**

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)
11. تبني أسلوب العمل الجماعي	3.89	1.05	26.99
12. التدريب والحوار	3.92	0.90	22.95
13. الوثائق والنشرات وشبكة المعلومات	4.23	0.58	13.71

28.65	0.94	3.28	14. الاتصالات غير الرسمية
29.60	0.98	3.31	15. استخدام فرق الخبرة وحلقات المعرفة
23.92	0.89	3.72	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

**4.1.4. تطبيق المعرفة:** توضح بيانات الجدول رقم (04) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاستجابات العينة الخاصة بعملية توزيع المعرفة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.54) والانحراف المعياري العام (1.02) ومعامل الاختلاف العام (28.81%).

وتناولت **العبرة الثالثة** استفادة المصرف من المعرفة العملية، واحتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره (4)، وهذا يدل على أن إجابات المبحوثين تميل إلى الموافقة، وانحراف معياري قدره (0.86) وهذا دليل على عدم تشتت إجابات المبحوثين عن وسطها الحسابي، بينما بلغ معامل الاختلاف (21.50%) وهذا يعني أن إجابات المبحوثين تتميز بالتجانس، وهذه النتائج جميعا تشير إلى أن امتلاك العاملين للمعرفة حول كيفية عمل الأشياء أو تطبيق إجراءات معينة، يزيد من كفاءة أدائهم وبالتالي رفع أداء المنظمة ككل.

بينما تناولت **العبرة الثانية** إعطاء الحرية اللازمة للعاملين لتطبيق معارفهم، واحتلت المرتبة الأخيرة، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.13)، مما يدل على أن إجابات المبحوثين تميل إلى الموافقة، أما الانحراف المعياري فبلغ (1.20) وهي قيمة تدل على أن إجابات أفراد العينة تتميز بالتشتت، في حين بلغ معامل الاختلاف (33.33%) مما يدل على تجانس الإجابات.

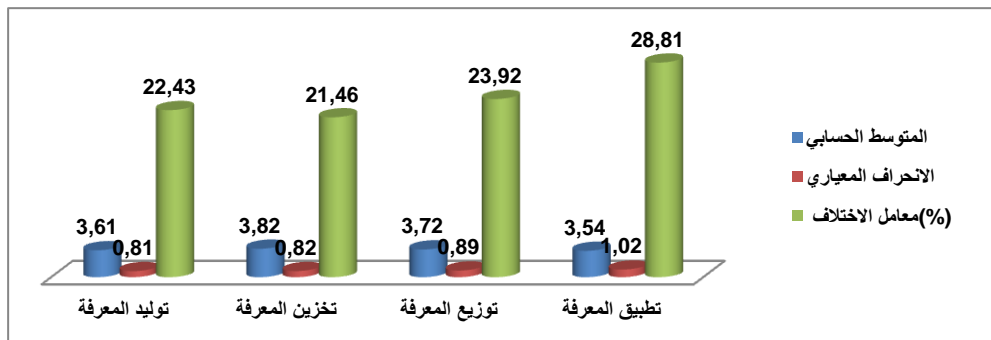
**الجدول رقم (04): الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاستجابات العينة الخاصة بتطبيق المعرفة**

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)
16. تقوم إدارة المصرف بتعيين مدير للمعرفة من أجل ضمان تطبيق جيد لها؛	3.50	1.00	28.57
17. إعطاء الحرية اللازمة للعاملين لتطبيق معارفهم؛	3.13	1.20	38.33
18. يستفيد المصرف من المعرفة العملية.	4	0.86	21.5
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام	3.54	1.02	28.81

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ويوضح الشكل رقم (03) المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لعمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق المعرفة).

الشكل رقم (03): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لعمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (01)

## 5. مناقشة نتائج الدراسة

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1.5 النتائج الخاصة بأراء واستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المصارف الجزائرية



يلاحظ أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المصارف الجزائرية مرتفع نسبياً، وذلك وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة، وأن الأبعاد المكونة لعمليات إدارة المعرفة السائدة في المصارف المبحوثة هي على التوالي حسب متوسطاتها الحسابية: تخزين المعرفة توزيع المعرفة، توليد المعرفة وتطبيق المعرفة.

### 2.5. النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد مستوى قوي لتطبيق عملية توليد المعرفة في المصارف الجزائرية تشير نتائج الدراسة المتعلقة بـ **توليد المعرفة** إلى أن المتوسط الحسابي العام أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3) بمستوى قوي، وبالتالي يتم قبول هذه الفرضية.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد مستوى قوي لتطبيق عملية تخزين المعرفة في المصارف الجزائرية تشير نتائج الدراسة المتعلقة بـ **تخزين المعرفة** إلى أن المتوسط الحسابي العام أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3) بمستوى قوي، وبالتالي يتم قبول هذه الفرضية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد مستوى قوي لتطبيق عملية توزيع المعرفة في المصارف الجزائرية تشير نتائج الدراسة المتعلقة بـ **توزيع المعرفة** إلى أن المتوسط الحسابي العام أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3) بمستوى قوي، وبالتالي يتم قبول هذه الفرضية.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد مستوى قوي لتطبيق عملية تطبيق المعرفة في المصارف الجزائرية تشير نتائج الدراسة المتعلقة بـ **تطبيق المعرفة** إلى أن المتوسط الحسابي العام أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3) بمستوى قوي، وبالتالي يتم قبول هذه الفرضية.

### التوصيات

- من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يمكن وضع التوصيات التالية:
- توصي الدراسة المصارف الجزائرية بضرورة تدعيم هيكلها التنظيمية من خلال استحداث دائرة خاصة تحت مسمى "إدارة المعرفة" تقع تحت مسؤوليتها عمليات توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة؛
- ضرورة العمل بشكل جدي باتجاه تسهيل عملية انتقال المعرفة ووصولها إلى كافة الهياكل الإدارية؛
- ضرورة إشراك الأفراد في اقتراح الحلول للمشاكل المطروحة، وخاصة عبر تنشيط دور فرق الخبرة والمعرفة، وتوفير الظروف المناسبة لتحقيق ذلك؛
- الاهتمام أكثر بعقد الدورات التدريبية تحت إشراف الأفراد القدامى من ذوي الخبرة العالية من أجل تبادل ونقل تلك الخبرات للأفراد الجدد،
- ضرورة انفتاح المصارف أكثر على محيطها والاستعانة بمراكز التدريب المتخصصة من أجل الاستفادة أكثر من خبرات منظمات أخرى.

### قائمة المصادر والمراجع

#### أولاً: المصادر العربية

##### 1) الكتب

- إبراهيم الخلوف الملكاوي (2007). إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم. عمان. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- إبراهيم بدر شهاب الصبيحات (2018). إدارة المعرفة: منحي تطبيقي. عمان. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- حسين عجلان حسن (2008). استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. الطبعة الأولى. عمان. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- صلاح الدين الكبيسي (2005). إدارة المعرفة. القاهرة. جمهورية مصر العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي (2008). الإدارة والأعمال. الطبعة الثانية. عمان. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- علي السلمي (2002). إدارة التميز - نماذج وتقنيات عصر المعرفة. القاهرة. جمهورية مصر العربية: دار غريب.
- عبد الرحمن الجاموس (2013). إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة: مدخل تحليلي. الطبعة الأولى. عمان. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

- فليح حسن خلف (2007). **اقتصاد المعرفة**. الطبعة الأولى. عمان. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
  - كريم سالم الغالبي، محمد نعمة الزبيدي (2015). **الاقتصاد المعرفي: الإطار النظري**. الطبعة الأولى. عمان. الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
  - محمد عواد الزيادات (2008). **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**. الطبعة الأولى. عمان. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
  - ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أسماء رشاد الصالح (2011). **إدارة المعرفة**. الطبعة الأولى. عمان. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
  - نجم عبود نجم (2008). **إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**. الطبعة الثانية. عمان، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.
  - هيثم علي حجازي (2005). **إدارة المعرفة: مدخل نظري**. عمان. الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع.
- (2) **المذكرات والرسائل والأطروحات**
- إسماعيل مناصرية (2004). دور نظام المعلومات في الرفع من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية (رسالة ماجستير، جامعة باتنة).
  - بكر فواز عبد الله الجبالي (2012). **أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية: دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية** (رسالة ماجستير، جامعة الشارقة الأوسط).
  - توفيق سريع باسردة (2007). **تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء** (أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق).

#### ثانياً: المصادر الأجنبية

#### 1) المقالات في المجلات

- A.D March (2001). **Knowledge Management Technology**. International Business Corporation.
- Bhosale Satish Tanaji (2012). **Benefits of Knowledge Management System For Banking Sector**. International Journal of Computer Science and Communication, Vol. 03, No. 01.
- Claire Margolinas (2014). **Connaissance et Savoir, Concepts idactiques et perspectives sociologiques**. France: Revue française de pédagogie.
- Ehsan Rasoulinezhad (2011). **Measuring the Role of Knowledge Management Processes in the Commercial Banks of Iran**, Academic Publishing International Ltd: The Electronic Journal of Knowledge Management Vol. 09, No. 04.
- Frappaolo Carl, Capshaw Stacie (1999). **Knowledge management software: Capturing the essence of know-how and innovation**. The Information Management Journal, Lenexa. Vol.33, N.3.
- Faisal Bourini, Khaldoon Khawaldeh, Shaker Al-Qudah (2013). **The Role of Knowledge Management in Banks Sector (Analytical Study- Jordan)**. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol.05, No.03.
- Gordon & Grant in little, Stephen & Quintas, Paul & Ray (2002). **Tim Managing Knowledge: An Essential Reader**. London: sage publication.
- Karl Martin Wiig (1993). **Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking -How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge-**. Arlington. Texas: SCHEMA PRESS.
- Louis C H Fourie & Jörg Schilawa & Eric Cloete (2004). **The value of concept maps for Knowledge Management in the banking and insurance industry: A German Case Study**. Concept Maps: Theory, Methodology, Technology Proc. of the First Int. Conference on Concept Mapping A. J. Cañas, J. D. Novak, F. M. González, Eds. Pamplona, Spain.
- Sudhir Warier (2003). **Knowledge management**. Vikas Publishing. [S.I].

#### الملاحق

#### استمارة استبيان

استبيان في بحث تحت عنوان: واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مجموعة من المصارف الجزائرية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ...

هذا الاستبيان يندرج ضمن متطلبات إنجاز بحث علمي، لذا الرجاء من الإخوة والأخوات الإجابة على جميع الأسئلة بدقة وموضوعية، وثقوا تماما أنها لن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي، مع الاحتفاظ بالسرية التامة للمعلومات التي سوف نتحصل عليها والتي تقتضيها جوانب البحث فالهدف هو إثراء البحث العلمي.

أولاً: البيانات الشخصية

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	(أ) الجنس
<input type="checkbox"/>	40 - 31	<input type="checkbox"/>	30 سنة فأقل	(ب) الفئة العمرية
<input type="checkbox"/>	51 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	50 - 41	
<input type="checkbox"/>	ليس/تاس	<input type="checkbox"/>	ثانوية فأقل	(ج) المؤهل العلمي
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	
<input type="checkbox"/>	10 - 06	<input type="checkbox"/>	05 سنوات فأقل	(د) مدة الخدمة في المصرف
<input type="checkbox"/>	20 - 16	<input type="checkbox"/>	15 - 11	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	21 سنة فأكثر	
<input type="checkbox"/>	نائب مدير فرعي	<input type="checkbox"/>	مدير فرعي	(هـ) الوظيفة الحالية
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	رئيس مصلحة	

ثانياً: يرجى التفضل بوضع إشارة (√) بجانب العبارات الآتية وفق المقياس المقابل

المقياس				العبارات
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق بشدة	
<b>عمليات إدارة المعرفة</b>				
(أ) توليد المعرفة: يعتمد المصرف في توليد المعرفة على:				
				1. الفهم والاستيعاب للمعرفة الموجودة في المصرف؛
				2. الحلول المقدمة للمشاكل التي واجهت المصرف؛
				3. شراء المعرفة المتخصصة من البيئة المصرفية؛
				4. إبداع العاملين في المصرف؛
				5. اعتماد التعلم التنظيمي مصدراً لتوليد المعرفة؛
				6. الحصول على المعرفة من مصادر خارجية.
(ب) تخزين المعرفة: يستخدم المصرف لتخزين المعرفة طرقاً متعددة:				
				7. التدريب والحوار لحفظ المعرفة الضمنية؛
				8. التوثيق لحفظ المعرفة الصريحة؛
				9. الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في خزن المعرفة؛
				10. يتم خزن المعرفة على أساس انتقائي.
(ج) توزيع المعرفة: يعتمد المصرف في توزيع المعرفة على:				
				11. تبني أسلوب العمل الجماعي؛
				12. التدريب والحوار؛
				13. الوثائق والنشرات و شبكة المعلومات؛
				14. الاتصالات غير الرسمية؛

					15. استخدام فرق الخبرة وحلقات المعرفة.
د) تطبيق المعرفة: لتطبيق المعرفة تقوم إدارة المصرف بـ:					
					16. تعيين مدير المعرفة لضمان تطبيق جيد للمعرفة؛
					17. إعطاء الحرية اللازمة للعاملين لتطبيق معارفهم؛
					18. تنفيذ المصرف من المعرفة العملية.

أنماط القيادة ودورها في تحسين وتطوير أساليب وخدمات الصيرفة الإلكترونية في الجزائر  
دراسة حالة بنك الخليج – عنابة-

Leadership styles and their role in improving and developing electronic banking  
methods and services in Algeria -Case study: Gulf Bank, Annaba-

د. فريد بولحبال، جامعة باجي مختار – عنابة-، boufarid2011@hotmail.fr

ملخص:

في ظل التطورات التكنولوجية التي شهدتها الساحة المصرفية، برزت عدة تحولات في مجال العمل المصرفي مما أدى إلى ظهور الصيرفة الإلكترونية. والتي لجأت إليها البنوك من أجل تحسين جودة الخدمات المصرفية وتطويرها، حيث استخدمت البنوك مختلف وسائل الدفع الإلكترونية لتسهيل القيام بكافة المعاملات البنكية والمالية بغية تقديم خدمات ذات جودة عالية تتسم بالسرعة والأمان وتتماشى مع توقعات ومتطلبات عملائها. وقد سعت الدراسة إلى تفصي العلاقة القائمة بين الأنماط القيادية في المستويات الإشرافية في تحسين أداء الصيرفة الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، الصيرفة الإلكترونية، وسائل الدفع الإلكترونية، جودة الخدمات المصرفية  
تصنيف JEL: M4

**Abstract:**

According to technological developments in the banking arena, there have been several shifts in the field of work which led to electronic banking emergence that many banks resorted to in order to improve quality banking and development. Thus, banks used various electronic payment methods to facilitate all banking and financial transactions in order to provide high quality services that are fast, safe and consistent with customers' expectations and requirements.

The study aimed to enquire about the relations existing between the leaderships in the supervisory levels and is role in the increase of the electronic banking.

**Keywords:** between the leaderships, Electronic banking, Electronic payment methods, banking services Quality

JEL M4

مقدمة

تشكل البنوك الركيزة الأساسية لبناء القطاعات المختلفة لأي إقتصاد في أي دولة، فالقطاع البنكي يلعب دورا كبيرا في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية ويعتبر عصب النشاط الإقتصادي. ورغم الأهمية الكبيرة للاتصال المباشر ما بين البنك والعميل إلا أن الثورة التقنية وظهور الإنترنت بشكل واسع ساعد على ابتكار وسائل وأساليب حديثة في مجال تقديم الخدمات المصرفية عن بعد، وفي ظل الحركية السريعة في مجال البرمجيات والتقنية الإلكترونية كان لا بد من قيام المصارف بالاهتمام بتطوير النشاط والخدمات المصرفية المختلفة. حيث ساهمت شبكة الإنترنت بنموها المتزايد و انتشارها بين كافة شرائح

المجتمع في تحويل العالم إلى قرية صغيرة، وقد أتى هذا النوع من الاقتصاد بعناصر عديدة تحقق فوائد في جميع مجالات الحياة الداعمة للتنمية المستدامة ومن بينها الصيرفة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، التسويق الإلكتروني، الاستثمار الإلكتروني وغيرها.

لذا تسعى المصارف جاهدة إلى تطوير خدماتها المصرفية من خلال إدخال تقنيات حديثة تضمن لها تقديم خدمات ذات جودة عالية وسرعة في الأداء، كما أنها تحقق رضا المتعاملين وتحول رضاهم إلى ولاء دائم من خلال تقديم الخدمة المصرفية بالنمط المصمم دون أي انحرافات، شرط أن تكون قد أعدت إعدادا جيدا لتلبية حاجات وتوقعات العملاء.

ونظرا لأن طبيعة تسيير المصارف تغيرت وظهرت متغيرات كثيرة في جوانب مختلفة شكلت ضغوطا كبيرة على العاملين وعلى المصارف التي يعملون فيها، برزت الحاجة إلى القيادة التي تضمن وجود أفراد قائدين يقومون بتزويد المصارف باستراتيجيات مختلفة، وكذلك القيام بالأدوار المثالية التي يتأثر بها الأفراد العاملين في هذه المصارف، وتتميز القيادة بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين في تفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية. بناء على ما سبق ذكره فإن التساؤل الجوهرى يمكن صياغته على النحو التالي:

### كيف تساهم أنماط القيادة الحديثة في تحسين وتطوير أساليب وخدمات الصيرفة الإلكترونية في الجزائر؟

للإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة حددنا الفرضيات التالية:

- تساهم القيادة الحديثة في تكوين فريق عمل ناجح قادر على تحسين نوعية الخدمات المصرفية.
- تساعد القيادة الرشيدة في تخفيض وقت وتكلفة المعاملات المالية.
- تساهم القيادة العلمية في توفير الأمان والسرية للمعاملات البنكية.

### أهمية الموضوع

يستمد موضوع أنماط القيادة الحديثة المستخدم في تحسين وتطوير أساليب وخدمات الصيرفة الإلكترونية أهميته من خلال ما قدمته الصيرفة الإلكترونية للإقتصاد من مزايا وخدمات مصرفية إلكترونية متنوعة، حيث عملت المصارف على مواكبة آليات العمل المصرفي الإلكتروني لضمان سرعة الخدمة بأقل تكلفة وأقل مخاطرة، وكذا لرفع مستواها وتطويرها وتوفير أفضلها للعملاء، والأهم في ذلك المساهمة في ترقية الخدمة المصرفية بما يتناسب مع توقعات وحاجات عملائها لكسب ولائهم.

### أهداف الدراسة

تتجلى الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذا البحث في النقاط التالية:

- محاولة إبراز المداخل والاتجاهات المتعددة للقيادة.
- تبيان أهم الخصائص والصفات التي يجب توافرها في القادة.

### 1- الإطار النظري لأنماط القيادة الحديثة

تعتبر القيادة من المفاهيم التي استحوذت على اهتمام المفكرين والباحثين في مجال الإدارة، كما أنها عنصر هام وضروري في حياة المنظمات والمصارف، وزيادة فعاليتها واستمرارها ووجودها.

#### 1-1- ماهية القيادة

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعى الرصد المستمر والدراسة والمناقشة، حيث تعرف القيادة بأنها "العملية التي يستطيع بها فرد أن يوجه و يرشد ويضبط أفكار وشعور وسلوك أشخاص آخرين". (العساف، 2011، ص19)

كما أن القيادة تعني "عملية التأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة". (حريم، 2010، ص215)

ويعتبر آخرون القيادة على أنها "القدرة على التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم للتوجه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه". (الجبوسي، جاد الله، 2008، ص134)

من التعاريف السابقة نستنتج بأن القيادة "هي عملية تفاعل بين قائد ومجموعة من التابعين يترتب عليها تحقيق أهداف مشتركة وجوهرها هو قدرة التأثير في الآخرين و الوصول إلى النتائج المرجوة من خلالهم".  
تكتسي القيادة أهمية كبيرة في المصارف كونها تساعد في تحقيق الأهداف المنشودة وتكمن هذه الأهمية في:  
(المكاوي، 2013، ص80)

- حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المصرف وتصوراته المستقبلية؛
  - تعميم القوى الايجابية في المصرف وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان؛
  - السيطرة على مشكلات العمل و حلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
  - تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة والرأس مال الأهم لها.
- 1-2-1- واجبات ومهارات القيادة الحديثة**  
إن أحد المسؤوليات التي تقع على عاتق الإدارة هي القيادة بشكل جيد وهو ما يساعد على إنجاز الأعمال بفعالية وبشكل أفضل، ولهذا لا بد من توافر مهارات عديدة وخصائص تساعد على تطبيق قيادة جيدة.
- 1-2-1- واجبات القيادة**

- للقيادة عدة واجبات يمكن إيجازها في ما يلي: (العلاق، 2010، ص50)
  - تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات؛
  - تحفيز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية؛
  - قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالمنظمة والأفراد؛
  - إستشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمنظمة وأهدافها وخططها وأفرادها؛
  - الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المنظمة.
- 1-2-2- مهارات القيادة:** يجب على القائد أن يتميز بصفات ومهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وعلى هذا يجب ان يكتسب أربعة مهارات أساسية: (السكرانة، 2010، ص34)
- أ- المهارة الفنية**

- وهي أن يكون القائد مجيدا ومتقنا لعمله وملما بأعمال مرؤوسيه، وكذلك أن يكون بإمكانه إستعمال المعلومات وتحليلها، وإدراكه وتعرفه على الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.
- ب- المهارة الإنسانية:** وهي قدرة القائد على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم، وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعين، وتحقيق الأهداف المشتركة.
- ج- المهارة التنظيمية:** وهي أن يفهم القائد أهدافه وأنظمتها وخطتها المنظمة، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة.
- د- المهارة الفكرية:** وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل، وكذلك المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.
- 1-3-1 أنماط القيادة**

هناك أنماط عديدة للقيادة، تلك الأنماط التي حددتها فلسفة القادة وشخصياتهم وتجاربهم إلى جانب نوع المرؤوسين ونوع البيئة التي يتواجدون فيها.

**1-3-1- نمط القيادة الأوتوقراطية**

يطلق عليها أيضا القيادة التسلطية أو الاستبدادية، ويدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد هو إخضاع الأمور كافة في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة، فيحتكر سلطة إتخاذ القرار فهو يحدد المشكلات، ويجد لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين بأوامره ويكون عليهم السمع والطاعة دون إتاحة أي فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد (ماهر، 2010، ص146).

يتميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية من نمط القيادة الأوتوقراطية على النحو التالي:  
(العلاق، 2010، ص286)

**أ- القائد الأوتوقراطي المتشدد:** الذي ينفرد بشؤون التنظيم، ويعطي الأوامر الصارمة للمرؤوسين، ويحاول دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لجعل الأمور كافة تحت السيطرة؛

ب- القائد الأوتوقراطي الخير: هو القائد الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية ويستخدم الإطراء والثناء وقليلًا من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته؛  
ج- القائد الأوتوقراطي اللبق: هو القائد الذي يوهم مرؤوسيه أن بوسعهم مشاركته صنع القرار في الاجتماعات التي يعقدها معهم، وأن أجزاء العمل معه تتيح لهم حرية المناقشة ولكنه فيما بعد ينفرد باتخاذ القرارات.  
يتضح من صفات القيادة الأوتوقراطية أنها لا تتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة وأن الآثار السلبية التي تتركها على المدى الطويل تفوق النتائج المرجوة والقائد يضطر إلى استخدام هذا النمط في الحالات التالية:  
(عوض، 2008، ص206)

- الحالات الطارئة التي تواجه التنظيم والتي تتطلب نوع من الحزم والشدة في التصدي لها؛
- الحالات التي يواجه فيها القائد نوعا ما من المرؤوسين الذين يخشون تحمل المسؤولية؛
- الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل متجانسة بحيث يكون جميع العاملين خاضعين لمعلومات وقواعد محددة.
- ينجم عن استخدام النمط الأوتوقراطي عدة آثار يمكن تلخيصها في ما يلي: (عوض، 2008، ص206)
- لجوء العاملين إلى الإعتماد الدائم على القائد؛
- فقدان سبل التفاهم بين القائد والمرؤوسين؛
- خلق حالة من الإحباط لدى المرؤوسين، الأمر الذي ينطوي على مخاطر جسمية تهدد الفرد والتنظيم معا؛
- قتل روح المبادرة والإبداع لدى المرؤوسين، وإصدار التعليمات والأوامر بشكل منفصل والمطالبة بتنفيذها بحذافيرها لا يتيح للمرؤوسين فرصة ممارسة مهاراتهم في الإبداع والابتكار، وإظهار المواهب مما يولد لديهم حالة من القلق والإضطراب النفسي تؤثر سلبا على أدائهم.

### 1-3-2- القيادة الديمقراطية

تقوم القيادة الديمقراطية على ثلاثة ركائز هي (العلاقات الإنسانية، المشاركة، التفويض)، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على خلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، ويعتمد هذا النمط القيادي على أساليب الإقناع والأخذ بعين الاعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم، فالقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين وفي آرائهم وأفكارهم، وإتاحة الفرصة لهم في التخطيط وتوفير جو من الإنفتاح والتجاوب الحر مع العاملين، كما أنها تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاجية، وتشجيع روح المبادرة والإبداع والابتكار وتحقيق التآلف بين العاملين (ماهر، 2010، ص148).

- وقد وضع علماء الإدارة خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي وهي: (العجمي، 2008، ص71)
- القائد الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام المرؤوسين لمشاركته في إيجاد حلول لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسبا؛
  - القائد الذي يحدد المشكلة ويرسم حدود إتخاذ القرار ويفوض لمرؤوسيه سلطة إتخاذ القرار ضمن تلك الحدود؛
  - القائد الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على مناقشته، وإذا واجه استياء مرؤوسيه يعمل على تعديله؛
  - القائد الذي يترك لمرؤوسيه أمر إتخاذ القرار الذي يوافقون عليه وهو بدوره يوافق على أي قرار تم إتخاذه من قبلهم؛

- القائد الذي يتيح للمرؤوسين فرصة أكبر للمشاركة في إتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.  
يتضح مما سبق ومن الأسس التي تقوم عليها القيادة الديمقراطية أنها تساهم في تحقيق الآثار الإيجابية الآتية: (عوض، 2008، ص208)

- تحقيق مزيد من التفاهم والإنسجام بين القائد الديمقراطي ومرؤوسيه نتيجة ممارسته سياسة الباب المفتوح؛
  - إيجاد نوع من الأمن والإستقرار في نفوس المرؤوسين، ويدفعهم إلى زيادة إنتاجهم؛
  - إتاحة الفرصة للمرؤوسين للنمو، والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم للقيام بالأعمال والإستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم؛
  - خلق أجواء من التآلف والإنسجام داخل التنظيم، تكون خالية من الخلافات والصراعات التي تنشأ عادة بين المرؤوسين وتؤدي إلى تدني مستوى إنتاجيتهم.
- غير أنه توجد عدة آثار سلبية ناجمة عن هذا النمط نذكر منها ما يلي: (كنعان، 2007، ص281)



- تجاوز المرؤوسين لصلاحيات القائد ومسؤولياته نتيجة مغالاة الأخير في استخدام هذا النمط؛
- خلق أزمة ثقة بين القائد ومرؤوسيه، إضافة إلى ظهور الصراعات والخلافات داخل التنظيم نتيجة أسلوب المناورة الذي قد يلجأ إليه القائد لإقناع مرؤوسيه بإيمانه بأسلوب الديمقراطية في العمل؛
- الإضرار بمصالح التنظيم نتيجة مغالاة القائد في تغليب مصلحة العاملين وأهدافهم على أهداف التنظيم وهو الأمر الذي يتعارض مع ما ينادي به الفكر الإداري الحديث من العمل على إحداث التوازن بين أهداف التنظيم والمرؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة؛
- لجوء بعض القادة إلى إستغلال أسلوب القيادة الديمقراطية لتحقيق غايات شخصية الأمر الذي يتناقض مع مبدأ الديمقراطية في الإدارة وأهدافها.

### 1-3-3- نمط القيادة الفوضوية

ويطلق عليها (القيادة الحرة، القيادة الغير موجّهة، المنطلقة، والمتساهلة) ويقوم هذا النمط من القيادة على إعطاء المرؤوسين الحرية الكاملة في كيفية أداء مهامهم، ويرجع استخدام هذا النمط من القيادة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوب التوجيه جهود الأفراد ونشاطاتهم، أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى حد الذي يجعل منه منهجا ثابتا. (الحريري، 2008، ص23)

تتمحور أشكال نمط القيادة الفوضوية في ما يلي: (كنعان، 2007، ص252)

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل؛
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه وإسناد الواجبات إليهم بطريق عامة غير محددة ووضع الحلول للمشكلات؛
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الإتصالات لمرؤوسه حتى يسهل لهم سبل الإتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلبس عليهم فهمها أو يصعب عليهم حلها، فالقائد هنا يترك للمرؤوسين حرية التصرف على ضوء تجربتهم في العمل.

يختلف الإداريون حول جدوى التطبيق العلمي لنمط القيادة الفوضوية إذ يرى بعضهم أنه غير مجد لكونه يقوم أساسا على الحرية للمرؤوسين الكاملة في العمل، ولأن القائد الذي يلقي مسؤولية إنجاز العمل على المرؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم، يمثل في نظريتهم القائد السلبي الذي لا يقود في حين يرى آخرون أن هذا النمط من القيادة الفوضوية تتركز حول الآثار السلبية التي تؤدي إليها هذا النمط على التنظيم والمرؤوسين ومنها تفكك مجموعة العمل وفقدان التعاون، والإفئثار إلى الضبط والتنظيم وزيادة الروح الفردية. (عوض، 2008، ص211)

### 2- طبيعة الصيرفة الإلكترونية

لقد نشأت الصيرفة الإلكترونية في بيئة تكنولوجية معاصرة ومرت بعدة تطورات إلى أن وصلت على ما هي عليه الآن، ولكن العمل بها يتطلب التقيد بعدة شروط حتى تحقق المزايا المتنوعة لها.

#### 1-2- مفهوم الصيرفة الإلكترونية

شهد عالم الوساطة المالية تحولات نوعية غيرت من أهداف وإستراتيجيات العمل المصرفي، وظهرت الصيرفة الإلكترونية التي عرفت بأنها "كافة الأنشطة والعمليات التي يتم عقدها أو تنفيذها أو الترويج لها بواسطة الوسائل الإلكترونية كالهاتف والحاسوب وأجهزة الصراف الآلي والإنترنت والتلفزيون الرقمي وغيرها، وذلك من قبل المصارف أو المؤسسات التي تتعاطى التحويلات النقدية إلكترونيا". (الشمري، العبد اللات، 2008، ص110)

كذلك عرفت الصيرفة الإلكترونية على أنها "مختلف المعاملات المالية بين المؤسسات المالية، والأفراد والشركات بطرق حديثة، مستمدة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذا الابتكارات المتواصلة أدوات لها لتحقيق ذلك". (الجنبيهي، 2006، ص80)

كما يوجد من عرفها بأنها "عبارة عن خدمات مصرفية إلكترونية متطورة تختصر الزمن وتقلل التكاليف يدخلها البنك بما يجعله مؤهلا للتعامل مع عملائه بسهولة ويسر وعبر قنوات مؤمنة". (زبييري، 2016، ص295)

- إن قيام البنوك بتسوية نشاطاتها وخدماتها المالية عبر الإنترنت محقق لفوائد كثيرة من أهمها: (القرى، العبد اللات، 2003، ص60)
- تخفيض النفقات التي يتحملها البنك بجعل تكلفة إنشاء موقع للبنك عبر الإنترنت لا تقارن بتكلفة إنشاء فرع جديد للبنك على أرض الواقع وما يتطلبه من مباني وأجهزة وكفاءات إدارية؛
  - إن توجه البنوك العالمية نحو شبكة الإنترنت وما تتميز به من قدرات تنافسية يلزم البنوك الصغيرة ضرورة الارتقاء إلى مستوى هذه التحديات، ووفقا لذلك سيقوم العملاء بالمقارنة بين خدمات البنوك لإختيار الأنسب، وبذلك تكون الإنترنت عامل منافسة قوية في جذب العملاء؛
  - تساهم الإنترنت في التعريف بالبنوك والترويج للخدمات المصرفية وهو ما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة؛
  - إن الصيرفة الإلكترونية تؤدي إلى تسيير التعامل بين المصارف، وبناء علاقات مباشرة، وتوفير المزيد من فرص العمل والاستثمار وهو ما يساعد على النجاح والبقاء في السوق المصرفية؛
  - استخدام الإنترنت يساهم في تعزيز رأس المال الفكري وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاستفادة من الابتكارات الجديدة التي يكون لها انعكاس على أعمال البنوك.
- كما تعمل الصيرفة الإلكترونية على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعود بالإيجابية عند القيام بالأعمال المصرفية وهي: (السيسي، 2014، ص115)
- وسيلة لتعزيز حصة البنوك في السوق المصرفية؛
  - وسيلة لتخفيض التكاليف؛
  - توسيع نشاطات المصارف داخل وخارج الحدود الوطنية؛
  - تتيح مجموعة من المعلومات عن الخدمات التي يؤديها البنك دون تقديم خدمات مصرفية على الشبكة؛
  - توفر للعملاء فرصة الحصول على الخدمات المصرفية وغير المصرفية في أي وقت وفي أي مكان.
- 2-2- متطلبات وآليات تسيير عمليات الصيرفة الإلكترونية**
- تلجأ المصارف الإلكترونية إلى تقديم خدمات متميزة وشاملة تختلف عن تلك الخدمات التقليدية، حيث أن قيامها بتسوية المعاملات المالية عبر شبكة المعلومات يمنحها مجموعة من الفوائد، ولتحقيق ذلك يستوجب وجود متطلبات لضمان نجاح أعمالها الإلكترونية ومن أهمها ما يلي: (قشقوش، 1992، ص45)
- البنية التقنية؛
  - التطوير والاستمرارية والتفاعلية مع المستجدات؛
  - التكنولوجيا الحديثة للعمليات المصرفية؛
  - الموارد البشرية المؤهلة للعمل المصرفي الإلكتروني؛
  - الشراكة والتكامل للعمليات المصرفية الإلكترونية؛
  - الوعي والثقافة المجتمعية للعمليات المصرفية الإلكترونية؛
  - وسائل الحماية والأمان للعمليات المصرفية الإلكترونية؛
  - الرقابة التقييمية الحيادية.
- تواجه المصارف الإلكترونية مجموعة من الضغوطات حول إبرام العقد بواسطة نظم الكمبيوتر وشبكات المعلومات، وما يرتبط بها من حيث موثوقية الرسائل الإلكترونية والبريد الإلكتروني، حيث يتم التصدي لهذه المشاكل القانونية من خلال معالجتها باستخدام إستراتيجيات مناسبة للحفاظ على موثوقية وأمن هذه المعلومات. ومن أبرز هذه التحديات ما يلي: (Sherif, 2000, P 75)
- تحديات التعاقدات المصرفية الإلكترونية ومشكلات الإثبات؛
  - أمن المعاملات والمعلومات المصرفية الإلكترونية؛
  - تحديات الأعمال المرتبطة والمعايير والإشرافية؛
  - تحديات وسائل الدفع؛
  - التحديات الضريبية.

تعمل المصارف الإلكترونية على تقييم مدى نجاح ومكانة البنك، وذلك من خلال تقييم مواقع البنوك بإخضاعها لاعتبارات أخرى غير اعتبارات نطاق الخدمات وحجم المصارف والمعايير التقييمية التقليدية الأخرى، وذلك راجع للطبيعة الخاصة لبنوك الإنترنت وحاجتها إلى استراتيجيات أمنية وتسويقية وتصميمية وهي تختلف عن المصارف العادية لكونها لها أثر في مستوى نجاح المصارف ومستوى الموثوقية بخدماته لهذا اعتمدت معايير مختلفة، منها على سبيل المثال المعايير التالية: (منصور، 2003، ص55)

- نطاق تقديم المصرف للخدمة وشمولها خدمات إضافية لخدمات المصارف الإلكترونية التفاعلية؛
- مدة عمل المصرف في البيئة الافتراضية، عدد وأنماط ونوعية الخدمات الإلكترونية المقدمة؛
- مستوى الأمن والموثوقية من خلال الوسائل المتبعة، وآليات العمل والمعايير المتبعة؛
- بساطة الإجراءات التقنية وفعالية الوثيقة القانونية، وحجم الروابط التي يوفرها موقع المصرف الإلكتروني وجهات خدمة الدعم والخدمات الوسيطة أو الإضافية؛
- مقارنة المعايير المتقدمة مع حجم المؤسسة المصرفية وسوقها البشري والإيمائي والفئة التي تصنف ضمنها؛
- الإطار والمحتوى المعلوماتي المقدم على موقع المصرف؛
- الإطار التفاعلي مع الزبون.

### 2-3- أساليب الدفع الإلكتروني

إن عملية الدفع الإلكتروني E-payment للمال عبر الإنترنت والشبكات اللاسلكية خفضت كثيرا من تكلفة المعاملات التجارية وجعلت عملية الدفع وتسديد الفواتير سهلة وسريعة ولا تحتاج إلى جهد كبير ولكن بشرط أن تتم هذه العملية بشكل آمن وسري، حيث تعددت الابتكارات المالية والمصرفية تعبيراً عن نمط التعامل المصرفي والمالي بشتى أنواعه. حيث عرف الدفع الإلكتروني على أنه " مجموعة القواعد والتنظيمات والقنوات التي تتم من خلالها عملية الدفع ما بين الوحدات الاقتصادية، ومنه فإن أنظمة الدفع لا يفرضها القانون بل تنتج عن مميزات ثقافية وتاريخية وإجتماعية وإقتصادية لأي بلد وكذا التطورات التكنولوجية فإن هذه المميزات تحدد أشكال وطرق استعمال وسائل الدفع". (بن عمير، 2004، ص16)

### 2-3-1- النقود الإلكترونية

النقود الإلكترونية الرقمية E-cash تمثل صورة متطورة من النقود والتي يترتب عليها استخدام الطرق الإلكترونية الحديثة وهي تقوم على فكرة قيام البنك بتحويل جزء من حساب عملائه إلى عملات إلكترونية ذات أرقام وعلامات خاصة وبوحدات عملة صغيرة ويتم تحميلها بعد تشفيرها على الحساب الخاص بالعميل من خلال أحد البرامج يسمى المحفظة حيث تكون متاحة للخصم منها وتحويلها للبائع لتسديد ثمن المشتريات ولكن بشرط يكون البائع مشترك في نظام النقد الرقمي أيضاً. (سلام، 2011، ص65)

تنقسم النقود الإلكترونية إلى عدة أنواع وهي: (بختي، 2005، ص43)

أ- **النقود الإلكترونية غير إسمية:** هذا النوع من النقود يتم التعامل به دون معرفة هوية المتعامل فهي كالأوراق النقدية في التعامل وليس لها علاقة بمن يتعامل بها، ولا يمكن التعرف على هوية مستخدمها سواء انقلت منهم أو إليهم .

ب- **نقود إلكترونية خارج الشبكة Line Money-off :** هذا النوع من النقود الرقمية يتم التعامل به دون أن يطلب من المتعاملين الاتصال مع المصدر مباشرة فهي عبارة عن بطاقة تحتوي على القيمة المخزنة بداخلها، ويتم خصم كل قيمة تخرج من حوزتها بعد الانتهاء من عملية السحب النقدي .

ج- **نقود إلكترونية عن طريق الشبكة Line Money-on :** يتم سحب هذا النوع من النقود الرقمية من البنك أو المؤسسة المالية وتوضع على أداة معدنية داخلية في جهاز الحاسب الشخصي، وفي حال إرسال هذه النقود عبر الإنترنت ليس على المستخدم إلا الضغط على الفأرة للمستفيد من هذه النقود .

### 2-3-2- البطاقات البنكية

وهي عبارة عن بطاقة مغناطيسية يستطيع حاملها استخدامها في شراء معظم احتياجاته أو أداء مقابل ما يحصل عليه من خدمات دون الحاجة لحمل مبالغ مالية كبيرة قد تتعرض لمخاطر السرقة أو الضياع أو الإتلاف . ويستطيع حاملها أن يسحب بها نقوداً من البنك أو من جهاز الصراف الآلي، تصدر البطاقة مؤسسات عالمية تسمى البطاقة بإسمها، قد تكون مالية وبنك مثل أمريكان اكسبريس، وقد تكون مؤسسة صاحبة

التراخيص أو الامتياز وليست مؤسسة مصرفية (الجنيص، 2001، ص85) كبطاقة فيزا visa card التي تمنح التراخيص لبنوك متعددة لإصدار البطاقة بإسمها لكن وفق الشروط التي يضعها البنك. وتكون البطاقات البنكية على أنواع كثيرة حسب أنظمة كل بنك، لكن يمكن إجمال هذه الأنواع في نوعين رئيسيين وهما:

أ- **البطاقات الائتمانية:** وهي تستخدم في تسديد ثمن البضائع والخدمات أو السحب النقدي، ولا يشترط أن يكون رصيد دائن، بل يمكن أن ينكشف الحساب ويحسب الفرق كقرض بفائدة إلى حين تغطية الحساب، وهناك أربعة أطراف معنية بالبطاقة الائتمانية وتتمثل في مصدر البطاقة، التاجر، حامل البطاقة وبطاقة الصرف البنكي.

ب- **البطاقات غير الائتمانية:** هذا النوع من البطاقات يقلل من مخاطر الديون المعدومة لدى المصارف المصدرة للبطاقات وتتميز بأنها لا تعطي العميل أي ائتمان وهي تختلف عن غيرها كونها لا تمنح لصاحبها القيام بعملية الدفع أو تسوية مستحقاته إلا إذا توفر على الأموال المقابلة لذلك، فهي لا تعطي لحاملها أي ائتمان أو قروض.

### 2-3-3- الشيكات الإلكترونية

يعرف الشيك الإلكتروني على أنه رسالة إلكترونية موثقة ومؤمنة يرسلها مصدر الشيك إلى مستلم الشيك يعتمده ويقدمه للبنك الذي يعمل عبر الإنترنت بتحويل قيمة الشيك وإعادته إلكترونياً إلى مستلم الشيك ليكون دليل على أنه قد تم صرفه. (خالد، 2015، ص512)

### 2-3-4- البطاقات الذكية

تعرف البطاقات الذكية بالبطاقات البلاستيكية تشبه بطاقة الائتمان، يتم استعمالها في استخراج، معالجة، تخزين ونقل بيانات رقمية مثل النقد الإلكتروني أو المعلومات الطبية، تستخدم فيها تكنولوجيا متطورة حيث تضاف شريحة إلكترونية بالشريط المغناطيسي الموجود عادة في بطاقات الائتمان تضم هذه الشريحة في طياتها معالج رقائق صغير يعطي قدرة على تخزين المعلومات داخل حافظه خاصة، مثل معلومات متعلقة بحاملها الاسم، الرقم، تاريخ الميلاد، الصورة، العنوان، الملف الطبي، رخص القيادة، جواز السفر، سجل الأسرة، الحسابات البنكية وغيرها.

### 2-3-5- التحويلات المالية الإلكترونية

يعتبر التحويل المالي الإلكتروني جزءاً بالغ الأهمية للبنية التحتية لأعمال البنوك الإلكترونية والتي تعمل عبر الإنترنت، فهذا النظام يعمل بطريقة إلكترونية آمنة، نقل التحويلات أو الدفعات النقدية من حساب بنكي لآخر كما يعمل على نقل المعلومات المتعلقة بهذه التحويلات، لهذا فإن التحويل المالي الإلكتروني نظام يهدف إلى تعجيل المدفوعات والتسويات بين البنوك ما يكفل تقديم خدمات أفضل للعملاء. (بن عمارة، 2004، ص14)

### 2-3-6- المحافظ الإلكترونية

هي وسيلة وفاء جديدة تصلح لسداد المبالغ قليلة القيمة، وقد ظهرت هذه الأداة الجديدة نتيجة تزاوج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتكنولوجيا الكروت الذكية، فقد استفادت البنوك والمؤسسات المالية من التقدم المذهل في كلتا النوعين من التكنولوجيا وكرسته في خدمة عملائها، كما يمكن اعتبارها وسيلة دفع افتراضية تستخدم في سداد المبالغ قليلة القيمة بشكل مباشر أو غير مباشر إذن المحفظة الإلكترونية تستخدم في كل المعاملات النقدية من شراء وسحب نقود وكل المعاملات التي تجري على الصراف الآلي أو نقاط البيع، كما يمكنها تخزين أي مبلغ من النقود.

### 3- تأثير القيادة على جودة خدمات وأساليب الصيرفة الإلكترونية

إن تزايد الإهتمام بجودة الخدمات المصرفية تعتبر هي الأداة الفعالة لتحسين ومعرفة مستوى الخدمات المقدمة والمتوقعة من الزبائن، ولهذا تعمل البنوك على تحسين جودة خدماتها بما يتوافق مع رغباتهم من خلال كسب رضاهم وولاءهم والمحافظة عليهم، وخاصة وأن توقعات الزبائن وخبراتهم تتفاوت من زبون لآخر، كما يجب تدعيم أداء المصارف بكفاءة وفعالية من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات لقياس جودة الخدمة المقدمة، والوقوف على مواقع القصور ومعالجتها، لهذا من الأفضل تفعيل الحوكمة في المصارف لتحقيق الإفصاح والشفافية في المعلومات وذلك بتطبيق مبادئ الحوكمة والعمل بها، بهدف تقديم خدمات مصرفية متميزة ومستحدثة بما يرضي عملاءها وزبائننا.

### 3-1- تحسين كفاءة وفعالية أداء الصيرفة الإلكترونية

إن أول خطوة تخطوها القيادة هي عملها المستمر على تحديد الجوانب المعيقة للعمل ومعالجتها، وتحديد الأهداف المراد تحقيقها، للوصول إلى أداء بنك جيد، وهناك عدة إستراتيجيات تعتمد القيادة الرشيدة في عملها، وذلك من خلال دمج آليات الصيرفة الإلكترونية في نشاطها والتميز في أدائها. وهي كما يلي: (بن رحمون، 2018، ص114)

- تغيير القوانين المنظمة للنشاط المصرفي؛
- تغيير الهيكل التنظيمي للبنك؛
- توفير عنصر الاتصال؛
- التعرف على حاجات العملاء؛
- التعرف على مختلف العروض؛
- تطوير عنصر الترويج؛
- تحقيق ميزة تنافسية؛
- المساهمة في الابتكار والتجديد.

### 3-2- تفعيل مبادئ حوكمة المصارف

يعد تطبيق الحوكمة في المصارف ضرورة ملحة، كونها آلية لإدارة المخاطر المصرفية، وكما أن ضعف تطبيقها في النظم المصرفية يؤدي إلى انعكاسات خطيرة على الإقتصاديات القومية، فإنه من الضروري تفعيل كافة مبادئ الحوكمة، وكذا العمل بقواعدها في الجهاز المصرفي يساعد على تطوير أداء الإدارة المصرفية، مما ينعكس إيجابا على القطاع المالي وبالتالي تنشيط الإقتصاد ككل .

تساهم القيادة الحديثة للمصارف الإلكترونية في تحسين إجراءات تسيير مجلس الإدارة ومختلف أنشطة المصارف من خلال: (الربيعي، راضي، 2010، ص25)

- تحديد الأهداف الإستراتيجية للبنك؛
- متابعة سير العمليات اليومية للبنك؛
- القيام بمسؤولياتهم تجاه أصحاب المصالح على أكمل وجه؛
- التأكد من سيرورة أنشطة البنك تبعا لما جاء في اللوائح والقوانين.

### 3-3- تنمية كفاءات العاملين

تعتبر القيادة في حد ذاتها عملية اجتماعية إنسانية تملكية نحو تحقيق أهداف محددة ولا غنى عنها في المجتمعات أو المنظمات أو المؤسسات بشتى أنواعها وتحقق الأهداف المنشودة بمقدار كفاءة تلك القيادات فكما كانت القيادة ذات فعالية آتت ثمارها، والعنصر البشري يلعب الدور الأهم في تفعيل ونجاح العملية والتي تحتاج إلى قيادات حكيمة ومؤهلة ومبدعة من أجل تسيير وتنمية قدرات وكفاءات العاملين وتحقيق أهدافها، وكثيرا ما يؤثر النمط القيادي المتبع في جودة المنظمة بسبب خصائص القائد الذي يجب أن يكون مؤثرا في نشاط العاملين، ولا يحدث ذلك ما لم يتصف القائد بالعديد من الصفات والسمات المميزة والتي تختلف من قائد لآخر وذلك تبعا لاختلاف النمط الذي يستخدمه القائد مع مرؤوسيه، وفي حين أن بعض الأنماط القيادية تشجع العاملين على الابداع وتنمي قدراتهم وتؤسس بيئة خصبة وجو ملائم لذلك نجد أن هناك في المقابل أنماط أخرى تقتل ذلك وتقضي عليه.

ترتبط الأنماط القيادية بتنمية كفاءات العاملين من وجهتين الأولى وفق نظرية الشبكة الادارية والتي تعتبر من وجهة نظر كثير من علماء الادارة وسيلة فعالة وهامة تمكن القادة من التعامل مع مرؤوسيهم لتحقيق النتائج من خلالهم بفعالية ولبناء فريق عمل فعال تسوده الثقة والروح المعنوية العالية، وكذلك تعمل على إعطاء رؤية جديدة لأسلوب القيادة المتبع وكيفية تحسينه، وتساهم في مساعدة المهتمين في تصميم برامج التنمية والتدريب الفعالة، والثانية وفق ثلاثة عوامل مؤثرة نحدد من خلالها النمط القيادي (الرؤساء، المرؤوسين، الموافق). (كنعان، 2007، ص240)

### 4- دراسة حالة مساهمة القيادة في تحسين فعالية أساليب الخدمات المصرفية لبنك خليج -عنابة-

في هذا المبحث سنستعرض أهم الخطوات المتبعة في الدراسة بغية الاجابة على الأسئلة المتعلقة بدور القيادة وتأثيرها على فعالية أساليب وخدمات الصيرفة الإلكترونية في الجزائر.

#### 1-4- منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، حيث صمم خصيصاً لهذا الغرض ووزع على عمال وموظفي بنك الخليج -عنابة- عينة الدراسة. وقمنا بجمع وتفريغ وتحليل الاستبيان باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) الإصدار رقم 22 وإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة. يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من عمال وموظفي بنك الخليج -عنابة- والذين يقدر عددهم 40 ، حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 40 إستبيانة موزعة، وقد تم إسترجاع 34 استبيانة أي بنسبة إسترجاع 85%، في حين بلغ عدد الاستبيانات غير المستردة 6 استبيانات وهو ما يمثل نسبة 15%.

وقد تكون هذا الاستبيان الذي يحتوي هذا على محاور الدراسة الأساسية المتعلقة بأنماط القيادة ودورها في تحسين وتطوير أساليب وخدمات الصيرفة الإلكترونية في الجزائر، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور كالآتي:

- **المحور الأول:** يتعلق هذا المحور بمعرفة دور القيادة في زيادة كفاءة وفعالية تسيير العمليات في المصارف  
- **المحور الثاني:** يتعلق هذا المحور بمحاولة التعرف على أهمية الإعتماد على القيادة الحديثة في دعم تطبيق مبادئ حوكمة المصارف وفق معايير بازل .

- **المحور الثالث:** يتعلق هذا المحور بمحاولة التعرف على أهمية القيادة كمصدر أساسي لزيادة رضا وولاء عملاء المصارف

وقد استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي، لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء والتوجهات وهذا بالنظر لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يعبر الأفراد المجيبون عن موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يحتويها الاستبيان وفق خمس درجات موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (1): درجات وفئات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
الفئة	[5-4.2]	[4.19-3.4]	[3.39-2.6]	[2.59-1.8]	[1.79-1]

المصدر: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص 23.

بناءً على طبيعة الدراسة وما تتطلبه من إختيار دقيق لأسلوب تحليل البيانات لاسيما الاستخدام الأمثل للأساليب الإحصائية فقد استخدمنا بعض الأساليب الإحصائية الوصفية للتعرف على خصائص وملامح تركيبة مجتمع الدراسة بشكل مبسط ومختصر في بعض الأحيان، وتتمثل هذه الأساليب في:

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة؛
- إختبار t لمتوسط عينة واحدة (One Sample Test) لفرضيات الدراسة بالنسبة لفقرات الدراسة.

#### 2-4- ثبات وصدق الاستبيان

سنقوم بالتأكد على صدق الاستبيان لفقرات الاستبيان وأيضاً ثبات الاستبيان عبر الإختبارات الآتية:

#### 1-2-4- ثبات الاستبيان

يتم تقدير ثبات الاستبيان على العينة الإختيارية باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث أن هذه الطريقة تسعى إلى قياس معامل التباين الداخلي بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وتعتبر القيمة مقبولة إحصائياً إذا بلغ معامل ألفا كرونباخ 65% فأكثر، أما إذا كانت أقل من ذلك فإنها تعتبر ضعيفة، وهذا ما يعني أنه يستخدم بهدف التحقق من مقدار التجانس لأداة القياس كأحد المؤشرات على ثبات ودرجة الإعتماد على فقراتها، وهو يعتبر من أكثر الأساليب استخداماً للتأكد من درجة التجانس والاتساق الداخلي للأداة المستخدمة في الدراسة.

لقد استخدمنا معادلة ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات هذه الدراسة وقد بلغت قيمة معامل الثبات النهائي 89% وهو معامل ثبات جيد يفى بأغراض البحث العلمي.

أما بالنسبة إلى معامل ثبات الفقرات فقد بلغت النتائج كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (02): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الأبعاد والمحاور
0.919	0.846	7	محور أهمية القيادة الحديثة في تحسين نوعية الخدمات المصرفية
0.942	0.888	9	محور أهمية القيادة الرشيدة في تخفيض وقت وتكلفة المعاملات المالية
0.860	0.741	7	محور أهمية القيادة العلمية في توفير الأمان والسرية للمعاملات البنكية
0.951	0.906	23	إجمالي المحاور

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS v22.

وفق نتائج الجدول أعلاه المعبرة عن قياس ثبات الاستبيان وبناءا على حساب معامل ألفا كرونباخ نجد أنه بلغ بالنسبة لمحاور الاستبيان ككل 0.906 وهو ما يدل على أن قيمة الثبات جيدة، في حين بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان ما بين 0.741 و 0.888 وهي كلها معاملات جيدة ومقبولة. حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور أهمية القيادة في تحسين نوعية الخدمات المصرفية 0.846. أما بالنسبة لمقياس الثبات الذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ فقد بلغ بالنسبة لمحاور الاستبيان ككل 0.951، أي أن درجة الصدق لأداة القياس عالية، حيث بلغ مقياس الصدق لمحور أهمية القيادة في تحسين نوعية الخدمات المصرفية 0.919، ومحور أهمية القيادة في تخفيض وقت وتكلفة المعاملات المالية فقد بلغ 0.942، في حين بلغ مقياس الصدق لمحور توفير الأمان والسرية للمعاملات البنكية 0.860 وهذا يدل على أن الاستبيان ومحاوره صادقة لقياس ما وضعت لقياسه، مما يظهر صلاحية الاستبيان للتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

#### 4-2-2- صدق الاستبيان الظاهري

يقصد بصدق فقرات الاستبيان هي أن تكون الأسئلة الموجودة في الاستبيان مفهومة وقادرة على تحصيل معلومات للمتغيرات التي وضعت. أي أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين).

قمنا بعرض أسئلة الاستبيان على مجموعة من المحكمين المختصين بهدف التأكد من صدق أداة الدراسة، كما تم تعديل أسئلة الاستبيان وفق توجيهات ونصائح المحكمين، وبذلك تم صياغة الاستبيان في صورته النهائية كما هو موضح في الدراسة.

#### 4-3- تحليل نتائج واختبارات تساؤلات الدراسة

سنحاول في هذا العنصر التعرف على إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة المحاور المكونة للاستبيان وتحليلها وربط هذه النتائج مع تساؤلات الدراسة وأهدافها.

#### 4-3-1- تحليل فقرات المحور الأول

سنقوم بتحليل فقرات المحور الأول من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتحديد درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول، والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم(3): نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الأول

رقم	العبارات	المقيا س	التكرارات والنسب المئوية					$\bar{x}$	$\delta$	Cv (%)
			1	2	3	4	5			
1	تساهم القيادة الحديثة في تقديم أداء أفضل للخدمات البنكية.	العدد	0	0	0	20	14	4.41	0.49	11.1
		النسبة	0	0	0	58.8	41.2			
2	في وقتنا الحاضر تتم اغلب المعاملات البنكية من خلال الصيرفة الإلكترونية.	العدد	0	0	6	20	8	3.88	0.97	25
		النسبة	0	0	17.6	58.8	23.5			
3	يعتبر عامل قيادة وتسيير البنية التحتية التقنية العامل الأساسي في تسارع الصيرفة الإلكترونية	العدد	0	0	4	27	3	3.85	0.74	19.2
		النسبة	0	0	11.8	79.4	8.8			

العدد	النسبة	العدد			النسبة					
		0	0	11	16	7	20.6			
4	18.5	0.72	3.88	0	0	11	16	7	20.6	تساهم القيادة الحديثة في زيادة المعاملات البنكية للبنك من خلال عرض خدمات متخصصة لكل عميل
5	21.0	0.86	4.08	0	0	11	9	14	41.2	تسمح القيادة الحديثة باستيعاب عدد كبير من العملاء
6	19.6	0.79	4.02	0	0	10	13	11	32.4	يساعد انتهاء الصيرفة الإلكترونية إلى زيادة توريد الخدمات البنكية
7	23.2	0.88	3.79	0	0	17	7	10	29.4	يقوم البنك بدراسات وبحوث من أجل تطوير آلياته المستخدمة في تقديم الخدمات البنكية
<b>إجمالي البعد</b>		<b>17.0</b>	<b>0.71</b>	<b>4.16</b>	0	0	50	20.6	29.4	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS v22

يشير الجدول أعلاه إلى أن اتجاهات عينة الدراسة كانت كبيرة نحو جميع الفقرات، كما أن المتوسط الحسابي العام لإستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات التساؤل الأول كافة بلغ (4.16) وهو متوسط حسابي مرتفع يظهر أهمية هذه الفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما أن الإنخفاض النسبي لأرقام الإنحرافات المعيارية لأجوبة هذه الفقرات يشير إلى تجانس آراء أفراد العينة حول أهمية القيادة الحديثة في تحسين نوعية الخدمات المصرفية.

#### - نتائج إختبار إجابات التساؤل الأول

بهدف إختبار إجابات أفراد العينة على التساؤل الأول إستخدمنا إختبار t لمتوسط عينة واحدة (One Sample Test) وكانت نتائج الدراسة كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (04): نتائج إختبار إجابات التساؤل الأول

نتيجة الإختبار	فترة ثقة الإختبار		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدلالة	T الجدولية	T المحسوبة
	أعلى	أدنى					
قبول	0.48	0.18	0.71	4.16	0.000	7.581	15.861

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SPSS 22

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من قيمتها (0.05)، وبما أن قاعدة القرار هي قبول الإجابات إذا كانت قيمة الدلالة أقل من (0.05) ورفضها إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05)، وبالتالي تقبل إجابات التساؤل الأول وهذا يعني أن إستخدام أنماط القيادة الحديثة يساهم في تحسين نوعية الخدمات المصرفية.

#### 4-3-2- تحليل فقرات المحور الثاني

سنقوم بتحليل فقرات المحور الثاني من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتحديد درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول، والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم(5): نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الثاني

رقم	العبارات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					Cv (%)	δ	x̄
			1	2	3	4	5			
8	تساهم القيادة الحديثة والعلمية في تقديم الخدمات الإلكترونية دون تأخير	العدد	0	7	0	24	3	18.65	0.75	4.02
		النسبة	0	8.8	0	70.6	20.6			
9	تساعد القيادة الحديثة والعلمية في الرد على الاستفسارات في وقت قصير	العدد	0	0	7	17	10	17.40	0.71	4.08
		النسبة	0	0	20.6	50	29.4			
10	يستطيع مستخدم الصيرفة الإلكترونية من الحصول على الخدمة من أول مرة	العدد	0	7	4	16	7	28.06	1.03	3.67
		النسبة	0	20.6	11.8	47.1	20.6			



13.97	0.57	4.08	0	0	4	23	7	العدد	تساهم القيادة الحديثة والعلمية في الاستجابة الفورية لطلب الزبون	11
			0	0	11.8	67.6	20.6	النسبة		
18.02	0.73	4.05	0	0	8	16	10	العدد	تكلفة أداء الخدمات الإلكترونية منخفضة مقارنة بالخدمات التقليدية	12
			0	0	23.5	47.1	29.4	النسبة		
18.95	0.69	3.64	0	0	16	14	4	العدد	يتميز البنك بعدة منافذ لتوزيع الخدمة البنكية في ظل الصيرفة الإلكترونية	13
			0	0	47.1	41.2	11.8	النسبة		
25.45	0.98	3.85	0	3	10	10	11	العدد	يؤدي الاعتماد على الصيرفة الإلكترونية في توفير وتلبية كل احتياجات العميل	14
			0	8.8	29.4	29.4	32.4	النسبة		
20.74	0.78	3.76	0	3	6	21	4	العدد	يتمتع البنك بعدد كبير من اليات الصيرفة الإلكترونية	15
			0	8.8	17.6	61.8	11.8	النسبة		
18.90	0.79	4.02	0	0	10	13	11	العدد	يقدم البنك خدمات بنكية بأقل جهد وتكلفة	16
			0	0	29.4	38.2	32.4	النسبة		
<b>18.88</b>	<b>0.78</b>	<b>4.13</b>	<b>إجمالي البعد</b>							

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS v22

يشير الجدول أعلاه إلى أن اتجاهات عينة الدراسة كانت كبيرة نحو جميع الفقرات، كما أن المتوسط الحسابي العام لإستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات التساؤل الثاني كافة بلغ (4.13) وهو متوسط حسابي مرتفع يظهر أهمية هذه الفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما أن الإنخفاض النسبي لأرقام الإنحرافات المعيارية لأجوبة هذه الفقرات يشير إلى تجانس آراء أفراد العينة حول أهمية القيادة الرشيدة في تخفيض وقت وتكلفة المعاملات المالية

#### - نتائج إختبار إجابات التساؤل الثاني

بهدف إختبار إجابات التساؤل الثاني إستخدمنا إختبار t لمتوسط عينة واحدة (One Sample Test) وكانت نتائج الدراسة كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (06): نتائج إختبار إجابات التساؤل الثاني

نتيجة الإختبار	فترة ثقة الإختبار		الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدلالة	T الجدولية	T المحسوبة
	أعلى	أدنى					
قبول	0.56	0.28	0.78	4.13	0.000	7.397	13.209

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SPSS 22

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من قيمتها (0.05)، وبما أن قاعدة القرار هي قبول إجابات التساؤل إذا كانت قيمة الدلالة أقل من (0.05) ورفضها إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05)، وبالتالي تقبل الإجابات وهذا يعني أن القيادة الرشيدة تساهم في تخفيض وقت وتكلفة المعاملات المالية.

#### 3-3-4- تحليل فقرات المحور الثالث

سنقوم بتحليل فقرات المحور الثالث من خلال حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري، وتحديد درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول، والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم(7): نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الثالث

رقم	العبارات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					$\bar{x}$	$\delta$	cv (%)
			1	2	3	4	5			
17	يشعر المتعاملون بالأمان عند تعاملهم مع هذا البنك إلكترونياً.	العدد	0	6	3	25	0	3.55	0.78	21.97
		النسبة	0	17.6	8.8	73.5	0			
18	استعمال الخدمات المصرفية الإلكترونية يوفر اتصال دائم مع البنك	العدد	0	0	3	24	7	4.11	0.53	12.89
		النسبة	0	0	8.8	70.6	20.6			

العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
27.83	1.03	3.70	0	7	3	17	7	19	الخدمة المصرفية الإلكترونية توفر الحماية العالية لمعلومات التعاملات المصرفية .
16.75	0.62	3.70	0	0	13	18	3	20	الخدمة المصرفية الإلكترونية آمنة في إنجاز العمليات المصرفية .
17.16	0.63	3.67	0	0	14	17	3	21	يتعامل البنك مع المعلومات الخاصة بسرية عند استخدام الخدمة الإلكترونية
21.72	0.88	4.05	0	3	3	17	11	22	هنالك سرية مطلقة أثناء التعامل مع البنك
17.12	0.47	4.32	0	0	0	23	11	23	الخدمة المصرفية الإلكترونية لا تسمح للآخرين بالإطلاع على المعلومات الشخصية للمتعاملين .
15.91	0.67	4.21	إجمالي البعد						

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS v22.

يشير الجدول أعلاه إلى أن اتجاهات عينة الدراسة كانت كبيرة نحو جميع الفقرات، كما أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات التساؤل الثالث كافة بلغ (4.21) وهو متوسط حسابي مرتفع يظهر أهمية هذه الفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما أن الانخفاض النسبي لأرقام الانحرافات المعيارية لأجوبة هذه الفقرات يشير إلى تجانس آراء أفراد العينة حول أهمية القيادة العلمية في توفير الأمان والسرية للتعاملات البنكية.

#### نتائج إختبار الفرضية الثانية

بهدف إختبار إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثالث إستخدمنا إختبار t لمتوسط عينة واحدة (One Sample Test) وكانت نتائج الدراسة كما هو مبين في الجدول الموالي:

#### جدول رقم (8): نتائج إختبار الفرضية الثانية

نتيجة الإختبار	فترة ثقة الإختبار		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدلالة	T الجدولية	T المحسوبة
	أعلى	أدنى					
قبول	0.48	0.20	0.67	4.21	0.000	7.685	14.368

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SPSS 22

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من قيمتها (0.05)، وبما أن قاعدة القرار هي قبول الإجابات إذا كانت قيمة الدلالة أقل من (0.05) ورفضها إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05)، وبالتالي تقبل الإجابات وهذا يعني أن القيادة العلمية تساهم في توفير الأمان والسرية للتعاملات البنكية.

#### الخاتمة

إستهدفت الدراسة في هذا البحث إبراز دور أنماط القيادة ودورها في تحسين وتطوير أساليب وخدمات الصيرفة الإلكترونية في الجزائر من خلال تناول هذا الموضوع في إطاره النظري والتطبيقي. وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات يمكن توضيحها في العناصر الموالية.

#### أولاً: نتائج الدراسة

لقد سمحت لنا الدراسة النظرية والتطبيقية بالتوصل إلى عدة نتائج، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- تساعد أنماط القيادة البنوك على تقديم أفضل أداء في معاملاتها المصرفية الإلكترونية.
- للقيادة العلمية دور فعال في زيادة كفاءة تسيير العمليات المصرفية وفعاليتها.
- تساعد القيادة الرشيدة في دعم وتفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف من أجل الحصول على نظام رقابي محكم وموحد يساهم في تحسين ونجاح أدائها.
- تعد القيادة العلمية الحديثة ضرورة حتمية أوجبها التغيرات التكنولوجية المستمرة في المجال المصرفي من أجل تلبية احتياجات العملاء وخدمتهم بالدرجة الأولى.

- يقدم بنك الخليج -عنابة- خدمات مصرفية لزبائنه ذات جودة عالية تختلف عن الخدمات التقليدية، حيث يوفر لهم الحماية والسرية في المعلومات.

#### ثانيا: التوصيات

- بناء على النتائج السابقة يمكن أن نقدم بعض التوصيات كما يلي:
- على البنوك الإهتمام بالصيرفة الإلكترونية والعمل بألياتها بصفة دائمة من أجل رفع مستوى كفاءة أداؤها وكذلك لتقديم خدمات مصرفية جد متطورة.
  - ضرورة متابعة التطورات الحديثة في مجال القيادة العلمية الحديثة.
  - يجب أن يكون لدى قيادة البنوك المعرفة الكاملة بالقوانين والتشريعات المصرفية الإلكترونية لا سيما تلك المتعلقة بالنواحي الإلكترونية.
  - الاهتمام بالدراسات والأبحاث الحديثة في مجال القيادة والتعاملات الإلكترونية ومحاولة إدراك النتائج الإيجابية الناجمة عن التعامل بها وإدخالها ضمن التعاملات البنكية.
  - على قيادة البنوك الإستمرار في تكوين وتأهيل الإطارات والموظفين مع تدريبهم على فن التعامل مع الزبائن، وكذا الإهتمام بالأعوان الذين توكل إليهم مهام التعامل مع العملاء من أجل كسب المصداقية.

#### المراجع

##### أولا- المراجع العربية

##### الكتب

1. إبراهيم بختي(2005)، التجارة الإلكترونية: مفهوم و استراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
2. أحمد بن عبد المحسن العساف (2011)، مهارات القيادة وصفات القائد، ديوان المطبوعات، السعودية.
3. احمد ماهر(2010)، مبادئ الإدارة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
4. بشير العلاق(2010)، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
5. بلال خلف السكارنه(2010)، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
6. حاكم محسن الربيعي، حميد عبد الحسين راضي(2010)، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء و المخاطرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
7. حسين حريم(2010)، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن.
8. رافدة الحريري(2008)، مهارات القيادة التربوية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
9. صلاح الدين حسن السيسى (2014)، التجارة الدولية والصيرفة الإلكترونية-النظريات والسياسات، دار الكتاب الحديث، مصر.
10. عاطف عبد الله المكاوي(2013)، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
11. عامر عوض(2008)، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن 2008.
12. محمد حسين العجمي(2008)، القيادة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
13. محمد حسين منصور(2003)، المسؤولية الإلكترونية، الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية.
14. محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله(2008)، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
15. محمد علي القري، عبد الفتاح زهير عبد اللات(2003)، الصيرفة الإلكترونية، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
16. منير الجنيبي، ممدوح الجنيبي(2006)، البنوك الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية.
17. ناظم محمد نوري الشمري، عبد الفتاح زهير عبد اللات(2008)، الصيرفة الإلكترونية للأدوات والتطبيقات ومعوقات التوسع، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
18. نواف كنعان(2007)، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان.
19. هدى حامد قشقوش(1992)، جرائم الحسابات الإلكترونية في التشريع المقارن، دار النهضة العربية، القاهرة.

##### الرسائل الجامعية:

1. أمينة بن عمير (2014)، البطاقات الإلكترونية للدفع و القرض و السحب، مذكرة ماجستير في القانون الخاصة، قانون الأعمال، جامعة منتوري، قسنطينة.
2. عبد الرزاق سلام(2011)، القطاع المصرفي الجزائري في ظل العولمة: تقييم الأداء و متطلبات الإصلاح، دكتوراة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر 2011.

##### المقالات

1. رابع زبيري، ليندة بوزروة(2016)، آفاق الصيرفة الإلكترونية في المؤسسة المصرفية الجزائرية، العدد 16، جامعة البليدة.
2. عبد الجبار الجنيص(2001)، الإستخدام غير المشروع للبطاقات الإئتمان الممغنطة من وجهة نظر القانون الجزئي، مجلة جامعة دمشق، العدد 1، سوريا.

3. نهى خالد(2015)، البطاقات الإلكترونية، مجلة الحلي للعلوم القانونية و السياسية، العدد2، العراق.
4. سليم بن رحمون، سميحة بوحفص(2018)، التأصيل النظري للحوكمة المصرفية ودورها كآلية لإدارة المخاطر المصرفية، مجلة الإقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، العدد 6.

#### المداخلات

1. نوال بن عمارة(2014)، وسائل الدفع الإلكترونية أفاق و تحديات، مداخلتة في إطار الملتقى الدولي للتجارة الإلكترونية. ثانيا- المراجع الاجنبية:

1. Mustafa Hashem Sherif(2000), **La monnaie électronique**, Editions Eyrolles, Paris.

الإدارة الرشيقة للموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة

*Lean management of human resources in light of the knowledge economy*

د. بوغليطة إلهام، ECOFIMA، جامعة سكيكدة 20 أوت 1955، [i.boughlita@univ-skikda.dz](mailto:i.boughlita@univ-skikda.dz)

ط.د بن مناح ريان، ECOFIMA، جامعة سكيكدة 20 أوت 1955، [r.benmounah@univ-skikda.dz](mailto:r.benmounah@univ-skikda.dz)

د. رجم نور الدين، ECOFIMA، جامعة سكيكدة 20 أوت 1955، [r.redjem@univ-skikda.dz](mailto:r.redjem@univ-skikda.dz)

**ملخص:**

توصلت الدراسة إلى أن مفهوم اقتصاد المعرفة غير من توجهات إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت تسعى للتكيف مع التغيرات المختلفة، خصوصا وأن المورد البشري هو أساس إنتاج المعرفة. الأمر الذي حتم على المنظمات السعي للبحث عن سبل ومناهج حديثة تضمن لها تحقيق أهدافها في ظل اقتصاد المعرفة القائم على إنتاج المعارف الجديدة وتطويرها. تهدف هذه الورقة البحثية للإشارة لأهمية اعتماد مفهوم الإدارة الرشيقة باعتبارها توجهها حديثا، وتطبيقها على وظائف إدارة الموارد البشرية وأنشطتها وممارساتها المختلفة، لتكامل المنافع التي تحققها مع أهداف اقتصاد المعرفة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، الإدارة الرشيقة، اقتصاد المعرفة، الإدارة الرشيقة للموارد البشرية.

**تصنيفات JEL:** M12، D83، M11، M12

**Abstract:**

This study concluded that the concept of knowledge economy has changed the orientations of human resources management, which has become seeking to adapt to various changes, since the human resource's role is fundamental for knowledge production. This necessitated the organizations to search for new methods and approaches that guarantee achieving goals in light of the knowledge economy, which is based on the production and development of new knowledge. This research paper aims to indicate the importance of adopting the concept of lean management as a new orientation, and its application to human resources management's different practices, since the benefits achieved are complementary to the goals of the knowledge economy.

**Keywords:** human resources management, lean management, knowledge economy, lean management of human resources.

**JEL Classification Codes:** M12, M11, D83, M12

**مقدمة:**

ما زالت النجاحات الكبيرة للمؤسسات الرائدة في العالم تمدنا بأساليب ومناهج وطرق جديدة للإدارة، تستمدتها هي بدورها من البيئة التي تعيش فيها. ففي ظل التغيرات والتطورات السريعة سواء على الصعيد الاقتصادي والتجاري أو الصعيد التنظيمي أو على الصعيد التكنولوجي والمعرفي، أصبح لزاما على مؤسسات الأعمال خلق اعتماد سبل ووسائل معاصرة لمواجهةها وضمان بقائها واستمرارها في عالم الأعمال المتغير. وكما قال بيتر دراكر، خبير الإدارة، " إن جوهر الإدارة ليس تقنيات وإجراءات، إن جوهر الإدارة هو جعل المعرفة منتجة" (Nolan, Riall W, 1999, p.2) ظهر اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على إخراج المعارف وإظهارها من أجل استغلالها واستثمارها. وكونه يعتمد بالدرجة الأولى على الموارد البشرية، أصبح لإدارة الموارد البشرية دورا كبيرا وأساسيا في تحقيق الميزة التنافسية وهو ما حتم عليها العزوف عن الأساليب التقليدية

أثناء ممارسة نشاطاتها، واتباع أساليب حديثة وعصرية تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية بأعلى مستوى من الأداء وبأقل التكاليف.

تعتبر المؤسسات اليابانية من المؤسسات التي ساهمت في تطوير الفكر الإداري لقيامها بتجارب جديدة باستمرار، محاولة منها للخروج بأساليب مبتكرة في تسيير أنشطتها ومواردها، والتي أكسبتها القدرة على المنافسة والتميز في عالم الأعمال. ومن أهم المناهج الإدارية اليابانية الحديثة التي وصلتنا نجد الإدارة الرشيقة التي تتميز بسرعة وقابلية التغيير والاستجابة للفرص والتحديات المختلفة وهذا ما يتطابق مع توجهات المنظمة الحديثة، وما يجعلها مهمة هو إمكانية تطبيقها على مجالات كثيرة داخل المنظمة مثل إدارة الموارد البشرية.

وبصدد هذا قمنا بصياغة إشكالية مداخلتنا على النحو التالي: ما هو دور الإدارة الرشيقة للموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة؟

### أهمية الدراسة

- يمكن اعتبار موضوع الدراسة من المواضيع الجديدة، حيث ظهر مفهوم الإدارة الرشيقة حديثاً، ولا تزال الدراسات المتعلقة بالمفهوم في بداياتها وتسعى جميعها إلى تحقيق الإضافة العلمية.
- توجيه الانتباه نحو أهمية الإدارة الرشيقة في تسيير المؤسسات الانتاجية والخدماتية.

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو الوصفي التحليلي.

تقسم الدراسة على النحو التالي:

### 1- اقتصاد المعرفة وانعكاسه على إدارة الموارد البشرية

- 1-1- مفهوم اقتصاد المعرفة وعوامل الاندماج فيه
- 1-2- مفهوم ووظائف إدارة الموارد البشرية من المنظور التقليدي
- 1-3- إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة

### 2- الإدارة الرشيقة

1-2- مفهوم الإدارة الرشيقة

2-2- ركائز الإدارة الرشيقة

3-2- أهداف الإدارة الرشيقة

### 3- الإدارة الرشيقة للموارد البشرية

- 1-3- مفهوم الإدارة الرشيقة للموارد البشرية
- 2-3- الوظائف الرشيقة لإدارة الموارد البشرية
- 3-3- علاقة الإدارة الرشيقة للموارد البشرية باقتصاد المعرفة

## مفاهيم

الإدارة الرشيقة: منهج يعمل على تعزيز القيمة المضافة للزبائن من خلال نشر ثقافة منع الهدر والضائع والتالف.

**تشجيع الإبداع:** تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في تطوير العمليات أو الخدمات. فرق عمل متعددة المهارات: أسلوب لتدريب العاملين للتعامل مع أكثر من مهمة أو عملية داخل المنظمة نفسها. **القابلية للتغيير:** مدى استجابة العاملين لتقبل التغيير والتكيف معه. **اقتصاد المعرفة:** هو اقتصاد ناشئ، تكون فيه الإنتاجية والنمو أقل اعتمادا على وفرة الموارد الطبيعية، ويعتمد بشكل كبير على تحسين جودة الرأسمال البشري، وخلق المعارف والأفكار الجديدة، ودمجها في الأفراد والمعدات. وهو الاقتصاد الذي يكون فيه توليد واستغلال المعرفة هو العامل الرئيسي لخلق الثروة. (سمير مسعي، 2015، ص. 93)

## المبحث الأول: اقتصاد المعرفة وانعكاسه على إدارة الموارد البشرية

### الفرع الأول: مفهوم اقتصاد المعرفة وعوامل الاندماج فيه

شهد مفهوم اقتصاد المعرفة تطورا كبيرا في العقود القليلة الماضية مع اتساع استخدام التعاملات الإلكترونية حول العالم وخاصة في عالم الأعمال. اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي تكون المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة فهي تشمل مكونا أساسيا في العملية الإنتاجية، ويمكن اعتبار المعرفة كمحرك رئيسي للنمو الاقتصادي. يعتمد اقتصاد المعرفة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدام الابتكار والإبداع، والنمو فيه يعتمد على الموارد البشرية ذات المهارات العالية، ورأس المال البشري. (مراد علة، 2011، ص. 1، 2) ويمكن تعريفه بأنه الاقتصاد الذي نتج عن التقدم والتطور المعلوماتي، تمثل فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة. يقوم اقتصاد المعرفة على أساس اعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصال نقطة الانطلاق له حيث تستخدم المعرفة كعنصر وحيد في العملية الإنتاجية بغية إنتاج معارف جديدة. (علي بن ضميان العنزي، 2016، ص. 4)

### عوامل الاندماج في اقتصاد المعرفة

اقتصاد المعرفة يعني التحول من الاقتصاد المادي إلى الاقتصاد اللامادي، أساسه رأس المال البشري بالدرجة الأولى. يجب أن يبني اقتصاد المعرفة على استراتيجيتين متكاملتين، الزيادة في مصادر الإنتاج والتي نقصد بها هنا المعارف وتناقلها من خلال التعلم والتكوين والبحث والتطوير، ومن جهة أخرى الاعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال المتطورة.

#### أ. رأس المال الفكري:

يعتبر الاستثمار في الرأس المال البشري التوجه الحديث لإدارة الموارد البشرية، ويهدف للحصول على مداخيل أكبر من التكاليف التي تتطلبها، وهو يشير إلى مجموعة الخصائص والخبرات والكفاءات والمهارات التي تزيد من إنتاجية المؤسسة. بينما الاستثمار في الرأس المال الفكري أو ما يطلق عليه بالأصول الذكية يساعد على خلق الثروة، ويتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي ورأس المال الاجتماعي. وقد بدأ الاهتمام بهذا النوع من الأصول مؤخرا بسبب ظهور اقتصاد المعرفة والذي يعتبر المعرفة المتواجدة لدى الأفراد هي أساس التميز والاستمرار وزيادة الإنتاجية، بدلا من الاعتماد على الأصول المادية فقط. فهو يشير إلى المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح.

#### ب. تكنولوجيا الإعلام والاتصال:

إن تشييد البنى التحتية التكنولوجية يكون من خلال الاستثمار فيها، لأن لها دور أساسي في دورة العمل والإنتاج من خلال استمرارها وتجديدها. وبغية التحول لاقتصاد المعرفة وهدم الفجوات الموجودة بين البلدان المتقدمة والنامية، سعت هذه الأخيرة لاستخدام التكنولوجيا، إلا أن استخدامها لن يكتمل ولن يعود بالفائدة إلا عبر إنشاء مراكز البحث والتطوير لمواكبة التطور، وأيضا استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع

مراحل التعليم والتدريب وتنمية الموارد البشرية التي هي أساس اقتصاد المعرفة كما سبق وأشرنا. (مراد علة، 2011، ص.ص. 9، 10)

### الفرع الثاني: مفهوم ووظائف إدارة الموارد البشرية من المنظور التقليدي

حسب بعض المديرين فإن إدارة الموارد البشرية تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة، ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات والانجازات والترقيات. حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنظمة لأن مهامها محدودة. (سليمان محمد مرجان، 2012، ص. 40)

يمكن تحديد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية من خلال أنها تهتم بالأجل القصير فتقوم بتسيير العمليات اليومية كحفظ ملفات العاملين ودعم الجوانب التشغيلية، تتكامل بدرجة متوسطة أو منخفضة مع بقية الوظائف الأخرى ولا يوجد تنسيق عالي بين وظائفها، تركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية دون السعي لتنمية المهارات الفكرية، وغيرها من المهام التي لا تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (واكلي كلثوم، 2015، ص. 252)

يختلف الباحثون والإداريون في تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية لكن جل الدراسات تتفق في ما يلي:

أ. **تحليل العمل:** تهدف إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة إلى التعرف على الأنشطة

والمهام المكونة للوظيفة، وتحديد مسؤوليات ومواصفات شاغليها.

ب. **تخطيط القوى العاملة:** تعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين لتحقيق أهداف

المنظمة. ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمنظمة، حتى تتمكن من معالجتها عن طريق وظائفها الأخرى.

ج. **الاختيار والتعيين:** وتهدف هذه الوظيفة لاختيار أنسب الأفراد للقيام بالأعمال والوظائف المحددة

للمنظمة. إن وجود خطة مثالية للقوى العاملة لا يضمن بالضرورة توفر الأفراد المناسبين، إلا إذا أحسنت الإدارة القيام بوظيفة الاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف المختلفة. وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

د. **التدريب:** تمارس المنظمة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه

اتجاهاتهم نحو أهداف معينة. تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد احتياجات التدريب وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

هـ. **الأجور والحوافز:** تهدف بها إلى تعويض الأفراد عن الجهود التي يقدمونها للمنظمة وتحفزهم على

العمل والإنتاج. بمعنى آخر تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجورها وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف. يجب أن تكون الأجور والحوافز عادلة مقارنة مع ما يبذله المورد البشري من مجهودات فتشبع حاجاته ورغباته.

و. **تقييم الأداء:** تهتم كل منظمة تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا

ما توكل هذه المهمة للرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء، وكذا مناطق العجز.

ز. **أمن وسلامة العاملين:** هنا تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة

والاتجاهات النفسية السليمة لهم، من خلال توفير المناخ الملائم والخالي من الصراعات التي تؤثر سلبا على نفسية الفرد ما ينعكس على أدائه. (سليمان محمد مرجان، 2012، ص.ص. 43-46)

### الفرع الثالث: إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة

لقد فرضت تحديات بيئة الأعمال المعاصرة ظهور ممارسات وتوجهات جديدة في إدارة الموارد البشرية، وللتكيف مع تلك التحديات يرى العديد من الباحثين المختصين أن الإدارة المعاصرة للموارد البشرية لا بد وأن تسعى لتحقيق الأهداف التالية:



- العمل على تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية ما يساعد المنظمة على اكتساب الميزة التنافسية
- البحث المستمر عن المواهب والكفاءات واستقطابهم
- متابعة الدراسات الحديثة التي تهتم وتأتي بأحدث الأساليب والمناهج المستخدمة في إدارة الموارد البشرية ومحاولة الاستفادة منها

ومنه فإن التوجه نحو اقتصاد المعرفة يتطلب: ( محمد السعيد جوال وآخرون، 2011، ص.ص. 11-13)

- تطوير نظم للاستقطاب والاختيار والتعيين بحيث تتضمن عناصر مثل القدرات الشخصية، القيم، المهارات، تقبل المعارف الحديثة وغيرها من الخصائص
- تطوير ثقافة تنظيمية تنافسية من خلال إرساء العدالة والمساواة بين العاملين، وتعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتصميم نظم عمل سريعة
- إيجاد أنظمة حوافز قادرة على جذب واستقطاب الكفاءات
- الاهتمام بتدريب العاملين في إطار التعلم المستمر لمواكبة التطورات التكنولوجية
- الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والرائدة في تبني برامج وسياسات متطورة وغير تقليدية.

#### المبحث الثاني: الإدارة الرشيقة

##### الفرع الأول: مفهوم الإدارة الرشيقة

يعود ظهور مفهوم الإدارة الرشيقة لأول مرة إلى أوائل القرن العشرين، في شركة تويوتا عندما كانت لا تزال تقوم بتصنيع آلات النسيج، حيث استخلص مؤسسها تويودا تاكيشي Toyota Takishi إلى أن المسئول يجب أن يذهب لميدان العمل حتى يتمكن من تسجيل الانحرافات ومنها التحسينات التي يجب إدخالها وتصنيع منتجات ذات جودة عالية عن طريق نظام مضاد للخطأ وفصل الرجل عن الآلة. (رزق رزقي، 2019، ص. 20)

في الخمسينيات، تم بناء نظام إنتاج TOYOTA PRODUCTION SYSTEM (TPS) وهو نظام إنتاج محسن يخصص مهام ومسؤوليات محددة بشكل جيد لكل عضو من أعضاء فريق العمل، من أجل زيادة جودة المنتج مع تحسين عمليات العمل بشكل مستمر والتخلص من الهدر بأشكاله. تؤثر TPS على جميع جوانب تويوتا وتجمع الأفراد حول القيم والمعارف والإجراءات المشتركة. (Toyota website, 2020) ويقوم على مزيج من مفهومين: القضاء على الأخطاء JIDOKA وفي الوقت المناسب JIT. لكن لم يتم اكتشاف كفاءة نظام الإنتاج هذا إلا بعد صدمة النفط عام 1973 التي ضربت العالم بأسره بسبب الركود العام، حيث نهضت تويوتا بسرعة من الأزمة مقارنة بالشركات اليابانية الأخرى، وذلك بفضل أساليب الإنتاج المختلفة. (رزق رزقي، 2019، ص.ص. 20، 21)

يمكن تعريف الإدارة الرشيقة أو الإدارة اليابانية الرشيقة على أنها علم مطبق في كل دول العالم المتقدمة وتنفذه معظم الشركات الكبيرة في العالم وهو منهجية بناء وتطوير الفكر لينعكس على العمل والإنتاج في بيئة فعالة على جميع مستويات الإدارة، وهذا البرنامج يسير حسب طلب المؤسسات الكبرى التي تسعى لتطوير مواردها البشرية وتنمية قدرات الموظفين وبالتالي تنفيذ أهدافها بأفضل وأقل التكاليف. (بن مناح ريان وبسطانجي صبرينة، 2018، ص. 3)

##### الفرع الثاني: ركائز الإدارة الرشيقة

مما سبق يمكن القول بأن الإدارة الرشيقة تركز على مفهومي القضاء على الأخطاء JIDOKA وفي الوقت المناسب JIT. المقصود بـ JIDOKA هو مفهوم يسمح بإيقاف الماكينة تلقائياً في حالة اكتشاف العيوب، لتجنب إنتاج الأجزاء التالفة ونقلها إلى محطة العمل التالية، وهذا ما يضمن الجودة في كل مراحل العملية الإنتاجية. بينما JIT هو الإنتاج عند الطلب من أجل توفير الطاقة لسير العمل وتقليل تكاليف التخزين. هذا ما يتيح للشركة تقديم ما تم طلبه بالكميات المناسبة، في الوقت المناسب، في المكان المناسب وبأفضل الأسعار. (رزق رزقي، 2019، ص. 22)

##### الفرع الثالث: أهداف الإدارة الرشيقة

- تهدف الإدارة الرشيقة بمفهومها العام لتحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها ما يلي: (بن مناح ريان وبسطانجي صبرينة، 2018، ص.ص. 25-27)
- الوصول بنسبة الفاقد إلى الصفر في كل المجالات مثل الأعطال وزمن التأخير وعدد المنتج المعيب والمخزون في كل مراحل التوريد وحوادث الأفراد وحوادث المعدات وجهد الأفراد وأي عناصر أخرى تؤثر في العملية التصنيعية
  - خفض زمن التوريد وسرعة الاستجابة لطلبات العميل
  - الاستثمار في المعرفة
  - تشجيع الإبداع والابتكار
  - زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وتعظيم الربحية
  - تعظيم القدرة التنافسية القائمة والسعي لبناء قدرات تنافسية جديدة
  - تحسين موقع العمل
  - تحسين مناخ العمل النفسي (علاقات العمل والعاملين)
  - بناء الجودة عند المصدر
  - محاربة الروتين

#### المبحث الثالث: الإدارة الرشيقة للموارد البشرية

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الرشيقة للموارد البشرية  
يعد مفهوم الإدارة الرشيقة للموارد البشرية مفهوما حديثا، حيث عرفها Kozazcu سنة 2011 على أنها قدرة إدارة الموارد البشرية على إعادة هيكلة أنشطتها ووظائفها وإعادة تنظيم مواردها وصياغة الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع التحديات البيئية المختلفة. (زروخي فيروز وآخرون، 2019، ص.ص. 576-577)

بإسقاط مفهوم الإدارة الرشيقة على مفهوم إدارة الموارد البشرية، يمكن استخلاص مفهوم الإدارة الرشيقة للموارد البشرية بأنها التوجه الحديث لإدارة الموارد البشرية، تسعى لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية بغية الوصول لجودة الأداء بأقل التكاليف، تعتمد على الإدارة المرئية من خلال تسيير الموارد البشرية أثناء تأديتهم لمهامهم وتوجيههم لتصحيح الأخطاء قبل الوصول للنتائج النهائية، تعتمد بشكل كبير على التدريب بأنواعه والذي يحسن في الأداء بشكل مستمر، تركز على الحوافز المادية والمعنوية والفردية والجماعية والتي تعتبرها أساسا للتمييز في الأداء ودافعا لإنتاج المعارف وإخراجها. الإدارة الرشيقة للموارد البشرية تسعى بهذا التوجه لتحقيق المصالح العامة للمنظمة وأهدافها الاستراتيجية بالدرجة الأولى ثم مصالح الموارد البشرية بكل المستويات الإدارية وأهدافهم وتوجهاتهم.

#### الفرع الثاني: الوظائف الرشيقة لإدارة الموارد البشرية

تتمثل الوظائف الرشيقة لإدارة الموارد البشرية في انعكاس الإدارة الرشيقة على الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية. وفي ما يلي توضيح لبعض وظائف الإدارة الرشيقة للموارد البشرية: (بن مناح ريان وبسطانجي صبرينة، 2018، ص.ص. 76-83)

أ. **الاختيار والتعيين:** لم تعد وظيفة الاختيار والتعيين تقتصر على اختيار الأفراد المتخصصين فقط، بل توسعت لتشمل الأفراد ذوي أخلاقيات العمل القوية والذين لديهم الحافز الضروري للتعلم والأداء، تعدهم بالتدريب الدائم، وتسلب الضوء على الصفات التنظيمية في ظل الإدارة الرشيقة: الاستقلالية والابتكار والتحديات وفرص الترقية. وهذا ما يساعد على جذب الكفاءات التي تسعى لتطوير ذاتها. وكذا تسعى لتسليط الضوء على سمات الوظيفة: التمكين، والأجور الجذابة، وجودة الحياة الوظيفية والرفاهية والرضا...

ب. **التدريب:** عكس الاعتقاد الشائع بأن التدريب تكلفه تتحملها إدارة الموارد البشرية، جاء التوجه الرشيق ليؤكد بأن التدريب استثمار. فأصبحت تعتمد التدريب المستمر، لخلق التنوع، وتسمح بتلبية الاحتياجات الجديدة في حالة الضرورة. ومحاولة منها لمواكبة التغيرات المختلفة التي تطرأ أصبحت الإدارة تعتمد

التدريب الآني أي التدريب الذي لم يخطط له من قبل والذي يكون عند الحاجة وفي الوقت المناسب، لدعم الأفراد في مراحل التغيير والتعديل.

ج. **التحفيز:** عند التزام العامل بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليه، يجد في المقابل مجموعة من الميزات المادية والمعنوية الجذابة مثل الأجر، الخدمات الاجتماعية، جودة الحياة الوظيفية، جودة المناخ الاجتماعي، الاتصالات الداخلية جيدة وفي كل الاتجاهات حيث يمكن للعامل أن يبدي رأيه وأن يقدم اقتراحات ويعبر عن المشاكل التي تطرأ في المستويات التشغيلية، قابلية طلب التدريب، توفير فرص التطوير الوظيفي، العمل بأسلوب تعاوني في شكل فرق عمل لتطوير مهارات متعددة للتكيف بسرعة مع التغييرات.

#### الفرع الثالث: علاقة الإدارة الرشيقة للموارد البشرية باقتصاد المعرفة

مما سبق يمكن القول أنه يوجد نوعاً ما تطابق بين توجهات إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة وتوجهات إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة الرشيقة. حيث يشترك هذين التوجهين في ما يلي:

- جذب الكفاءات التي تتمتع بأخلاقيات العمل كاحترام والثقة
- التدريب المستمر
- اعتماد سياسة التمكين، وهي إعطاء الفرصة للأفراد للمشاركة في حل المشاكل وإبداء الآراء من خلال فرق العمل حيث تتعدد المهارات وبالتالي تتعدد الأفكار والمعارف
- التحفيز المتنوع الذي يعتبر بمثابة دافع للتميز والتعلم وكذا مشاركة الأفكار والمعارف
- الاتصال الذي يكون في كل الاتجاهات

ومنه فإن ما تهدف إليه إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة تحققه الإدارة الرشيقة للموارد البشرية، أي أن دور الإدارة الرشيقة للموارد البشرية هو تحقيق أهداف اقتصاد المعرفة.

### خاتمة

تعتبر الإدارة الرشيقة من الأساليب الإدارية الحديثة التي حققت نتائج إيجابية، حيث ساعدت المؤسسات التي انتهجتها على مواكبة التطورات والتغيرات في ظل اقتصاد المعرفة. وبما أن المعرفة هي أساس اقتصاد المعرفة، فإن المؤسسات يجب أن تهتم بإدارة مواردها البشرية وحثها على إنتاج المعرفة وتطويرها. لذا تسعى للبحث عن سبل جديدة من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف، وهذا ما جعلها تتبنى مفهوم الإدارة الرشيقة وتسقطه على إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة مثل وظيفة الاختيار والتعيين ووظيفة التدريب ووظيفة التحفيز، وتسعى من خلالها لمحاربة الأنشطة التي لا تحمل قيمة مضافة، وتهدف لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل التكاليف وبأحسن طريقة ممكنة من خلال التشجيع على التطور والتنمية والتحفيز المشبع للرياحات والتوجهات المختلفة للأفراد في مختلف المستويات. ومنه يمكن اعتبار الإدارة الرشيقة من التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، وبعبارة أخرى فإن الإدارة الرشيقة للموارد البشرية لها دور في تحقيق أهداف اقتصاد المعرفة.

### التوصيات:

- توصي الدراسة بإسقاط مفهوم الإدارة الرشيقة على إدارة الموارد البشرية ووظائفها من خلال:
- ضرورة نشر ثقافة إزالة الضياع والهدر من كل الأنشطة داخل المنظمة.
  - ضرورة تبني مفهوم الإدارة الرشيقة في كافة مجالات المنظمة.
  - إيلاء الاهتمام بالموظفين متعددي المهارات.
  - التركيز على أهمية التحسين المستمر الذي يشمل كل الأنشطة داخل المنظمة.
  - الحرص على التدريب المستمر للمبدعين لتنمية تفكيرهم الإبداعي.
  - تشجيع العمل الفرقي وتوفير جو تسوده الثقة المتبادلة بني الرئيس والمرؤوس.
  - تنويع الحوافز بين مادية ومعنوية وفردية وجماعية بما يتناسب مع رغبات الأفراد وتوجهاتهم.

#### المراجع:

##### أولاً- المراجع العربية:

##### الرسائل الجامعية:

1. سمير مسعي، اقتصاد المعرفة في الجزائر الواقع ومتطلبات التحول، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2015.
2. رزق رزقي، أثر الإدارة الرشيدة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2019.
3. بن مناح ريان وبسطانجي صبرينة، الإدارة الرشيدة وانعكاساتها على إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة -2- عبد الحميد مهري، 2018.

##### المقالات:

1. سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 07، ليبيا، 2012.
2. واكلي كلتوم، دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 13، الجزائر، 2015.
3. زروخي فيروز وآخرون، دور ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 9 العدد 3 مكرر، الجزائر، 2019.

##### المداخلات:

1. مراد علّة، جاهزية الدول العربية للاندماج في اقتصاد المعرفة – دراسة تحليلية نظرية-، ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر العالمي الثامن للاقتصاد والتمويل الإسلامي "النمو المستدام والتنمية الاقتصادية الشاملة من المنظور الإسلامي"، قطر، 2011.
2. علي بن ضميان العنزي، مدى توافق الاستثمار في وسائل التواصل الاجتماعي مع معايير اقتصاد المعرفة، ورقة بحثية مقدمة ضمن المنتدى الإعلامي السنوي السابع للجمعية السعودية للإعلام والاتصال "الإعلام والاتصال: تكامل الأدوار في خدمة التنمية"، السعودية، 2016.
3. محمد السعيد جوال وآخرون، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة – رؤية نظرية تحليلية-، ورقة بحثية مقدمة ضمن ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الشلف- الجزائر، 2011.

##### ثانياً- المراجع الاجنبية:

1. Nolan, Riall W, communicating and adapting across cultures : living and working in the global village, Bergin and Garvey, Connecticut London, 1999

##### ثالثاً: المواقع الالكترونية:

1. Toyota website, <https://toyota-forklifts.fr/a-propos-de-toyota/tps-the-toyota-way/>

دور اقتصاد المعرفة في تحقيق النمو الاقتصادي في ظل الاقتصاد الرقمي –الإشارة إلى تجربة الإمارات-

*The role of the knowledge economy in achieving economic growth in light of the digital economy (referring to the UAE experience)*

ط.د. بن بالي هند، مخبر الدراسات والبحوث التسويقية، جامعة محمد الصديق بن يحيى –جيجل-

[hindbenbali@gmail.com](mailto:hindbenbali@gmail.com)

د. بوحيدر رقية، مخبر اقتصاد المنظمات والتنمية المستدامة، جامعة محمد الصديق بن يحيى –جيجل،

[bouhider\\_roukia@yahoo.fr](mailto:bouhider_roukia@yahoo.fr)

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية ودور اقتصاد المعرفة في تحقيق النمو الاقتصادي ورفع معدلاته وذلك في ظل الاقتصاد الرقمي، حيث توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن دولة الإمارات قد أولت اهتماماً فعلياً بمجال اقتصاد المعرفة من أجل تمكين مقومات التميز في البحوث والتطوير بغية إرساء دعائم الاقتصاد المعرفي، وذلك لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة، وذلك من خلال الإستراتيجيات التي انتهجتها في استثمار الرأس المال البشري بكفاءة وفعالية، وتحفيز الابتكار التكنولوجي والبحث والتطوير، بالإضافة إلى تحسين مستويات جودة التعليم، وكذلك دمج المهارات وأدوات المعرفة الفنية والابتكارية، مما شكّل إضافة حقيقية للاقتصاد، وبناء قاعدة الانطلاق نحو التحول إلى الاقتصاد المبني على المعرفة من أجل التنوع في القاعدة الإنتاجية، كل هذا بفضل القيادة الرشيدة لدولة الإمارات.

**الكلمات المفتاحية:** اقتصاد المعرفة، النمو الاقتصادي، الاقتصاد الرقمي، الإمارات العربية المتحدة

تصنيف JEL: O3, O40, O53

### **Abstract:**

This study aims to highlight the importance and role of the knowledge economy in achieving the economic growth and raising rates in the digital economy. Through this study, we found that the state of UAE has devoted its attention in the field of knowledge economy in order to enable the elements of excellence in research and development in order to establish the pillars of the knowledge economy, in order to achieve high and sustainable growth rates, though the strategies to invest human capital efficiently and effectively, stimulate technology innovation and research and development, in addition to improving the quality of education, as well as the integration of skills and tools of technical and innovative knowledge, which constituted a real addition to the economy and build a starting point towards the transition to an economy based on knowledge of diversity in the production base, all this thanks to the wise leadership of the state of Malaysia.

**Key words :** knowledge economy, economic growth, digital economy, UAE

**JEL Classifications cods:** O3, O40, O53

## مقدمة:

يشهد العالم في الآونة الأخيرة تطورا هاما في مجال تقنية المعلومات والاتصال والتي ساهمت بشكل كبير في تطور بيئة الأعمال وإحداث نقلة نوعية في المجال الاقتصادي بشكل عام، لتتغير بذلك الأسس والمبادئ التي يقوم عليها الاقتصاد مما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة كالاقتصاد الرقمي الذي أصبحت فيه أساليب ممارسة الأنشطة التي تقوم بشكل كبير على أساس رقمي، خاصة وأنه يعتمد على مصادر معنوية غير حسية كالمعرفة والمعلومات وإدارة المعرفة واقتصاد المعرفة وبهاته المصادر يتحقق جزء كبير من القيمة المضافة، حيث أصبحت المعرفة المصدر الأساسي لتنافسية أي دولة في السوق العالمية والقوة الدافعة الرئيسية لرفع معدلات النمو الاقتصادي من خلال الدور الذي أصبحت تلعبه المعرفة في توليد الثروة وزيادتها وتراكمها من خلال الإسهام في تحسين الأداء، ورفع الإنتاجية، وتخفيض كلفة الإنتاج، بل وأصبحت تحدد مسار تنمية وتطور الدول.

وتعتبر الإمارات من الدول العربية التي أولت اهتماما كبيرا باقتصاد المعرفة وكانت رائدة في هذا المجال، ويرجع هذا إلى انتهاجها لسياسات الدعم والتحفيز واستثمار رأس المال البشري بكفاءة وفعالية، وتحفيز الابتكار التكنولوجي والبحث والتطوير، بالإضافة إلى تحسين مستويات جودة التعليم. ومن خلال هذا نطرح التساؤل التالي: ما مدى مساهمة اقتصاد المعرفة في تحقيق النمو الاقتصادي في ظل الاقتصاد الرقمي؟

وانطلاقا من الإشكالية الرئيسية يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو الدور الذي يلعبه اقتصاد المعرفة في تحقيق النمو الاقتصادي؟
- ما هو واقع اقتصاد المعرفة في الإمارات؟

انطلاقا من الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية 01:** يمكن للاقتصاد المعرفة أن يلعب دورا هاما وفعالا في تحقيق النمو الاقتصادي وذلك من خلال الركائز الأساسية للاقتصاد المعرفة؛

**الفرضية 02:** يعتبر اقتصاد المعرفة من أهم الاستراتيجيات التي اهتمت بها الإمارات وعملت عليها وقامت ببناء ركائزه ودعائمه، باعتباره المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي.

### ✓ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية المطروحة، من خلال الإلمام بالدور المهم لاقتصاد المعرفة في الدفع بمعدلات النمو الاقتصادي بدولة الإمارات، وهذا عبر دراسة تحليلية والتي ينتج عنها نتائج وتوصيات والتي يمكن تقديمها لوضعي السياسة الاقتصادية في الجزائر للنهوض باقتصاد المعرفة وتطويره، انطلاقا من أخذ هذه الدولة النموذجية كأسوة حسنة في هذا المجال.

### ✓ منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات الموضوعية اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في عرض المفاهيم المتعلقة باقتصاد المعرفة إلى جانب المفاهيم المتعلقة بالنمو الاقتصادي، أما المنهج التحليلي فقد ساعد في تحليل التجربة الإماراتية في مجال اقتصاد المعرفة ونتائجها، وتبيان مساهمته ودوره في تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستقرة، وذلك باعتماد الخطة التالية:

مقدمة

المحور الأول: أدبيات الدراسة والدراسات السابقة.

المحور الثاني: عرض التجربة الإماراتية في اقتصاد المعرفة.  
خاتمة

### 1. أدبيات الدراسة والدراسات السابقة

يتجه العالم نحو اقتصاد المعرفة الذي تزداد فيه نسبة القيمة المضافة المعرفية بشكل كبير، والذي أصبحت فيه السلع المعرفية أو سلع المعلومات من السلع الهامة جداً، حيث نلمس ذلك من خلال تحول العديد من الدول الصناعية إلى مجتمعات قائمة على إنتاج وتوزيع المعرفة وبشكل واضح، وهذا لمساهمة في دفع بمعدلات النمو الاقتصادي.

#### 1.1. أدبيات الدراسة

##### 1.1.1. الإطار النظري لاقتصاد المعرفة

###### 1.1.1.1. مفهوم اقتصاد المعرفة

لقد تناول الباحثين عدة آراء حول مفهوم اقتصاد المعرفة، فقد عرف بأنه: " ذلك الاقتصاد الذي ينتج عن تقدم المعلومات بعد العصر الصناعي، وهو فرع جديد من فروع العلوم الاقتصادية يقوم على فهم جديد لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطوير الاقتصاد و تقدم المجتمع" (عبود، 2008، ص187)، وهو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة ، أما الاقتصاد المبني على المعرفة فهو الاقتصاد الذي تلعب فيه المعرفة دورا في خلق الثروة (عليان، 2008، ص38). ويعرفه باركين (M.Parken) اقتصاد المعرفة بأنه دراسة وفهم عملية تراكم المعرفة وحوافز الأفراد لاكتشاف، تعلم المعرفة، والحصول على ما يعرفه الآخرون (الشمري، بدون سنة، ص70).

وعرفته «منظمة التعاون والأوربية OECD» على أنه: "نوع من الاقتصاد القائم على الإنتاج والتوزيع واستخدام المعرفة والمعلومات وهو دور الأساسي والمهم لتحقيق الرفاهية ( الهاشمي، العزاوي، 2007، ص24).

وقد عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2003 الاقتصاد المعرفي بأنه: "نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاية في جميع مجالات النشاط المجتمعي الاقتصادي والمجتمع المدني، والسياسة والحياة الخاصة وصولاً لترقية الحالة الإنسانية باطراد، أي إقامة التنمية الإنسانية، ويتطلب الأمر بناء القدرات البشرية الممكنة، والتوزيع الناجح للقدرات البشرية" (علة، بدون سنة، ص04). أما البنك الدولي فيعرفه بأنه: "الاقتصاد الذي يعتمد على اكتساب المعرفة وتوليدها ونشرها واستثمارها بفاعلية لتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية متسارعة، وهذا يتضمن جلب وتطبيق المعارف الأجنبية بالإضافة إلى تكييف وتكوين المعرفة من أجل تلبية احتياجاته الخاصة" (العنزي، بدون سنة، ص03).

وهناك تعريف يقرن اقتصاد المعرفة باقتصاد المنتجات الذكية، أي أن هذه المنتجات هي بعض ملامح اقتصاد المعرفة القائم على تكتل المعلومات وتراكمها في جهاز الكمبيوتر الذي يقوم بدوره بتحليلها وتنسيقها ليتماشى مع أحداث الواقع بما يتناسب معها تماما، كما يتماشى معها الإنسان الراشد ( الشمري، الليث، 2007، ص15).

ويتميز اقتصاد المعرفة بوجوده في حقل واسع غير محدود، كما أنه يعتمد أساسا على الكفاءات البشرية، الفردية أو الجماعية، والتي تسمح بتحويل نظريات القرار إلى نظريات الإبداع والنمو ( كركود، بدون سنة، ص512).

#### 1.1.1.2. أهمية اقتصاد المعرفة

تتمثل أهمية اقتصاد المعرفة فيما يلي: (فليح، 2007، صص22-25).  
✓ أن المعرفة العلمية والعملية التي يتضمنها اقتصاد المعرفة هي الأساس في لتوليد الثروة وتراكمها؛



- ✓ الإسهام في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وتخفيض تكلفة الإنتاج وتحسين نوعيته، من خلال استخدام الوسائل والأساليب التقنية المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة؛
- ✓ إسهام مضامين اقتصاد المعرفة ومعطياته وتقنياته المتقدمة في زيادة الإنتاج والدخل القومي وإنتاج المشروعات والعوائد المحققة منها تساهم في توليد دخول للأفراد الذين ترتبط نشاطاتهم بها بشكل مباشر أو غير مباشر، كالمجالات الصناعية التي تبرز فيها صناعات أجهزة والمعدات الإلكترونية الدقيقة ومعدات تصنيع أجهزة الحاسوب وبرمجياته ومعدات الآلات؛
- ✓ الإسهام في توليد فرص عمل واسعة ومتنوعة خاصة في المجالات التي يتم فيها استخدام التقنيات المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة.

#### 1.1.1.3. ركائز اقتصاد المعرفة

إن اقتصاد المعرفة هو الذي يستخدم المعرفة بوصفها المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي ويتم فيه اكتساب المعرفة وإنشائها ونشرها واستخدامها بفعالية لتعزيز التنمية الاقتصادية، وقد تبين أن الانتقال الناجح إلى اقتصاد المعرفة ينطوي عادة على عناصر مثل الاستثمارات طويلة الأجل في التعليم، وتطوير القدرة على الابتكار، وتحديث الهياكل الأساسية للمعلومات، ووجود بيئة مواتية للمعاملات السوقية، وقد وصف البنك الدولي هذه العناصر بأنها ركائز اقتصاد المعرفة وهي تشكل معا إطار اقتصاد المعرفة، فإن الركائز الأربع لإطار اقتصاد المعرفة هي: ( بن زيدان، 2019، ص279).

- ✓ الحوافز الاقتصادية والنظام المؤسسي الذي يوفر سياسات ومؤسسات اقتصادية جيدة تسمح بالتعبئة والتخصيص الفعالين للموارد وتحفز الإبداع والحوافز من أجل تحقيق الكفاءة في إنشاء ونشر واستخدام المعرفة الموجودة؛
- ✓ العمال المتعلمون والمهرة اللذين يمكنهم باستمرار تحسين مهاراتهم وتكييفها لخلق المعارف واستخدامها بكفاءة؛
- ✓ نظام ابتكار فعال للشركات ومراكز البحوث والجامعات والخبراء الاستشاريين والمنظمات الأخرى التي تستطيع مواكبة ثورة المعرفة والاستفادة من الرصيد المتزايد من المعارف العالمية واستيعابها وتكييفها مع الاحتياجات المحلية؛
- ✓ البنية التحتية الحديثة والكافية للمعلومات التي يمكن أن تسهل الاتصال والنشر والتجهيز الفعال للمعلومات والمعرفة.

ويؤكد البنك الدولي أن الاستثمارات في الركائز الأربع لاقتصاد المعرفة ضرورية لتحقيق الاستفادة في إنشاء المعارف واعتمادها وتطويرها واستخدامها في الإنتاج الاقتصادي المحلي، مما سيؤدي إلى زيادة القيمة السلع والخدمات المضافة، وهذا من شأنه أن يزيد من معدلات النمو الاقتصادي ومن ثم التنمية الاقتصادية، في الاقتصاد العالمي الذي يتسم بقدر كبير من التنافس والعولمة ( بن زيدان، نفس المرجع، ص279).

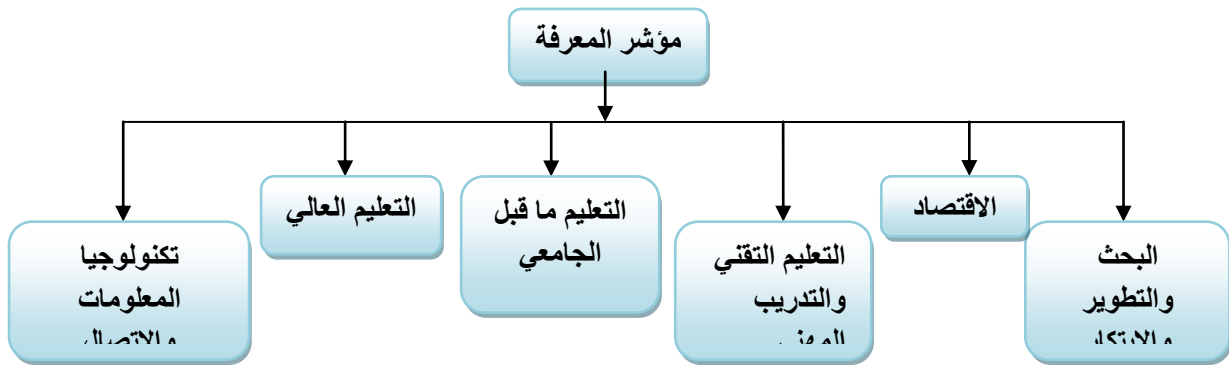
#### 1.1.1.4. مؤشرات اقتصاد المعرفة

لمعرفة مدى تقدم أي بلد في التحول نحو اقتصاد المعرفة فلا بد من قياس هذا التحول باستخدام مؤشرات تعتبر كمعيار للقياس تتعلق بمستوى التوجه إلى تكنولوجيا المعلومات.

هو عبارة عن مؤشر تجميعي يمثل استعداد البلد للتنافس في اقتصاد المعرفة (KIE)، ويستند على متوسط من أربعة مؤشرات الذي يمثل الركائز الأربع للاقتصاد المعرفة: الحوافز الاقتصادية والنظام المؤسسي، الابتكار والاعتماد التكنولوجي، التعليم والتدريب، والمعلومات البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات ( أبو شامات، جميل، الجاعوني، 2012، ص589).

أما مؤشر المعرفة العالمي فقد صدر سنة 2017 عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالشراكة مع مؤسسة "محمد بن راشد آل مكتوم" للمعرفة وهو مؤشر مركب يقيس المعرفة من منظور تنموي متعدد الأبعاد، تتوفر فيه كل المواصفات العلمية والمنهجية المتعارف عليها دولياً، واتفق على أن يكون مرناً بما يكفي ليُكَيَّف ويستخدم في دول ذات مستويات تنموية مختلفة، على نحو كمي من رصد المعالم البارزة للمنجزات والاختلالات رسداً دقيقاً، قابل للتوظيف في عمليات التخطيط والتطوير والتجديد، وهو يأخذ بالاعتبار مؤشرات التعليم بمختلف مراحلها والاقتصاد والتكنولوجيا والبحث والتطوير والابتكار وأخيراً البيانات التمكينية، ويأخذ القيم من 0 إلى 100 (مؤشر المعرفة 2016، ص ص8-9)، والشكل الموالي يوضح مؤشر المعرفة.

الشكل رقم (01): مكونات مؤشر المعرفة



المصدر: مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم والمكتب الإقليمي للدول العربية/ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "مؤشر المعرفة 2016"، دار الغرير للطباعة والنشر، دبي- الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص10.

### 1.1.2. الإطار النظري للنمو الاقتصادي

#### 1.1.2.1. مفهوم النمو الاقتصادي

ويقصد بالنمو الاقتصادي حدوث زيادة في إجمالي الناتج المحلي أو إجمالي الناتج القومي، بما يحقق زيادة في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي الحقيقي (عجمية، ناصف، نجا، 2007، ص73). كما يعرف النمو الاقتصادي على أنه عبارة عن زيادة في معدل الإنتاج أو الدخل الحقيقي في دولة ما خلال فترة زمنية معينة ويعكس النمو الاقتصادي التغيرات الكمية في الطاقة الإنتاجية ومدى استغلال هذه الطاقة، فكلما ارتفعت نسبة استغلال الطاقة والإنتاجية المتاحة في جميع القطاعات الاقتصادية، كلما ازدادت معدلات النمو في الدخل القومي، والعكس صحيح كلما قلت نسبة استغلال الطاقة الإنتاجية كلما انخفضت معدلات النمو في الدخل القومي (شعباني، بدون سنة، ص53)، ومن خلال هذا التعريف نستخلص ما يلي: (عجمية، ناصف، 2000، ص ص51 – 54).

✓ أن النمو الاقتصادي لا يعني فقط حدوث زيادة في إجمالي الناتج المحلي، بل لابد أن يترتب عليه

زيادة في دخل الفرد الحقيقي، أي أن معدل النمو لابد أن يفوق معدل السكان؛

✓ أن الزيادة التي تتحقق في دخل الفرد ليست زيادة نقدية فحسب بل يتعين أن تكون زيادة حقيقية؛

✓ أن الزيادة التي تتحقق في الدخل لابد أن تكون على المدى الطويل وليست زيادة مؤقتة.

وبصفة عامة يمكن تعريف النمو الاقتصادي على أنه الزيادة المتتالية في الفترة الطويلة للكميات

المعبر عنها بحيث هذا التتابع يتضمن جوهرية تعديلات في الهياكل الاقتصادية.

#### 1.1.2.2. عناصر النمو الاقتصادي

هناك عدة محددات لنمو الاقتصادي في أي دولة وتكون هي وراء إحداث النمو، ونذكر من أهمها: ( عطية، 2003، ص14).

#### 1.1.2.2.1 تراكم رأس المال:

ويشتمل على كل من الاستثمارات الجديدة في الأرض والمعدات المادية والموارد البشرية فالتراكم الرأس المال ينتج عندما يخصص جزء من الدخل الحالي كادخاره لكي يتم استثماره حتى يزداد النمو الدخل. وتوالت فيما بعد آراء الاقتصاديين حول مفهوم التراكم الرأس المالي وهنا نذكر بفكرة "كينز" الذي ربط مفهوم الرأس المال باستثمار الذي يتم تشغيله في الإنتاج عائداً أو دخلا في المرحلة لاحقة، وهنا ظهر مفهوم الكفاية الحدية لرأس المال، بالتالي كون رأس المال يعتبر عنصر من عناصر النمو فهو يساعد في توسيع الإنتاج بواسطة الاستثمارات المختلفة المحققة.

#### 1.1.2.2.2 الرأس المال البشري:

يعتبر العنصر البشري من بين أهم العوامل التي تؤثر على النمو الاقتصادي في الاقتصاد الوطني ويعتمد هذا العنصر على السكان، فزيادة السكان في هذه الحالة إنما تعبر عن زيادة عرض العمل مع الأخذ بعين الاعتبار أثر النمو السكاني على مستوى نصيب الفرد من الناتج الوطني أو الدخل الوطني، وبالتالي الزيادة في هذا العامل والاستثمار فيه لا بد من التوازن مع مقدار رأس المال المادي، حيث أن الزيادة في إنتاجية العمل هي التي تؤدي إلى الزيادة في معدل النمو الاقتصادي.

#### 1.1.2.2.3 التقدم التكنولوجي:

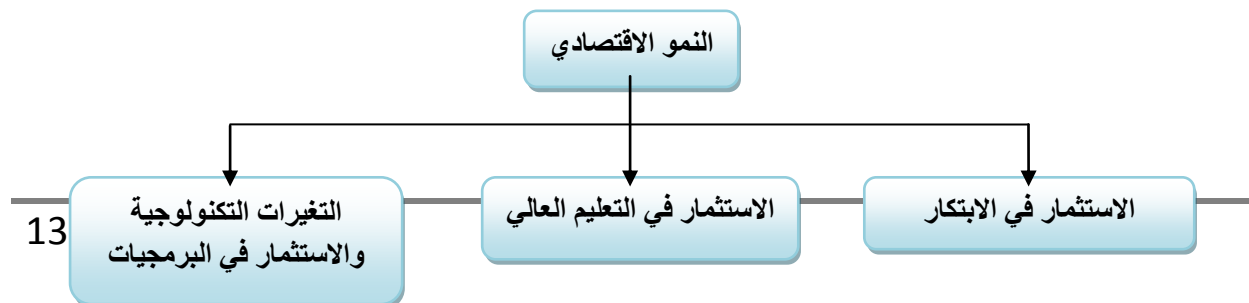
وهذا يعبر عنه بعض الاقتصاديين أن التقدم التكنولوجي هو العنصر الأهم في النمو الاقتصادي فبفضل التقدم التكنولوجي يمكن إنجاز الأعمال بطرق جديدة ومستحدثة عنه، فهو يعمل على تطوير وتحسين رأس المال العيني ورأس المال البشري.

#### 1.1.2.3 مساهمة اقتصاد المعرفة في النمو الاقتصادي

تعد المعرفة هي المحرك الرئيسي للقدرة التنافسية والنمو الاقتصادي في اقتصاديات الدول القائمة على المعرفة، حيث إنها تعمل على إضافة قيمة الإنتاج الاقتصادي من خلال تطبيق التكنولوجيات والأفكار الجديدة سواء في شكل اختراعات جديدة أو تطبيقات جديدة للمعرفة القائمة لإحداث التغيير الثوري في جميع الأسواق والقطاعات (Morck & Yeung, 1998, P86).

فلقد أدرك العديد من الاقتصاديين بأن اقتصاد المعرفة محرك للنمو الاقتصادي لأنه يعمل على زيادة معدل النمو الاقتصادي بشكل قوي وغير تضخمي وذلك من خلال ترشيد الإنفاق العام وزيادة تخصيصه لاقتصاد المعرفة خاصة في مجالات التعليم والبحث والتطوير والإبداع بالشكل الذي يزيد من القدرة التنافسية ويحقق الاستدامة المطلوبة وزيادة الدور الذي تقدمه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال توفير المعلومات وتسهيل الوصول إليها وإعادة الاستفادة منها وذلك بالاعتماد على شبكات رقمية تتحدى جميع الحدود الإقليمية والجغرافية والعمل على استحداثها وتطويرها لاسيما شبكة الإنترنت، ويعمل على خلق التعاون والتنسيق بين المؤسسات التعليمية والشركات الخاصة والعامة المعينة بحيث تتفاعل لخدمة المجتمع والاقتصاد ككل، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (02): اقتصاد المعرفة من عوامل النمو الاقتصادي



المصدر: فاطمة الزهرة بن زيدان، دراسة أثر اقتصاد المعرفة على النمو الاقتصادي باستخدام نماذج بانل حالة دول شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15/ العدد 20، 2019، ص 281.

### 1.2 الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء من الدراسات السابقة التي عالجت موضوع اقتصاد المعرفة والنمو الاقتصادي

وهي:

#### 1.2.1 دراسة سعدان شبايكي ومليكة حفيظ(2014):

ورقة بحثية بعنوان "واقع وأفاق اقتصاد المعرفة في الجزائر"، وقد حاولت هذه الدراسة من معرفة واقع اقتصاد المعرفة في الجزائر، وذلك من خلال دراسة العوامل التي تساعد على تطويره وتبيان أسباب قصوره، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الجزائر لا يمكنها دخول عالم اقتصاد المعرفة وهذا راجع إلى ضعف المسجل في استخدام الانترنت وتطوير تكنولوجيا الحديثة، وضعف الأداء في كافة أطوار التعليم، وعدم الاهتمام بالمكوّنين لتجديد معارفهم، ووجود فجوة كبيرة بين الاستثمارات المنفقة على التعليم ودرجة كفاءة مخرجاته.

#### 1.2.2 دراسة حري المخاطرية (بدون سنة):

ورقة بحثية بعنوان "الدعائم الأساسية لبناء اقتصاد المعرفة (التجربة الماليزية نموذجا)"، حاولت هذه الدراسة إبراز أهمية اقتصاد المعرفة كواقع ملموس يتفوق على الاقتصاديات الأخرى، فيما نجد قصور مدى الرؤية في الدول المتخلفة الذي يؤثر في مدى استفادتها من الاقتصاد المعرفي، وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه لبناء اقتصاد المعرفة لابد من إعطاء صورة واضحة عن دعائم وركائز اقتصاد المعرفة حتى تضمن الدول بناء وانتقال فعال وسلس للاقتصاد المعرفة وإيجاد بيئة ممكنة مبنية على المعرفة، والتجربة الماليزية أثبتت قوتها الاقتصادية في فترة وجيزة، وتمكنت من صياغة استراتيجيات فعالة لبناء اقتصاد المعرفة وتعزيز مكانتها بين الدول.

#### 1.2.3 دراسة سدي علي(2007):

ورقة بحثية بعنوان "قياس مؤشرات اقتصاد المعرفة في الجزائر" ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية يومي 04 و05 ديسمبر 2007 بجامعة الشلف الجزائر، وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه من خلال تطبيق بعض مؤشرات اقتصاد المعرفة على الاقتصاد الجزائري يتضح هناك تأخر كبير في العديد من الميادين الأساسية كالتعليم العالي والتكوين والبنى التحتية المتعلقة بالاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

#### ❖ موقع الدراسة من الدراسات السابقة:

ركزت الدراسات السابقة على أهمية اقتصاد المعرفة ومؤشرات قياسه بالإشارة إلى تجربة الجزائر وماليزيا وواقعه في كلا منهما، وعليه فإن دراستنا تحاول معرفة مدى مساهمة اقتصاد المعرفة ودوره في تحقيق النمو الاقتصادي بالتركيز على تجربة الإمارات العربية المتحدة، وعرض الاتجاه العام للإستراتيجية المتبعة من طرف حكومة الإمارات في مجال اقتصاد المعرفة وذلك من خلال تحليل المعطيات لمعرفة مدى مساهمتها، وخطة الإمارات العربية التنفيذية 2021 التي تهدف إليها من أجل الخروج من التبعية النفطية، وهذا لما لها من أهمية قصوى في تحقيق معدلات نمو اقتصادي مستقرة غير معرضة للتذبذب نتيجة للتقلبات الشديدة في الأسعار على مستوى الأسواق العالمية كما هو حال أسعار النفط.

#### 2. عرض التجربة الإماراتية في اقتصاد المعرفة

تعتبر الإمارات من الدول التي أثبتت وجودها وقوتها الاقتصادية على مستوى العالم ككل، لذلك تعتبر من أهم التجارب في بناء اقتصاد المعرفة.

## 2.1. ملامح اقتصاد المعرفة في الإمارات العربية المتحدة

بفضل السياسة التي انتهجتها الإمارات العربية المتحدة من خلال دعمها لآليات التطوير وتنمية القدرات البشرية وتطوير آليات التربية والتعليم وتأسيس معاهد بحوث علمية ومؤسسات تدريب مهنية، حيث اعتبرت الإمارات الإنسان محورا رئيسيا وأداة للنشاط المعرفي والتنموي وقامت بالاستثمار في الرأس المال البشري، حيث حققت قفزة نوعية في مجال المعرفة، فقد بلغت قيمة مؤشر المعرفة سنة 2017 57% في حين بلغ متوسط المعرفة العالمي 47%، واحتلت بهذا المرتبة 25 عالميا، وقد ارتفعت قيمة المؤشر سنة 2018 لتصل إلى 62% لتحقيق بذلك المرتبة 19 عالميا، بينما بلغ متوسط المعرفة العالمي 48% وذلك في نفس السنة، وواصل الارتفاع ليبلغ قيمته 64% سنة 2019 وتحقق بذلك مرتبة 18 عالميا من أصل 136 دولة هذا ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (01): مؤشر اقتصاد المعرفة في الإمارات العربية المتحدة خلال الفترة (2017-2019).

السنوات	2017	2018	2019
مؤشر المعرفة	57	62	64
متوسط المعرفة العالمي	47	48	46.5
المرتبة عالميا	131/25	134/19	136/18

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقرير مؤشر المعرفة العالمي 2017-2018-2019، أنظر للموقع

[www.knowledge4all.com/ar/worldmap](http://www.knowledge4all.com/ar/worldmap)

نلاحظ من خلال الجدول بأن دولة الإمارات قد أولت اهتماما كبيرا بالمعرفة، حيث سجلت قيمة 57 سنة 2017 لترتفع سنة 2018 وتسجل قيمة 62، لترتفع مجددا سنة 2019 وتسجل قيمة 64، وهذا إن دل فهو يدل على الاهتمام الكبير التي توليه حكومة الإمارات في مجال اقتصاد المعرفة والجهود المبذولة من أجل الارتقاء بهذا المجال وتحقيق الأهداف المرجوة من أجل تحقيق معدلات نمو مرتفعة، وهذا ما توضحه المراتب التي احتلتها دولة الإمارات في مؤشر المعرفة العالمي خلال الثلاث السنوات الأخيرة، حيث احتلت المرتبة 25 عالميا سنة 2017 والمرتبة الأولى عربيا وإقليميا، لتتقدم سنة 2018 بستة مراتب وتحتل بذلك المرتبة 19 عالميا، لتتقدم سنة 2019 بمرتبة واحدة وتحقق المرتبة 18 عالميا وبقيت تحتل الصدارة عربيا، ويرجع هذا التقدم إلى تحقيق وتسجيل قيم جيدة في مكونات مؤشر المعرفة العالمي، والجدول التالي يوضح ذلك .

الجدول رقم (02): مكونات مؤشر المعرفة العالمي خلال الفترة (2017-2019)

2019		2018		2017		المؤشرات
المرتبة	القيمة	المرتبة	القيمة	المرتبة	القيمة	
12	70.4	13	72.7	16	70.3	التعليم قبل الجامعي
13	64.0	14	63.4	24	61	التعليم التقني والتدريب المهني
19	54.8	20	53.4	27	50	التعليم العالي
33	34.1	36	31.3	37	28.7	البحث والتطوير والابتكار
15	77.0	16	74.1	23	71.3	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
2	74.8	2	67.7	2	66.9	الاقتصاد
34	71.0	41	70.7	46	66	البيانات التمكنية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقرير مؤشر المعرفة العالمي لسنة 2017، 2018، 2019، أنظر للموقع

[www.knowledge4all.com/ar/worldmap](http://www.knowledge4all.com/ar/worldmap)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن التقدم كان واضحا على مستوى مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث سجل أعلى قيمة بـ 71.3 سنة 2017 لتحل بذلك دولة الإمارات المرتبة 23 عالميا لترتفع قيمة هذا المؤشر سنة 2018 وتسجل قيمة 74.1 لتحقق الإمارات المرتبة 16 عالميا ليعاود هذا المؤشر الارتفاع مجددا سنة 2019 ويسجل قيمة 77 لتتقدم بذلك الإمارات وتحل مرتبة 15 عالميا، حيث احتلت الإمارات مراكز أولى في تغطية شبكات الهاتف النقال كنسبة من عدد السكان، ومدى استخدام شبكات التواصل الاجتماعي واستخدامات الانترنت للتعامل بين الأفراد والمؤسسات أو فيما بين المؤسسات، وكذلك في مدى استيعاب المؤسسات لتكنولوجيا حديثة، وكذلك البنية التحتية لخدمة الانترنت وشبكات الهاتف النقال وهذا ما يوضحه الجدول الموالي

الجدول رقم (03): مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدولة الإمارات لسنة 2019

المرتبة	القيمة	المؤشرات
11	80.7	مدخلات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
1	100	السكان الذين يتمتعون بتغطية شبكات الهاتف المحمول (%)
7	92.5	نطاق تردد الدولي الانترنت لكل مستخدم (كيلوبايت/ثانية)
15	75.4	مخرجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
5	98.8	نسبة مستخدمي الانترنت
14	93.7	مؤشر الخدمات الحكومية الإلكترونية
24	79.3	تأثير تكنولوجيا المعلومات على والاتصالات على نماذج الأعمال

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقرير مؤشر المعرفة العالمي 2019، أنظر للموقع

[www.knowledge4all.com/ar/worldmap](http://www.knowledge4all.com/ar/worldmap)

وبليه مؤشر الاقتصاد حيث بلغت قيمته 66.9 سنة 2017 وهي بذلك تحتل الإمارات الصدارة بالمرتبة الثانية عالميا يعد سنغافورة لترتفع قيمة هذا المؤشر سنة 2018 وتسجل قيمة 67.7 وبقيت محافظة على نفس المرتبة الثانية عالميا، لتعاود الارتفاع مجددا سنة 2019 وتسجل قيمة 74.8 وبقيت محافظة على نفس المرتبة وهي الثانية عالميا بعد سنغافورة، وهذا راجع إلى البنية التحتية الاقتصادية والمنافسة من خلال مزاولة الأعمال وسهولة إنفاذ العقود والاتفاقيات وكذلك إجمالي تكوين رأس المال الثابت بالإضافة إلى المقومات التنافسية التي تمتاز بها الإمارات من خلال تأثير قوانين الأعمال على الاستثمار الأجنبي المباشر وكذلك الانفتاح الاقتصادي والتبادل التجاري والتطوير الإبداعي الذي تشهده الإمارات، والجدول الموالي يوضح ذلك

الجدول رقم (04): مؤشر الاقتصاد لدولة الإمارات لسنة 2019.

المرتبة	القيمة	المؤشرات
1	83.5	التنافسية المعرفية
3	81.9	البنية التحتية الاقتصادية والمنافسة
21	87.6	سهولة مزاولة الأعمال
9	86.1	سهولة إنفاذ العقود والاتفاقيات
6	73.9	إجمالي تكوين رأس المال الثابت (% من الناتج المحلي الإجمالي)
4	74	الانفتاح الاقتصادي
5	81.9	الاقتصاد الإبداعي

6	66	التبادل التجاري
---	----	-----------------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقرير مؤشر المعرفة العالمي 2019، أنظر للموقع [www.knowledge4all.com/ar/worldmap](http://www.knowledge4all.com/ar/worldmap)

ويليه مباشرة مؤشر البيئات التمكينية يليه حيث بلغت قيمته 66 سنة 2017 لتحل الإمارات المرتبة 46 عالميا حيث احتلت النرويج المرتبة الأولى عالميا في تلك السنة، لترتفع قيمة مؤشر البيئات التمكينية سنة 2018 حيث سجل قيمة 70.7 واحتلت الإمارات المرتبة 41 لتعاود الارتفاع وتسجل قيمة 71 وذلك سنة 2019 وتحل الإمارات من خلال هذا المؤشر المرتبة 34 عالميا، وهذا راجع إلى الاستقرار السياسي الذي تتمتع به دولة الإمارات وفعالية الحكومة وكذلك الأداء التنظيمي وجودته والاستقلال القضائي وبالإضافة إلى مؤشر الموارد البشرية من خلال الصحة والبيئة والبطالة ومستوى المعيشة ونصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (05): مؤشر البيئات التمكينية لدولة الإمارات لسنة 2019.

المرتبة	القيمة	المؤشرات
33	71.8	الاستقرار السياسي
19	90	فعالية الحكومة
26	75	الاستقلال القضائي
34	79.7	جودة الإطار التنظيمي
41	85.9	الصحة
133	28.3	البيئة
6	59	نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي تعادل القوة الشرائية (بالدولار الأمريكي)
10	92.2	البطالة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقرير مؤشر المعرفة العالمي 2019، أنظر للموقع [www.knowledge4all.com/ar/worldmap](http://www.knowledge4all.com/ar/worldmap)

أما بالنسبة لمؤشر التعليم قبل الجامعي فقد بلغت قيمته 70.3 واحتلت الإمارات به على المرتبة 16 عالميا من أصل 131 ليرتفع مؤشر التعليم قبل الجامعي سنة 2018 ويسجل قيمة 72.7 وبذلك تحتل الإمارات المرتبة 13 عالميا من أصل 134 دولة ، لتتخفص قيمة هذا المؤشر وصولا إلى 70.4 وبه تحتل الإمارات المرتبة 12 عالميا من أصل 136 دولة.

وهذا لما تتميز به من البيئة التمكينية التعليمية ورأس المال المعرفي من خلال نسبة الالتحاق الإجمالي بالمدارس الأساسية والثانوية والتخرج الإجمالي منها بالإضافة إلى الإنفاق الحكومي على التعليم، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (06): مؤشر التعليم ما قبل الجامعي لدولة الإمارات لسنة 2019

المرتبة	القيمة	المؤشرات
49	63.2	رأس المال المعرفي
7	69.8	الالتحاق الإجمالي بالتعليم الأساسي (%)
37	47.5	الالتحاق الإجمالي بالمرحلة العليا من التعليم الثانوي (%)
1	81.3	البيئة التمكينية التعليمية
6	90.6	التخرج الإجمالي من التعليم الأساسي (%)
77	21.3	التخرج الإجمالي بالمرحلة العليا من التعليم الثانوي (%)
	-	الإنفاق الحكومي على التعليم

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقرير مؤشر المعرفة العالمي 2019، أنظر للموقع [www.knowledge4all.com/ar/worldmap](http://www.knowledge4all.com/ar/worldmap)



أما في مؤشر التعليم التقني والتدريب المهني فقد بلغ قيمته 61 سنة 2017 لتحل الإمارات على المرتبة 24 عالميا من أصل 131 دولة، لترتفع قيمة مؤشر التعليم والتدريب المهني ليسجل قيمة 63.4 سنة 2018 وبه حصلت الإمارات على ال مرتبة 14 عالميا من أصل 134 دولة، لترتفع قيمة هذا المؤشر وصولا إلى 64 سنة 2019 وبذلك احتلت الإمارات مرتبة 13 عالميا من أصل 139 دولة حيث انخفضت برتبة واحدة من السنة الماضية، وهذا راجع إلى سلسلة إصلاحات الاقتصادية والهيكلية التي عملت عليها الإمارات والتي تركز على ربط التنمية بتأهيل رأس المال البشري والقوى العاملة بما يتيح لاقتصاد المعرفة احتلال مكانة متميزة كأهم موارد تنافسية، وهذا من خلال التكوين والتدريب المهني وبنية التعليم التقني والتدريب المستمر وسمات السوق العمل وبنيته، وقد احتلت به الإمارات المرتبة 13 عالميا وهذا ما يوضحه الجدول الموالي.

**الجدول رقم (07): مؤشر التعليم التقني والتدريب المهني لدولة الإمارات لسنة 2019**

المرتبة	القيمة	المؤشرات الفرعية
39	55.3	التكوين والتدريب المهني
22	71.9	التدريب المستمر
91	44.2	بنية التعليم التقني
8	77.1	سمات سوق العمل
47	69.7	بنية سوق العمل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقرير مؤشر المعرفة العالمي 2019، أنظر للموقع:

[www.knowledge4all.com/ar/worldmap](http://www.knowledge4all.com/ar/worldmap)

أما بالنسبة لمؤشر التعليم العالي فقد بلغت قيمته 50 وذلك سنة 2017 لتحل به الإمارات المرتبة 27 عالميا من أصل 131 دولة لترتفع قيمة مؤشر التعليم العالي سنة 2018 لتبلغ قيمته 53.4 حيث تقدمت بسبع مراتب عن السنة الماضية وبذلك احتلت الإمارات المرتبة 20 عالميا من أصل 134 دولة، لترتفع قيمة المؤشر مرة أخرى سنة 2019 وبلغت قيمته 54.8 لتتقدم بمرتبة واحدة سنة 2019 حيث احتلت المرتبة 19 عالميا من أصل 139 دولة، ويرجع هذا التقدم إلى مخرجات التعليم العالي وجودته، وجودة الجامعات وكفاءة الطلاب الذي تحققه دولة الإمارات حيث احتلت مراتب متقدمة فيها وقيم مرتفعة، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي.

**الجدول رقم (08): مؤشر التعليم العالي لدولة الإمارات لسنة 2019**

المرتبة	القيمة	المؤشرات الفرعية
17	56	مخرجات التعليم العالي وجودته
27	56.1	جودة الجامعات
6	65.8	كفاءة الطلاب

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقرير مؤشر المعرفة العالمي 2019، أنظر للموقع:

[www.knowledge4all.com/ar/worldmap](http://www.knowledge4all.com/ar/worldmap)

وفي الأخير يأتي مؤشر البحث والتطوير والابتكار فقد بلغت قيمته 28.7 وذلك سنة 2017 لتحل الإمارات المرتبة 37 عالميا من أصل 131 دولة، لترتفع قيمة مؤشر البحث والتطوير والابتكار سنة 2018 لتبلغ قيمته 31.1 لتتقدم بمرتبة واحدة وتحقق المرتبة 36 عالميا من أصل 134 دولة، لترتفع قيمة هذا المؤشر سنة 2019 ويسجل قيمة 34.1 لتتقدم بثلاث مراتب وتحقق المرتبة 33 عالميا من أصل 139 دولة، ويظهر هذا في ازدهار الأوضاع التنموية مما أدى إلى ازدهار في حركة البحث والتطوير والابتكار



من خلال مدخلاته ومخرجاته ونسبة الإنفاق على البحث والتطوير والابتكار في الإنتاج، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (09): مؤشر البحث والتطوير لدولة الإمارات لسنة 2019.

المرتبة	القيمة	المؤشرات الفرعية
45	27.2	مدخلات البحث والتطوير
42	26.1	مخرجات البحث والتطوير
17	55	الابتكار في الإنتاج
42	19	الإنفاق على البحث والتطوير (% من الناتج المحلي الإجمالي)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقرير مؤشر المعرفة العالمي 2019، أنظر للموقع

[www.knowledge4all.com/ar/worldmap](http://www.knowledge4all.com/ar/worldmap)

## 2.2. مساهمة اقتصاد المعرفة في تحقيق النمو الاقتصادي

ومن خلال كل هذه المؤشرات الخاصة باقتصاد المعرفة والمؤشرات الفرعية التي تتضمنها والتي تشير إلى أن الجهود التطويرية الذي تبذلها دولة الإمارات كانت في التوجه السليم والتي من شأنها أن تعزز ربط هذا القطاع بخلق المعرفة ورفع معدل النمو. والجدول الموالي يوضح مدى مساهمة اقتصاد المعرفة في رفع معدلات النمو الاقتصادي، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (10): مساهمة اقتصاد المعرفة في تحقيق النمو الاقتصادي خلال الفترة (2017-2019)

2019	2018	2017	
93.79	90.63	89.94	نسبة الالتحاق بالمدارس التعليم الثانوي (%)
-	-	-	نسبة الالتحاق بالتعليم العالي (% إجمالي التعليم)
19.90	10.78	11.89	نسبة صادرات التكنولوجيا المتقدمة (من السلع المصنوعة)
17.63	17.32	18.97	إجمالي تكوين رأس المال الثابت (% من PIB)
98.8	96.3	91.8	نسبة مستخدمي الإنترنت (%)
69	69	67	نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي (الدولار الأمريكي)
414.17	382.58	348.74	الناتج المحلي إجمالي (مليار دولار)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات البنك الدولي، أنظر الموقع:

<https://data.albankaldawli.org/country/united-arab-emirates?view=chart>

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن الناتج المحلي الإجمالي في ارتفاع مستمر وقد حقق نمواً إيجابياً، حيث بلغ الناتج المحلي 348.74 مليار دولار أمريكي سنة 2017 ليرتفع بعدها ويصل إلى 382.581 مليار دولار أمريكي وذلك سنة 2018 ليواصل الارتفاع ويصل إلى 414.17 مليار دولار أمريكي سنة 2019 وهي تعتبر أعلى قيمة سجلت له. وهذا راجع إلى تبني دولة الإمارات لاقتصاد المعرفة مما أدى إلى تنوع القاعدة الإنتاجية للدولة والابتعاد على الاقتصاد الريعي لما له من آثار جانبية وانفتاح اقتصادها الوطني على الاقتصاد العالمي واستثمارها في الرأس المال البشري وهذا ما تعبر عنه نسبة الالتحاق في التعليم الثانوي فنلاحظ بأن هناك زيادة مستمرة خلال الفترة حيث بلغت النسبة سنة 2017 حوالي 89.94% لترتفع إلى 90.39% سنة 2018 لتواصل الارتفاع وتصل إلى 93.79% وذلك سنة 2019، وأما بالنسبة لصادرات التكنولوجيا المتقدمة من إجمالي السلع المصنوعة التي تعبر على اقتصاد المعرفة فقد بلغت نسبة 11.89% سنة 2017 لتتخفص نسبة صادرات التكنولوجيا المتقدمة وتصل إلى 10.78% وذلك سنة 2018 لترتفع في السنة 2019 وتصل إلى 19.9% ، وهي تعتبر أحد أسس الأساسية للبحث والتطوير والابتكار.

أما بالنسبة لإجمالي تكوين الرأس الثابت (% من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي) والذي يعبر عن مؤشر الاقتصاد التابع لاقتصاد المعرفة حيث نلاحظ بأن نسبة هذا الأخير قد بلغت 18.97% سنة 2017 لتتخفف النسبة سنة 2018 وتصل إلى 17.32% وذلك سنة 2018 لتعاود الارتفاع مجددا سنة 2019 وتصل نسبته 17.63% فهو يعمل على زيادة إنتاجية الحدية لرأس المال الخاص وعناصر الإنتاج وتحفيز الاستثمار الخاص، وتخفيض تكاليف المعاملات وتكاليف التجارة، وزيادة التنافسية.

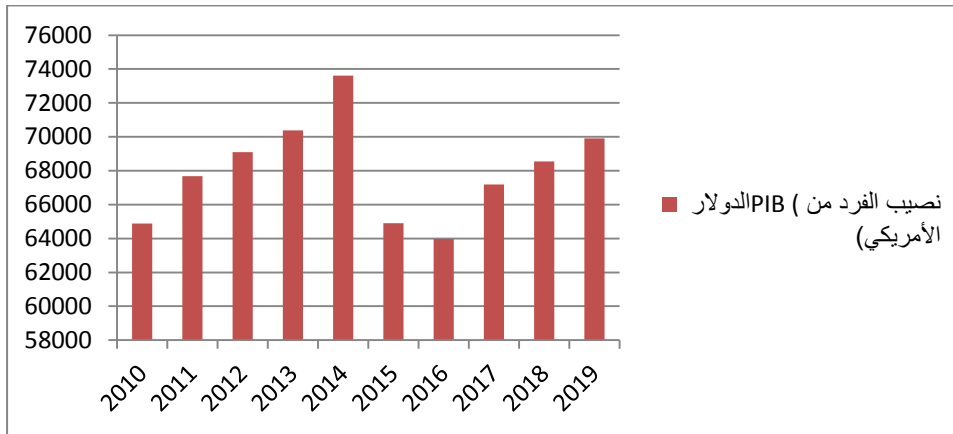
نلاحظ بأن نسبة مستخدمي الانترنت في دولة الإمارات ترتفع من سنة لأخرى، حيث بلغت نسبتها 91.8% سنة 2017 لترتفع النسبة مستخدمي الانترنت في سنة 2018 و2019 وبلغت نسبتها 96.3% و98.8% على التوالي، وهذا يدل على زيادة الوعي المعلوماتي والتكنولوجي لدى الأفراد والمؤسسات الحكومية الخاصة والعامة، إذ يعد الانترنت من أهم التقنيات المستخدمة في اقتصاد المعرفة لأنها الأوسع نموا والأسرع تطورا والأكثر انتشارا بين التقنيات المعاصرة. وكل هذه المؤشرات التابعة لاقتصاد المعرفة والتي تعتبر أحد أسس الأساسية لتحقيق معدلات نمو مرتفعة. وذلك بالتأثير على جوانب عدة، وذلك كما يلي: (الخطيب، 2011، ص209).

✓ زيادة إنتاجية العمل ورأس المال البشري والتطور المالي؛  
✓ زيادة فرص الاستثمار وتقليل المخاطر الاستثمارية، حيث إن تنويع الاستثمارات في مجال اقتصاد المعرفة وتوزيعها على عدد كبير من المنتجات يقلص من المخاطر الاستثمارية ويزيد من العوائد؛

✓ زيادة عدد القطاعات الاقتصادية المنتجة وتقوية العلاقات المتشابكة فيما بينها، مما ينجم عن ذلك التأثيرات الخارجية في الإنتاج والتي تنعكس إيجابا على النمو الاقتصادي؛  
✓ تقليل التذبذب في مستويات الناتج المحلي الإجمالي الناجم من التنويع الاقتصادي بواسطة اقتصاد المعرفة مما يؤدي إلى رفع معدلات النمو الاقتصادي.

وتهدف حكومة الإمارات من خلال اعتمادها على اقتصاد المعرفة إلى توفير الحياة الكريمة للمجتمع وزيادة الرفاهية وليس فقط تحقيق مراكز متقدمة في التقارير الدولية، لذا تهدف أن تكون في قائمة أفضل الدول في نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي حيث احتلت المرتبة السادسة عالميا خلال ثلاث سنوات متتالية من سنة 2017 إلى سنة 2019، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (03): تطور نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي لدولة الإمارات خلال الفترة (2010-2019).



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات البنك الدولي، أنظر للموقع

<https://data.albankaldawli.org/country/united-arab-emirates?view=chart>

### 2.3. خطة الإمارات العربية المتحدة التنفيذية 2021

تهدف الأجندة الوطنية لرؤية الإمارات 2021 أن تكون دولة الإمارات في قلب التحولات الاقتصادية والتي سيشهدها العالم خلال السنوات القادمة، وأن تكون العاصمة الاقتصادية والسياحية والتجارية، لذا تواصل حكومة دولة الإمارات جهودها في الانتقال إلى اقتصاد قائم على المعرفة، عبر تشجيع الابتكار والبحث والتطوير حيث بلغت نسبة الإنفاق على البحث والتطوير كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي 19.9% سنة 2019، بالإضافة إلى تعزيز الإطار التنظيمي للقطاعات الرئيسية، وتشجيع القطاعات ذات القيمة المضافة العالية بما يطور من بيئة الأعمال مما يعزز من جاذبية الدولة للاستثمارات، كما تهدف الأجندة الوطنية إلى أن تكون الدولة من أفضل دول العالم في مجال ريادة الأعمال، حيث تواصل دورها في إطلاق إمكانات المواطنين ليقودوا عجلة التطوير الاقتصادي من خلال تشجيع المشاريع الصغيرة والمتوسطة في القطاع الخاص، وغرس ثقافة ريادة الأعمال في الجامعات والمدارس، لتخريج أجيال تتمتع بروح الريادة والإبداع والمسؤولية والطموح، بما يعزز حصول الدولة على مراكز متقدمة في مؤشرات سهولة ممارسة الأعمال والتنافسية العالمية والابتكار وريادة الأعمال والتنمية والتركيز على البحث والتطوير. (الحكومة الإمارات العربية المتحدة، 2019).

ولقد ركزت الأجندة الوطنية لرؤية الإمارات 2021 على تطوير نظام تعليمي رفيع المستوى حيث ستشهد تحولاً كاملاً في أنظمة التعلم والتعليم، لذا تستهدف الأجندة الوطنية أن تكون جميع المدارس والجامعات مجهزة وجميع الطلاب مزودين بالأجهزة والأنظمة الذكية وأن تكون المناهج والمشاريع والأبحاث عبر هذه الأنظمة الذكية. كما سيتم مضاعفة الاستثمار خلال السنوات القادمة لتعزيز الالتحاق برياض الأطفال كونها تشكل أهمية كبرى في تشكيل شخصية الطالب ومستقبله. (الحكومة الإمارات العربية المتحدة، 2019).

كما تتطلع حكومة الإمارات إلى وضع الطلبة ضمن أفضل طلبة العالم في اختبارات تقييم المعرفة والمهارات في القراءة والرياضيات والعلوم، إضافة إلى رفع نسبة التخرج من المرحلة الثانوية بما يتناسب مع المعدلات العالمية. وتهدف أن تكون جميع المدارس متميزة بقيادات ومعلمين جميعهم مرخصين وفقاً للمعايير الدولية وأن يكون الطلاب فيها متقنين للغة العربية. (الحكومة الإمارات العربية المتحدة، 2019).

#### 2.3.1. مسار إستراتيجية الأجندة الوطنية 2021 لدولة الإمارات العربية المتحدة

- يركز المسار الأول على إرساء بيئة محفزة للابتكار من خلال توفير بيئة مؤسسية وتشريعات محفزة وداعمة للابتكار والتوسع في دعم حاضنات الابتكار والتركيز على البحث والتطوير في مجالات الابتكار وتوفير بنية تحتية تكنولوجية تدعم وتحفز الابتكار في كافة القطاعات؛
- يركز المسار الثاني على تطوير الابتكار الحكومي من خلال تحويل الابتكار الحكومي لعمل مؤسسي وتطوير منظومة متكاملة من الأدوات الحديثة لمساعدة الجهات الحكومية على الابتكار وتوجيه جميع الجهات الحكومية بخفض مصروفاتها بنسبة 1% ليتم تخصيصها لدعم مشاريع الابتكار وإطلاق برامج تدريبية وتعليمية في مجال الابتكار على مستوى الدولة؛
- يركز المسار الثالث للإستراتيجية الوطنية للابتكار على دفع القطاع الخاص نحو المزيد من الابتكار عبر تحفيز الشركات على إنشاء مراكز الابتكار والبحث العلمي وتبني التكنولوجيات الجديدة وتشجيع ودعم الشركات الوطنية لتنمية منتجات وخدمات مبتكرة واستقطاب الشركات

العالمية الرائدة في مجال الابتكار في كافة القطاعات ذات الأولوية الوطنية بالإضافة لتعزيز مكانة الدولة كمركز عالمي لاختبار الابتكارات الجديدة وإنشاء مجتمعات ومناطق مخصصة للابتكار في بعض القطاعات وتشجيع المؤسسات البحثية للتركيز على البحوث التطبيقية في القطاعات ذات الأولوية الوطنية؛

- يركز المسار الرابع للإستراتيجية الوطنية للابتكار على بناء أفراد يمتلكون مهارات عالية في الابتكار من خلال بناء المواهب والقدرات الوطنية في مجال الابتكار مع التركيز على العلوم التكنولوجية والهندسة والرياضيات واستحداث مواد تعليمية في المدارس والجامعات خاصة بالابتكار وترسيخ ثقافة وطنية تشجع على الابتكار وريادة الأعمال وتحترم وتكافئ الإقدام على المخاطرة من خلال التعاون بين الحكومة والقطاع الخاص والمؤسسات الإعلامية.

### خاتمة

تعتبر الإمارات العربية المتحدة اليوم من الدول العربية التي كسرت قيود التخلف وأصبحت في مصاف الدول المتقدمة، وتعد التجربة الإماراتية من التجارب الناجحة في بناء اقتصاد المعرفة التي يجب على باقي الدول العربية الاحتذاء بها والاستفادة من تجربتها، فبناء اقتصاد معرفة يتطلب التفاعل بين أربعة دعائم وركائز، والتي لها دور هام في خلق بيئة ممكنة لصناع المعرفة، فالاقتصاد المعرفة هو المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي. وهذا ما تؤكدته نظرية النمو الحديثة والتي تساعد في فهم التحول المتواصل من اقتصاد إلى اقتصاد قائم على المعرفة.

### ➤ النتائج:

- ✓ اقتصاد المعرفة أحد أوجه التنمية الحديثة، وبنائه أصبح ضرورة حتمية لاستكمال منظومة التطور الاقتصادي ورفع معدل النمو؛
- ✓ تبدي دولة الإمارات اهتماماً فعلياً بمجال اقتصاد المعرفة وذلك لتحقيق مجموعة من الفوائد أهمها تعزيز من جاذبية الدولة للاستثمارات وتحقيق مراتب أولى في الابتكار والتطوير، إضافة إلى كونها الحل الفعلي والأمثل للدفع بمعدلات النمو الاقتصادي؛
- ✓ تسعى دولة الإمارات إلى أن تصبح الرائدة على المستوى الإقليمي وعلى الصعيد الدولي في مجال اقتصاد المعرفة.

### ➤ التوصيات:

- ✓ الاستفادة من تجربة الإمارات العربية المتحدة في مجال اقتصاد المعرفة واستثمار الرأس المال البشري؛
- ✓ أن تعمل الحكومة الجزائرية في رسم سياستها الاقتصادية والتعليمية والتنموية في ضوء تنمية اقتصاد المعرفة؛
- ✓ إبراز دور الجامعات في تنمية اقتصاد المعرفة وهذا من خلال التوعية والتدريب وتحفيز الابتكار والإبداع، وإشراكها في خطة التحول إلى اقتصاد المعرفة؛
- ✓ إنشاء مؤسسة تابعة للدولة تهتم باقتصاد المعرفة وبقطاع خدمات المعلومات؛
- ✓ وضع خطة متناسقة للبنية التحتية لشبكة الاتصال.

### قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

الكتب:

1. إسماعيل شعباني (بدون سنة)، مقدمة في اقتصاد التنمية (نظريات التنمية والنمو)، دار هومة، الجزائر.
  2. عبد الرحمان الهاشمي، فائزة محمد العزاوي (2007)، المنهج و الاقتصاد المعرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
  3. عبد القادر محمد عطية (2003)، اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، مصر.
  4. فليح حسن خلف (2007)، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.
  5. محمد عبد العزيز عجمية، إيمان عطية ناصف، علي عبد الوهاب نجا (2007)، التنمية الاقتصادية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، مصر.
  6. محمد عبد العزيز عجمية، إيمان عطية ناصف (2000)، التنمية الاقتصادية (دراسات نظرية وتطبيقية)، الناشر قسم الاقتصاد، مصر.
  7. مصطفى عليان (2008)، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن.
  8. نجم عبود نجم (2008)، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات)، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
  9. هاشم الشمري وناديا الليث (2007)، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- المقالات:**
10. حري المخاطرية (بدون سنة)، الدعائم الأساسية لبناء اقتصاد المعرفة (التجربة الماليزية نموذجاً)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 31/ العدد 2.
  11. سعدان شبايكي، مليكة حفيظ (2014)، واقع وآفاق اقتصاد المعرفة في الجزائر، مجلة جديد الاقتصاد، العدد 09.
  12. فاطمة الزهرة بن زيدان (2019)، دراسة أثر اقتصاد المعرفة على النمو الاقتصادي باستخدام نماذج بانل حالة دول شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15/ العدد 20.
  13. كركود أحلام، دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، متاح على الموقع الإلكتروني: [dlibrary.univ-boumerdes.dz](http://dlibrary.univ-boumerdes.dz)
  14. محمد جبار طاهر الشمري (بدون سنة)، دور اقتصاد المعرفة في تحقيق النمو الاقتصادي (مصر نموذجاً)، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
  15. محمد أنس أبو شامات، محمد جميل عمر، فريد الجاعوني (2012)، اتجاهات اقتصاد المعرفة في البلدان العربية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28/ العدد 1، دمشق، سوريا.
  16. مراد علة، الاقتصاد المعرفي ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الأقطار العربية (دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية نموذجاً)، متاح على الموقع الإلكتروني: [www.knowledge4all.com](http://www.knowledge4all.com)
  17. ممدوح عوض الخطيب (2011)، أثر التنوع الاقتصادي على النمو في القطاع غير النفطي السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، مجلد 18، العدد 2.
- المدخلات:**
18. علي بن ضميان العنزي (بدون سنة)، مدى توافق الاستثمار في وسائل التواصل الاجتماعي مع معايير اقتصاد المعرفة، ورقة بحثية مقدمة للمنتدى الإعلامي السنوي السابع للجمعية السعودية للإعلام والاتصال والاقتصاد تكامل الأدوار في خدمة التنمية، جامعة الملك السعود، قسم الإعلام.

19. علي سدي (2007)، قياس مؤشرات اقتصاد المعرفة في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة للمشاركة في فعاليات الملتقى الدولي حول "المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية" بجامعة الشلف، الجزائر.

التقارير:

20. مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم والمكتب الإقليمي للدول العربية/ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2016)، "مؤشر المعرفة 2016"، دار الغرير للطباعة والنشر، دبي- الإمارات العربية المتحدة، متاح على الموقع: <https://www.knowledge4all.com/ar/102/Pages>

ثانيا- المراجع الأجنبية:

الكتب:

21. Morck,R. and B.Yeung (1998), THE ECONOMIC UNDERPINNINGS OF A KNOWLEDGE BASED ECONOMY. Industry Canada conference on the Knowledge Based Economy at Mont Tremblant, disponible sur le site: <http://people.stern.nyu.edu/byeung/economic.doc>

ثالثا- المواقع الإلكترونية:

البوابة الرسمية لحكومة الإمارات العربية المتحدة، أنظر الموقع الإلكتروني [www.government.ae](http://www.government.ae)

نحو رؤيا استشرافية لمنظمات المعرفة: مؤسسات التعليم العالي (الجامعة) نموذجاً

*Towards a forward-looking vision for knowledge organizations: Higher education institutions (the university) as a model*

د. حرنان نجوى، جامعة عباس لغرور -خنشلة، harnanenad@gmail.com

ط.د حليلو صباح، مخبر ECOFIMA، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، halilousabah21@gmail.com

#### ملخص:

هدفت هذه الورقة البحثية التي تبين مفهوم المعرفة ومنظمات المعرفة، مع التركيز على مكانة الجامعة خصوصاً باعتبارها نموذجاً لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، وقد كشفت هذه الورقة محاولة تنمية المعرفة العلمية والتطبيقية الموجهة لحل مشكلات المجتمع في مجالات الأنشطة الرئيسية (الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية والفكرية). كما تعتبر الجامعة مصدر للأصول المعرفية ولرأس المال الفكري والإنساني من خلال أنشطة تكوين المعرفة، ابتكار المعرفة الجديدة، نقل المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تخزين واسترجاع وتوزيع المعرفة. ومحاولة وضع إستراتيجية لنقل الجامعة إلى منظمة معرفة ساعية للتعلم وخلق ثقافة الابتكار والإبداع بين أبنائها من صنّاع المعرفة.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، منظمات المعرفة، إدارة المعرفة، النماذج الحديثة لمؤسسات التعليم العالي في ظل إدارة المعرفة

**تصنيفات JEL: L29.**

#### Abstract:

This research aimed to identify the concept of knowledge and knowledge organizations, focusing on the status of the university in particular as a model for the application of the concept of knowledge management.

This paper has revealed the attempt to develop scientific and applied knowledge directed to solve the problems of society in the main areas of activities (economic, cultural, social and intellectual).

The University is also a source of knowledge assets and intellectual and human capital ,knowledge creation activities, new knowledge creation, knowledge transfer, knowledge sharing, storage, retrieval and distribution of knowledge. And trying to develop a strategy to move the university to a knowledge-seeking organization to learn and create a culture of innovation and creativity among its children of knowledge makers.

**Keywords:** Knowledge, Knowledge Organizations, Knowledge Management, Modern Models of Higher Education Institutions under Knowledge Management

**JEL Classification Codes:** L29.

## مقدمة:

إن تصاعد دور منظمات المعرفة الذي يرتبط بصفة جوهرية مع ظاهرة تعاظم قيمة المعرفة في الإنتاج، والتنمية، والتطور الحضاري وجودة الحياة الإنسانية. فعلى مستوى إنتاج السلع والخدمات تعتبر المعرفة مورداً إستراتيجياً من موارد المنظمات والمجتمعات وعنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج. وعلى مستوى التنمية الشاملة والمستدامة فإن المعرفة تعتبر محركاً فاعلاً ومؤثراً في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي، خاصة وأن معظم صناعات الاقتصاد الجديد تستند على المعرفة في قطاع الخدمات والأنشطة الرقمية وفي مجال الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية. أما فيما يتعلق بجودة الحياة فإن مجتمع الرفاهية وارتقاء مستوى المعيشة لم يتحقق في الدول المتقدمة التي حققت إنجازات كبيرة على مستوى إنتاج المعرفة، ابتكار المعرفة، المشاركة بالمعرفة وتراكم المعرفة وتخزينها وتوزيعها وقبل ذلك إيجاد نوع من المؤسساتية في أنشطة خلق وتخزين وتوزيع وإدارة المعرفة.

تحاول هذه الدراسة تقديم رؤيا حول منظمات المعرفة مع التركيز على الجامعة باعتبارها نموذجاً لتطبيق مفاهيم إدارة المعرفة وتطوير صورة مصغرة من مجتمع معلوماتي ومعرفي. إن الجامعة كمركز إشعاع علمي ومعرفي تعطي للمجتمع مثلما تأخذ منه، فهي مسؤولة عن نشر الثقافة والمعرفة المتخصصة وتخريج الأجيال وتطوير حركة العلم والمعرفة ونشر الأفكار والقيم الجديدة والمشاركة في تنميته وتحديثه.

إشكالية الدراسة: جاء التساؤل الرئيسي كما يلي :

### كيف يمكن اعتبار مؤسسات التعليم العالي (الجامعة) كمنظمات للمعرفة؟

تحاول الدراسة تقديم إجابات على هذه الأسئلة:

1- ما المقصود بالمعرفة وماذا تعني منظمات المعرفة.

2- ما الأدوار الجديدة لمنظمات المعرفة (الجامعة نموذجاً).

3- ما أبعاد الرؤيا الإستراتيجية لمنظمات المعرفة (الجامعة نموذجاً).

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق حزمة من الأهداف الأساسية نذكر منها:

1- تقديم عرض نظري تحليلي لمفهوم المعرفة ومنظمات المعرفة في العالم الرقمي.

2- صياغة رؤيا إستراتيجية للجامعة باعتبارها منظمة تستند على المعرفة وتقوم بإنتاجها وتخزينها ونشرها.

3- تحديد الأدوار الجديدة للجامعات كمنظمات معرفة بما في ذلك إسهام الجامعات في تكوين مجتمع المعلومات والمعرفي العربي.

منهج الدراسة: اعتمد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحديد مفهوم المعرفة وأنواعها ومنظمات المعرفة وإبراز أهميتها، عرض أهم نماذج الجامعة في ظل تطبيق إدارة المعرفة وتحليلها، ومحاولة نشر الفكر المعرفي في ظل العصر الرقمي.

خطة البحث: انقسم البحث إلى:

أولاً: مفهوم المعرفة ومنظمات المعرفة:

ثانياً: دور مؤسسات التعليم العالي (الجامعة) في تنمية الموارد البشرية (صناع المعرفة)



ثالثا: دور مؤسسات التعليم العالي(الجامعة) كمنظمة معرفة

رابعا: النماذج الحديثة لمؤسسات التعليم العالي في ظل إدارة المعرفة

خامسا: الخلاصة والتوصيات:

### 1- مفهوم المعرفة ومنظمات المعرفة:

1-1- المعرفة : مفهومها، أنواعها: إن مفهوم "المعرفة" (knowledge) هو مصطلح قديم إلا أنه بدأ يأخذ معنى جديد في السنوات الأخيرة، لقد جرت محاولات عديدة لتقديم وتعريف المعرفة وكانت كل من التعريفات عبارة عن محاولات منها :

عرفت في قاموس أكسفورد "أنها معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما" وفي الفلسفة تدل على أنها "تصور مجرد واسع"(محمود عواد الزيادات، 2008، صفحة 17).

حسب NONAKA تعتبر بأنها "تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحويه من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل بين البيئة الخارجية"(غسان عيسى إبراهيم العمري، 2009، صفحة 8).

كما تمثل "البرامج الأكاديمية التعليمية للفرد على تمكنه في بناء علاقات بيئية في التعامل مع التقنيات، الأنظمة، الأدوات والوسائل، وقواعد البيانات التي أصبحت متاحة في إطار إنساني"(موسى رحمانى، 12-13 نوفمبر 2005، صفحة 1).

أيضا تناول كل من (Aaker et Day), (Northcraft et Neal) مفهوم المعرفة بوصفها معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد، أما «Peter Druker» فعرف المعرفة "بالقدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية".

تعبر كذلك على أنها"من الأصول التنظيمية والرئيسية التي تخلق قيمة مضافة للمنتجات وخدمات المنظمة وتتكون من تلك الأفكار والمفاهيم التي تعطي معنى للمعلومات والبيانات في المنظمة"(Edward Sallins, Gary Jones، 2002، الصفحات 8-9).

1-2-أنواع المعرفة: يمكن التمييز بين عدة أنواع من المعرفة، تبعا لاختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها وعليه يمكن تقسيمها كالآتي :

➤ المعرفة الصريحة **Explicite knowledge** : كما يسميها البعض بالمعرفة المعلنة، يقصد بها "المعرفة التي تكون مخزنة في المؤسسة، بوسائلها المادية مثل الأرشيف، المخططات، الكتب، ومن السهل الوصول إليها في أي وقت عن طريق ما توفره وسائل الاتصال والمعلومات" (Balmisse Gilles, 2002, p. 12).

أما NONAKA عرفها "بالبيانات الرسمية والنظامية والصلبة التي تقرأ ككيميا، والطرق المرمزة والمبادئ العامة والتي تكون قابلة للنقل والتعلم"( بن وسعد زينة، مباركي سميرة،، 12-13 نوفمبر 2005، صفحة 367).

➤ المعرفة الضمنية **Implicite knowledge**: هي "المعرفة غير الرسمية صعبة التحديد والقياس والنقل والتحويل إلى خدمات معرفية محددة، موجودة في عقول الأفراد، تكنولوجيا المعلومات"، هذه المعرفة هي "التي تمنح خصوصية المؤسسة و الأساس في قدرتها على إنشائها".

بينما Polanyi عبر عنها "بالمعرفة التي يتم تخزينها في عقول الأفراد وتظل حبيسة في عقول أصحابها وقد تموت بموتهم وقد يقوم بعضهم بنشرها وإتاحتها للاستخدام" (جمال يوسف بدير، محمد فؤاد عبد الله، 2010، صفحة 48).

حيث يشير « daft » إلى أن 80% تقريبا من المعرفة في المؤسسة هي معرفة ضمنية، لذلك فإن قدرة المؤسسة على استكشافها والحصول عليها وإدارتها بشكل جيد يتجسد في المهارات (le savoirfaire) والقدرات والكفاءات (compétence). وللمعرفة الضمنية بعدين :

- **البعد التقني** : يتعلق بالمهارات والممارسات، بحيث يتطلب الخبرة المكتسبة لمعرفة النظريات.

- **البعد المعرفي** : يحتاج إلى نماذج ومفاهيم ومعتقدات، حيث يتطلب المعرفة اللازمة عن العمل على تحقيق الأهداف وتشارك المعرفة الضمنية، إذ يعتبر تحدي لإدارة المعرفة ونشر أدوات العمل المشترك أو تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال (الانترنت، العمل الجماعي) (Balmisse Gilles، 2002، الصفحات 16-17).

كما صنف Belmondo المعرفة من خلال الجدول (01) بأن المعرفة الصريحة هي التي تكون مشتركة ومجمعة من قبل المعارف الضمنية الفردية، معتمدة على المعارف الضمنية المشتركة، بينما المعرفة الضمنية هي التي لا يمكن التعبير عنها فهي قابلة للتغيير، كما يمكن أن تعكس معارف ضمنية جماعية معبرا عنها في صورة نزاعات وصراعات.

#### جدول رقم (01) : تصنيف المعرفة حسب Belmondo

المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
معرفة ضمنية فردية	معرفة ضمنية جماعية

Source : Belmondo, Cécile : « les interactions entre outils de gestion et connaissances application à une cellule de ville concurrentielle », xième conférence de l'association internationale de management stratégique, 13-15 juin 2001, paris, p8.

إلا انه يمكن التمييز بينهما، من خلال الخصائص التي نوردتها في الجدول رقم (02):

#### الجدول رقم(02): خصائص المعرفة الصريحة والضمنية

الخصائص	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
<b>التعبير</b>	يمكن التعبير عنها بشكل كلمات، رموز، رسومات	يصعب التعبير عنها أو معالجة نقلها لأنها معقدة
<b>التكوين</b>	ليس ذاتية في تكوينها	ذاتية التكوين
<b>التشارك</b>	قابلة للتشارك	لا تقبل التشارك والتقاسم والتخزين
<b>التوفر</b>	يمكن تخزينها ونقلها إلكترونيا و عليه تسعى المؤسسات في الحفاظ عليها وزيادة مخزونها المعرفي كجزء من عملية التعليم	هناك صعوبة في الوصول إليها و عليه تسعى المؤسسات في تحويل المعارف الضمنية إلى صريحة بعدة طرق كالتحفيز الأفراد في إظهار معارفهم للاستفادة منها

التنظيمي	
----------	--

المصدر: من إعداد الباحثين

كما قدم M.H. Zack تصنيفاً آخر للمعرفة إذ صنفها إلى ثلاث مستويات هي :

- **المعرفة الجوهرية core knowledge**: هي النطاق البسيط من المعرفة، والذي يكون مطلوباً من أجل تشغيل الصناعة حسب معايير اقتصادية، هذا النوع منها لا يؤمن للمؤسسة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، رغم أنها تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كقيمة دخول إليها.

- **المعرفة المتقدمة Adwanced knowledge**: هي النوع الذي يجعل المؤسسات تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فإن المؤسسة تمتلك بشكل عام نفس المستوى من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في قدرتها على التميز لكسب ميزة تنافسية، مما يدل على أنها تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية.

- **المعرفة الإبداعية (الابتكارية) Innovation knowledge**: هي المعرفة التي تمكن المؤسسة أن تقود صناعتها وتميزها بشكل كبير عن منافسيها، فهذا النوع من المعرفة يتوقف على الابتكار حتى يكون مصدر قوة، بطريقة تسمح للمؤسسة بتغيير قواعد العمل والمنافسة نفسها في مجال صناعتها.

**3-1-منظمات المعرفة**: يمكن القول أن منظمات المعرفة هي المنظمات التي تعتمد على المعرفة في تخطيط وتنفيذ أنشطتها الجوهرية أو التي تشكل المعرفة جزءاً جوهرياً من توليفة منتجاتها وخدماتها المقدمة للمستفيدين. ويطلق على المنظمات التي تسعى إلى خلق القيمة من خلال استثمار موارد المعرفة أو أصول المعرفة بأنها منظمات المعرفة في الاقتصاد الجديد (الحسن، إحسان محمد، 1981، صفحة 135).

وتتصّف منظمات المعرفة بهيمنة أنشطة خلق المعرفة، استقطاب المعرفة، نقل وتوزيع المعرفة والمشاركة النظامية بالمعرفة على مجمل الأنشطة الأساسية التي تقوم بها من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وفي منظمات المعرفة يتم الاهتمام برأس المال الفكري (Barnrd, H. A، الصفحات 366-367) وبإدارة أصول المعرفة Knowledge Assets الموجودة في داخل المنظمة أو في خارجها، وبصورة خاصة في علاقات المنظمة مع الموردين، الزبائن، وشركاء الأعمال. بطبيعة وجود رأس المال الفكري يعني اعتماد إدارة المنظمة على هذا النوع من رأس المال إلى جانب رأس المال المالي لكن بالنسبة إلى منظمات المعرفة فإن رأس المال الفكري (أو أصول المعرفة) لها أهمية أكبر ودور فاعل أكثر في تكوين أو إنتاج القيمة المضافة. بل يمكن القول بوضوح أن رأس المال الفكري هو الذي يُنتج رأس المال المالي في المنظمات.

من ناحية أخرى لا بدّ من الإشارة إلى أن رأس المال الفكري في منظمات المعرفة مثل الجامعات، مراكز البحوث، المصارف، شركات تكنولوجيا المعلومات، شركات الاستشارات، مراكز التدريب، صناعات الأدوية، صناعات التقنية العالية وغيرها هو العامل الحيوي والقوة الديناميكية الدافعة لنمو هذه المنظمات واستمرارها.

## 2- دور مؤسسات التعليم العالي (الجامعة) في تنمية الموارد البشرية (صناع المعرفة)

**2-1-الوظائف الاجتماعية للجامعة**: تعتبر الجامعة من أهم المنظمات الاجتماعية والوظيفية في المجتمع المعاصر بالإضافة إلى كونها منظمة معرفة، فهي مركز لاستقطاب الاختصاصيين والعلماء وطلبة العلم والمعرفة، ومكان يلتقي فيه الأساتذة والطلبة والعلماء والباحثين. فالأساتذة من (صناع المعرفة) هم الذين يمنحون العلم والمعرفة والاختصاص إلى الطلبة ويزرعون عندما لخصال الإيجابية والقيم الحميدة، هذا يعني نقل المعرفة الضمنية التي يملكها الأستاذ إلى معرفة ضمنية وصريحة يكتسبها الطالب. ويمارس صناع المعرفة نشاط تكوين

المعرفة المكتوبة من خلال تحليل وتطوير الأفكار والنظريات العلمية وإعادة إنتاج المعرفة بما يؤدي إلى تحقيق تراكم نوعي بالمعرفة.

إذ أنها هي منظمة للبحث والنتاج الثقافي والعلمي، البحث الذي يطور المعرفة العلمية في اختصاص معين ويضيف إليها، والنتاج العلمي الذي يحافظ على المعرفة من الضياع والتبعثر ويغنيها في ضروب شتى ويصقل معالمها وميادينها بحيث تصبح بصورتها المتراكمة التراث الثقافي والعلمي للمجتمع الذي يعتز ويفتخر به أبنائه. والبحث الذي تقوم به الجامعة يكون نابعاً من مشكلات ومعاناة المجتمع، هذه المشكلات والمعاناة التي يفتش البحث عن أسبابها ودوافعها ويريد معرفة نتائجها القريبة والبعيدة ويعالجها بروح علمية بعيدة كل البعد عن التحيز والتعصب. وعند إكمال البحث ونشر نتائجه وتطبيق مقترحاته وتوصياته على المشكلة أو المشكلات التي يعاني منها المجتمع يعتبر إضافة علمية تساهم في إغناء المعرفة العلمية وتؤدي إلى تراكمها، وبالتالي يضيف قيمة جديدة إلى الأصول المعرفية أو إلى رأس المال الفكري الوطني في البلد بالإضافة إلى دوره في تنمية وتطوير الموارد البشرية.

من ناحية أخرى، يمكن القول أن الجامعة هي مؤسسة اجتماعية لا تختلف عن المنظمات الوظيفية الأخرى التي يعتمد عليها المجتمع المعاصر في نهضته وتقدمه. إن من أهم الوظائف الاجتماعية التي تؤديها الجامعة في كل الأزمنة والظروف وظيفة المشاركة والتفاعل الإنساني الحي بين مختلف العناصر والفئات السكانية وبين مختلف الانحدارات الاجتماعية والمهنية والعلمية وبين مختلف المستويات الثقافية والتربوية. فالجامعة توفر أجواء التفاعل التربوي والاجتماعي بين أفراد المجتمع من مختلف الاختصاصات العلمية ومن مختلف الأوساط الاجتماعية والمهنية والأنثولوجية. ولهذا التفاعل الإنساني الصميمي أهميته الاجتماعية والحضارية. فهو من جهة يخفف من الفوارق الذهنية والنفسية والاجتماعية والقيمية والحضارية بين منتسبي الجامعة من الطلبة والأساتذة، ومن جهة أخرى يقود إلى التقاهم والوثام والانسجام بينهم مما يترك أثره الفاعل في تحقيق الوحدة والوفاق بين أفراد المجتمع. هذه الوحدة يمكن أن تكون النواة الأساسية لوحدة وتماسك أبناء المجتمع. هذا يعني أن الجامعة تساهم بوظيفة أساسية وهي إشاعة ثقافة المعرفة، ثقافة الحوار والاختلاف، ثقافة التفكير والحرية في التفكير في داخل المجتمع الذي توجد فيه وتقوده.

وتتطلع الجامعة بوظيفة أخرى ألا وهي نشر وتوزيع المعرفة المتخصصة بين أفراد المجتمع. فالجامعة مفتوحة للجميع ويجب أن تكون كذلك للتعلم، البحث، التدريب وتلقي الخدمات التعليمية المباشرة أو الخدمات الإضافية المساندة الأخرى. ولهذا تعتبر الجامعة وسيلة لنقل الثقافة والمعرفة إلى الأوساط الاجتماعية. ولذلك فإن تأثير الجامعة على المجتمع لا يكون من خلال الطلبة المقبولين والمتفرغين للدراسة فيها فحسب بل تكون أيضاً من خلال قنوات أخرى كالتعليم المستمر الذي يأخذ صورة الدورات المستمرة التي تفتحها الجامعة لخريجها وغير خريجها والتي من خلالها يتلقون المحاضرات النظرية والعملية والثقافية الجامعية المكثفة لفترة محددة تتراوح بين شهر واحد إلى ثلاثة أو ستة أشهر.

**2-2 دور الجامعة في صنّاع المعرفة:** مشاركة الجامعة في إعداد وتهيئة الموارد الوظيفية والإنتاجية والخدمية التي يحتاجها المجتمع. يعني مشاركتها في إضافة قيمة جديدة للأصول الفكرية أو لرأس المال المعرفي على مستوى المجتمع. لكن هذه المهمة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال ما يلي (Allee Verna، 2000، July- August، صفحة 148):

- 1- تحديد احتياجات المجتمع من صنّاع المعرفة في مختلف الاختصاصات.
- 2- تحويل الجامعة إلى منظمة معرفة مفتوحة تستوعب جميع أفراد المجتمع في برامجها، أنشطتها، وخدماتها.

- 3- تحديد احتياجات اقتصاد المعرفة ومتطلبات العمل في مجتمع المعلومات وذلك من أجل سد الفجوة الرقمية الجديدة الموجودة في المجتمع.
- 4- الانطلاق من الأصالة والحداثة في صياغة وتطبيق إستراتيجية نظم إدارة المعرفة في الجامعة بصورة خاصة وفي المؤسسات والهيئات العامة للدولة.
- 5- تنمية وتطوير العقل الفردي والجمعي للطلبة وذلك من خلال صقل القدرات والكفاءات الاستنباطية والاستنتاجية عند الطلبة، هذه القدرات والكفاءات التي تمكنهم من اشتقاق المعرفة العلمية المبتكرة والأصيلة وتطبيقها على مجالات العمل وأجهزة الدولة والمجتمع بحيث يؤدي ذلك إلى نموها وتطويرها على نحو هادف وبنّاء.
- 6- زرع الخصال الوطنية والقومية عند الطلبة هذه الخصال التي تمكنهم من معرفة الأخطار والتحديات التي تمر بها الأمة والتصدي لتياراتها الهدامة وتطويق آثارها السلبية.
- 7- جعل المعرفة الجامعية مستنبطة من واقع وظروف ومشكلات المجتمع وليست غريبة عنها কিما تشارك في تسريع عملية التنمية وتطوير الحضارة على نحو مبرمج ومدروس.
- 8- مشاركة الجامعة مع الجهات التخطيطية في الدولة والمجتمع في إيجاد منافذ العمل التي يمكن أن ينخرط فيها الخريجون، ويخدمون الدولة والمجتمع من خلالها.
- 9- زرع وتنمية دوافع الدراسة والبحث والتعليم المستمر عند الطلبة لكي يواصلوا مسيرتهم الدراسية والبحثية والعلمية بعد تخرجهم.

من خلال هذه المهام العلمية والتربوية والثقافية والتنموية تستطيع الجامعات المشاركة في تنمية الموارد البشرية. والتنمية هذه تعبر عن ذاتها في بناء الإنسان ورعايته وتقدير قدراته وطاقاته المبدعة والخلاقة وصقل شخصيته وإتاحة المجال أمامه بالتعبير عن إمكاناته الظاهرة والكامنة والاستفادة منها في خدمة المجموع. من خلال هذا الطريق تتمكن الجامعة من تهيئة الكوادر العلمية التي يحتاجها المجتمع وتشارك في تهيئتهم لتبوء مختلف الأعمال والمراكز والمسؤوليات. هذه الأعمال والمراكز التي تحدد أحوالهم الاقتصادية والاجتماعية وتعين درجاتهم ومواقعهم على السلم الاجتماعي.

بيد أن الجامعة وحدها لا تستطيع تنمية الموارد البشرية كما ونوعاً بدون تعاونها مع منظمات المجتمع الأخرى المسؤولة عن تنمية الموارد البشرية. ونقص منظمات المجتمع الأخرى المسؤولة عن التربية والتعليم، فالجامعة لا تستطيع لوحدها تحقيق أهداف المجتمع في عالم العولمة والمنافسة الكونية من دون وجود إستراتيجية وطنية واضحة وشاملة للتحويل إلى مجتمع المعلومات والمعرفة من جهة وتحقيق نوع من الاندماج المضطرد في اقتصاد المعرفة الذي يقوم على استثمار قدرات وطاقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

3- دور مؤسسات التعليم العالي(الجامعة) كمنظمة معرفة: تلعب الجامعة في عصر المعلومات والمعرفة بأدوار جديدة تتجاوز الوظائف التقليدية والاجتماعية التقليدية التي ذكرناها آنفاً. هذه الأدوار هي(جمال يوسف بدير، محمد فؤاد عبد الله،، 2010، صفحة 56):

- 1- تساهم الجامعة في استكمال بناء البنية التحتية والفوقية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- 2- العمل على سد الفجوة الرقمية في داخل المجتمع المحلي العربي وبين المجتمعات العربية من جهة وبين المجتمع العربي والعالم المتقدم (الأخر).

- 3- تحقيق النفاذ الشامل إلى الخدمات الرقمية من خلال استخدام المعرفة والتكنولوجيا لضمان توفير (التوصيلية) للأفراد والمنظمات إلى جانب النفاذ إلى المعلومات والمعارف ولا يتم هذا من دون اعتماد الجامعة على معايير مفتوحة وبرمجيات مفتوحة المصدر.
- 4- بناء قدرات لتنمية الموارد البشرية والتعليم والتدريب.
- 5- خلق بيئة حاضنة للابتكار والإبداع.
- 6- تطوير قدرات النفاذ إلى المعلومات والمعرفة. ويتطلب هذا أن تقوم الجامعة بوضع نماذج محتوى رقمية وتطوير مواقع الجامعة على شبكة الويب على أن يتضمن الموقع صفحات شخصية للأساتذة والباحثين. كما يجب أن يحتوي الموقع على الوثائق الخاصة بالجامعة والبحوث المنشورة من قبل الأساتذة وذلك كمدخل من أجل بناء أرشيف إلكتروني للمعلومات والمعرفة المتاحة في الجامعة.
- 7- إشاعة الثقافة الرقمية في المجتمع العربي من خلال تعزيز ثقافة الحوار المفتوح باستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات.

#### 4- النماذج الحديثة لمؤسسات التعليم العالي في ظل إدارة المعرفة:

تمتاز العديد من الدول بعدم التجانس من حيث الهوية والأهداف، فحاجتها هو إحداث شراكة وانفتاح مع المجتمع الدولي من خلال قيام مؤسسات التعليم العالي بطرح برامج عالمية فعالة، بغية تبادل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والبحوث التعاونية ومشاريع التنمية المشتركة والمناهج والبرامج المشتركة، وعليه يتفرع العديد من الصور المختلفة التي تمثل أنماط مقترحة للتعليم العالي (James J, Duderstadt، February 4, 2000، الصفحات 1-3):

**4-1- الجامعة العالمية The world university:** تضم هذه الجامعة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس من جميع أنحاء العالم، فهي قادرة على إبراز التنوع العالمي من خلال طلبتها وبرامجها الأكاديمية وكتلياتها حيث يكون تمويلها عالمياً أكثر من كونه محلياً، يمكن اعتبار الولايات المتحدة الأمريكية هي الأكثر دول العالم التي بدأت بانتهاج هذا النوع من الجامعات كما أنها تستقطب العديد من أعضاء هيئة التدريس من جميع أنحاء العالم.

**4-2- الجامعة المتنوعة The Diverse University:** هذا النوع من الجامعات يقدم الخدمة للمجتمعات ذات الأعراق والأجناس والأديان المختلفة حيث يعطي التنوع الموجود القوة الفكرية والثقافية في الجامعة، كما أنه يساهم في خلق بيئة فريدة من نوعها حيث تقوم فلسفتها على الانفتاح للعديد من الأفكار والمناهج والآراء ومؤسسات جامعة وليست مفرقة.

**4-3- الجامعة المبدعة The Creative University:** تسعى إلى الانتقال من حفظ المعرفة ونقلها إلى إنتاجها وابتكارها، مع التركيز على أساليب التدريس والمهارات الإبداعية واستبدال دور الصفوف إلى ورش، ودور عضو هيئة التدريس من دور الملقن إلى دور قائد الفريق الإبداعي مع إتباع مبدأ التحالفات الإستراتيجية وإنتاج برامج عالمية مشتركة.

**4-4- الجامعة المتكاملة (James J, Duderstadt، February 4, 2000، الصفحات 2-3) The Divisionless University:** هي الجامعة التي تكون أكثر تكاملاً وشمولية وأقل تخصصاً حيث تمتلك شبكة من الهياكل بعضها حقيقي والبعض افتراضي (Virtual) فالمؤسسات المتخصصة في الأدوية قد تلجأ إلى إجراء البحوث الأساسية في البيولوجيا والجينات الوراثية في المخبر التابعة للجامعة، وقد تلجأ كلييات الحقوق إلى إجراء بحوث مشتركة مع كلييات الاقتصاد وغيرها والعكس صحيح.

**4-5-الجامعة المستمرة مدى الحياة The LonglifeUniversity:** في هذا النوع يحدث إبرام تعاقدات بين مؤسسات التعليم العالي والطلبة لتستمر مدى الحياة فالهدف من ربط هذه المؤسسات مع المجتمع والمؤسسات الصناعية والعالم الخارجي هو أن يقدموا الطلبة ما يطراً عليهم من تقدم علمي وتكنولوجي بعد تخرجهم ودخولهم سوق العمل، كما يتعهد الطلبة بعد دخولهم لسوق العمل بمساهمة تصميم برامجهم التطبيقية، وتقديم خبراتهم وتجاربهم الذين مازالوا يزاولون الدراسة.

**4-6-الجامعة المنتشرة The UbiquitousUniversity:** هي عبارة عن سلسلة مترابطة من النظم والمؤسسات الثقافية والاجتماعية كالمكتبات والمؤسسات الإنتاجية، حيث تزود هذه المؤسسات الطلبة بفرص التعلم الجديدة وشبكات المعلومات ومراكز التعلم المنتشرة في كل مكان وزمان.

**4-7-الجامعة المختبر The LaboratoryUniversity:** تتبع هذه الجامعة من مؤسسات إنتاجية كبرى وتوظفها لإجراء البحوث التطبيقية من أجل زيادة الإنتاجية والأرباح حيث تتحول الجامعة إلى مختبر تجارب لتطوير النماذج الجديدة والصناعات المستقبلية.

**4-8-الجامعات الافتراضية (الإلكترونية) Virtual University:** لقد أدت ثورة المعلومات والاتصالات إلى ثورة في التعليم عن بعد وعبر المسافات، حيث تراوح ذلك من التعليم بالمراسلة إلى استخدام النظم الإلكترونية التي أصبحت سائدة بواسطة استخدام الوسائل السمعية والبصرية، الرقمية، المنقولة عبر المسافات لأنها تبث في الغالب من الأقمار الصناعية، شهدت السنوات الأخيرة ثورة في طريقة التعليم والتدريس أين ظهرت مجموعة كبيرة من المصطلحات التعليمية الجديدة المتداولة منها التعليم الإلكتروني، التعليم على الخط، التعليم عن بعد، التعليم مدى الحياة، التعليم وغير ذلك من المصطلحات. لأنها يتم فيها تفاعل بين جميع عناصر العملية التعليمية (يس عبد الرحمن قنديل،، مايو 2007، صفحة 151) دون أن يكون حواجز جغرافية وزمنية، وعليه تحقق مبدأ التعليم الذاتي مدى الحياة". (فهيم الشربيني،، ديسمبر 2009، صفحة 1)

**4-9-الجامعات الاستثمارية (المنتجة):** طموح الجامعات بلا حدود في أي مجتمع كان، وعليه يجب إيجاد مصادر أخرى يمكن أن تضيف للدعم الحكومي مساعدة الجامعات بلوغ أهدافها وتنفيذ مشاريعها وكان من أبرز البدائل المتاحة "الجامعة المنتجة" هو أسلوب متبع في عدد من جامعات الدول المتقدمة تقنياً، يعني أن تعمل الجامعة على زيادة مواردها من الخدمات التي تقدمها للآخرين مع الحفاظ على التزاماتها العلمية والثقافية تجاه المجتمع.

يعتبر نموذج الجامعة المنتجة نموذجاً مرناً يحقق التوازن، فهو جزء لا يتجزأ من آليات السوق ومؤسسة لإنتاج وتسويق المعارف والبرامج والأبحاث المرتبطة به، وعقد صفقات الشراكة مع مؤسسات المجتمع الأخرى ويقصد بها " تلك الجامعة التي تحقق وظائف التعليم، البحث العلمي والخدمة العامة وتتكامل فيها تلك الوظائف كي تمنحها المرونة الكافية لتطوير بعض نشاطاتها وخدماتها التعليمية، فضلاً عن تعزيز موازنتها عن طريق تحقيق بعض الموارد المالية الإضافية للجامعة من خلال وسائل متعددة منها كالتعليم الممول ذاتياً، التعليم المستمر، الاستشارات، البحوث التعاقدية والأنشطة التجارية وغيرها" (محمد نبيل نوفل،، 2002، صفحة 183).

**4-10-الجامعة الصناعية (University of Industry) (التجربة البريطانية):** بدأت فكرة الجامعة الصناعية عام 1998 تشبه فكرة الجامعة المفتوحة هذا من أجل تقديم المهارات مع توفير التدريب والتعليم اللازمين لكل عامل في كل مجالاته وقد اشتدت الحاجة إلى هذا النوع من الجامعة بسبب (عادل سالم موسى معاينة،، سبتمبر 2008، صفحة 119) :

- إيجاد الفرص أمام الأفراد للعمل وتطوير اتجاهاتهم نحو المهنة، وإقامة سوق تنافسي.
- تمثل عامل مهم في قضية التعليم في سوق العمل لدى الحياة.
- رفع كفاية القوى العاملة وتوفير فرص التدريب أثناء العمل.

- الزيادة على التنافس الدولي وتوفير الاتصال السريع.
- فمن أسباب ظهور هذا النوع من الجامعات يعود إلى(عادل سالم موسى معاينة،، سبتمبر 2008، صفحة 108) :
- التغيير الاجتماعي والاقتصادي في طبيعة العمل والتعلم والتغير في سوق العمل وضعف العلاقة بين العامل وصاحب العمل وبروز العاطلين عن العمل.
- الحاجة إلى مهارات عالية واستمرارية التعلم والتدريب لكي تحافظ على مكانة العمل والمساهمة في الاقتصاد الكلي.
- عدم رضا أصحاب العمل عن المهارات العامة والخاصة للعاملين في مجالات الإدارة العلمية الحديثة وتقنية الاتصالات والمعلومات.
- حيث تخضع هذه الجامعات إلى تبعية وتمويل شراكة القطاعين العام والخاص، ولها نظام يحدد الشراكة لكن أغلبية مدرسيها من مصادر خارجية.

### 3. الخاتمة:

أن دور الجامعة في بناء الإنسان والمجتمع من أجل إنماء وتطوير المواهب والقابليات التي يتمتع بها المورد البشري، لكي يتمكن من المساهمة في بناء المجتمع بناءً قوياً وهادفاً وتنميته في كافة المجالات. ومن أجل إلقاء الضوء على الأعباء الأساسية التي تتحملها الجامعة في تحقيق هذا الهدف اهتمت الدراسة بمعالجة محورين أساسيين هما الوظائف الاجتماعية العامة للجامعة كمؤسسة تربوية واجتماعية، ودور الجامعة في تنمية الموارد البشرية. وأخيراً تضمنت الدراسة على جملة توصيات ومقترحات يمكن أن تعتمدها الجامعة في تعزيز دورها كنموذج لمنظمة المعرفة

- 1- مواكبة تحديات العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات، وتحديات الاقتصاد الجديد، اقتصاد المعلومات والمعرفة.
- 2- تنمية المعرفة العلمية والتطبيقية الموجهة لحل مشكلات المجتمع في مجالات الأنشطة الرئيسية (الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية والفكرية).
- 3- تعتبر الجامعة مصدر للأصول المعرفية ولرأس المال الفكري والإنساني من خلال أنشطة تكوين المعرفة، ابتكار المعرفة الجديدة، نقل المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تخزين واسترجاع وتوزيع المعرفة.
- 4- وضع إستراتيجية لنقل الجامعة إلى منظمة معرفة ساعية للتعلم وخلق ثقافة الابتكار والإبداع بين أبنائها من صنّاع المعرفة.
- 5- تعزيز معرفة الزبائن (من الطلبة) باحتياجات سوق العمل المحلي والعربي. أي العمل على تعزيز معرفة الطالب (المستفيد من الجامعة) باحتياجات ومتطلبات سوق العمل.
- 6- إن النموذج الجديد للجامعة يربط المعرفة بالقيم والمعرفة باليقين، والمعرفة بالأصالة والحدثة لذلك تحتاج الجامعة إلى وضع خطط عمل لتحقيق هذه الخصائص من خلال حزمة الأنشطة التعليمية التي تقوم بتنفيذها.
- 7- على الجامعة من خلال أساتذتها زرع روح تقصي العلم والمعرفة والبحث عن الحقيقة العلمية عند الطلبة وعدم الاكتفاء بتزويد الطلبة بالمعرفة النظرية التي يستعملونها لغرض النجاح في الامتحانات فقط. كما يتطلب من أساتذة الجامعة وهيئاتها العلمية تشجيع الطلبة على المطالعة الخارجية التي توسع عقولهم ومداركهم وتفتح عندهم روح الدراسة والبحث.



8- ضرورة مبادرة الجامعة بخدمة المجتمع من خلال المؤتمرات والندوات العلمية التي يشارك فيها الأساتذة والمساهمة في اللجان العلمية والاستشارية لدوائر الدولة وإلقاء المحاضرات النظرية والتطبيقية والتعليم المستمر ونشر العلم والمعرفة من خلال المؤلفات والأبحاث العلمية والمقالات التي يمكن نشرها في الصحف والمجلات ... الخ.

9- ضرورة اعتماد الجامعة برامج محددة لتخطيط القوى العاملة في المجتمع بالتنسيق مع الجهات الرسمية المسؤولة كوزارة التخطيط مثلاً. فعدد الطلبة الذين يقبلون ويتخرجون من الجامعات ينبغي أن يكون متوافقاً مع عدد الوظائف والمراكز التي تحتاجها مؤسسات الدولة والمجتمع. ومن خلال هذا الطريق يمكن القضاء على البطالة بين الخريجين.

#### المراجع:

#### أولاً- المراجع العربية:

#### الكتب:

1. محمد عواد الزيادات،(2008)، اتجاهات معاصرة إلى إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
2. الحسن، إحسان محمد،(1981)، التصنيع وتغيير المجتمع، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت.
3. جمال يوسف بدير، محمد فؤاد عبد الله،(2010)، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن.

#### المقالات:

4. غسان عيسى إبراهيم العمري،(2009)، "دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، بسكرة، ديسمبر.
5. فهمي الشربيني،(2009)، طرق جديدة لزيادة موارد الجامعات، مجلة المعرفة، العدد 177، المملكة العربية السعودية، ديسمبر.
6. محمد نبيل نوفل،(2002)، الجامعة والمجتمع في القرن الحادي والعشرين، المجلة العربية للتربية، العدد 22، المنظمة العربية للثقافة والفنون، القاهرة.
7. عادل سالم موسى معاينة،(2008)، "إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية"، مجلة دراسات المعلومات، العدد 3، سبتمبر.

#### المدخلات:

8. يس عبد الرحمن قنديل، نظم الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات الافتراضية، المؤتمر العربي الثاني حول "تقويم الأداء الجامعي وتحسين الجودة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مايو 2007
9. بن وسعد زينة، مباركي سميرة، "المعرفة في البنوك الجزائرية"، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005،
10. موسى رحمان، نحو توظيف إنساني لمنتوج المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات " المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات"، بسكرة، يومي 12-13 نوفمبر 2005،

#### ثانياً- المراجع الأجنبية:

1. Edward Sallins, Gary Jones(2002) , knowledge management in education, enhancing learning of education, kogan page, London,

2. Balmissse Gilles,(2002)Gestion des connaissances : outils et application du knowledge management, Vuibert, paris, .
3. Balmissse Gilles,(2002) ;Gestion des connaissances : outils et application du knowledge management, Vuibert, paris.
4. Barnrd, H. A., Short History of Education, University of London Press,
5. AlleeVerna, Reconfiguring the Value Network, Journal of Business Strategy, Vol 21, No 4, 2000 ; July-August.
6. James J, Duderstadt, A choice of Transformations for the 21st Century University, the chronicle of Higher Education, vol 42, Issuse, 22,February 4, 2000,

دور الرقمنة في تحسين أداء الإدارة الجبائية في الجزائر - دراسة حالة مركز الضرائب بالوادي-

The role of digitization in improving the performance of the tax administration in Algeria - A case study of the Valley Tax Center -

د. صالح ناجية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، [Nadjia-salhi@univ-eloued.dz](mailto:Nadjia-salhi@univ-eloued.dz)

د. مفيد عبد اللاوي، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، [Moufid-abdallaoui@univ-eloued.dz](mailto:Moufid-abdallaoui@univ-eloued.dz)

ط. تلية خديجة، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، [salhi.souf@gmail.com](mailto:salhi.souf@gmail.com)

ملخص:

لقد وصلت التقنيات الرقمية إلى درجة من النضج تسمح باستخدامها في مجموعة واسعة من القطاعات الاقتصادية، لا سيما في قطاع الخدمات.

تعتبر الجزائر من الدول التي تسعى إلى تطبيقها في إدارتها وخاصة الإدارة الجبائية لما له من أهمية خاصة بعد سلسلة الإصلاحات الضريبية التي شهدتها الجزائر منذ سنة 1992، حيث تسعى هذه الدراسة إلى إبراز دور الرقمنة في تحسين أداء الإدارة الجبائية، وذلك من خلال دراسة حالة بمركز الضرائب بالوادي.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، الإدارة الجبائية، مركز الضرائب بالوادي

تصنيفات JEL: H1;O3

Résumé:

Les technologies numériques ont atteint un degré de maturité qui permet leur utilisation dans une large gamme de secteurs économiques, tant dans le secteur des services. L'Algérie est considérée comme l'un des pays qui cherche à la mettre en œuvre dans ses administrations, notamment l'administration fiscale. En raison de son importance, surtout après la série de réformes fiscales dont l'Algérie est témoin depuis 1992. Alors que cette étude cherche à mettre en évidence le rôle de la numérisation dans l'amélioration des performances de l'administration fiscale, Et c'est à travers une étude de cas au centre fiscal d'eloued.

**Keywords:** La numérisation; l'administration fiscale; Centre Des Impôts D' El-oued.

**JEL Classification Codes:** O3, H1

مقدمة:

يعتبر توجه الجزائر نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخلا يعبر عن تغيير رئيسي في ثقافة ممارسة الأعمال الحكومية كوسيلة لتمكين الحكومة من تأمين إدارة أكثر كفاءة لمواردها، وبالتالي تمكينها من تنفيذ سياساتها وخططها بكفاءة مرتفعة، حيث تمثل الانترنت تقنية محورية في إستراتيجية التحول إلى الرقمنة مرحلة هامة في الانتقال نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتحول للخدمات الالكترونية في المؤسسات الحكومية بالجزائر، وقد باشرت الجزائر بتطبيق عملية الرقمنة في بعض المؤسسات العمومية قصد التطوير من عمل الإدارة من جهة و التواصل بشكل اسرع مع المواطن كي يستفيد من الخدمة العمومية من مختلف إرجاء الوطن، ومثال ذلك قطاع العدالة، الجماعات المحلية، وقطاع التعليم.

اعتمدت الدراسة على دراسة حالة بمركز الضرائب بولاية الوادي و لقد تم طرح الإشكالية ذلك من اجل الوقوف على واقع الرقمنة بالمركز وحدود تطبيقاتها وكانت كما يلي: إلى أي مدى ساهمت الرقمنة في تحسين الأداء للإدارة الجبائية بمركز الضرائب بولاية الوادي؟

### 1- عصرنة الادارة الجبائية

يأتي برنامج إصلاح وتطوير الإدارة الجبائية ضمن الإصلاحات الضريبية التي شرع فيها من قبل، وفي إطار عصرنة الادارة العمومية، وقد أطلقت السلطات العمومية برنامجا لإصلاح وعصرنة الإدارة الجبائية الذي ارتكز برنامجه على مايلي : إحداث هياكل جديدة للإدارة الجبائية- إدخال تكنولوجيا المعلومات- رقمنة الإدارة الجبائية.

1-1- إحداث هياكل جديدة للإدارة الجبائية: عرفت الإدارة الجبائية إصلاحا شاملا لهياكل الجبائية توجت بإحداث هياكل جديدة على مستوى المصالح الخارجية وهي مديرية كبريات المؤسسات والمراكز الضريبية الجوارية في إطار تعميم مفهوم الشباك الجبائي الوحيد بهدف توحيد الخدمات المقدمة للمكلف بالضريبة في شباك وحيد. ✓  
مديريات كبريات المؤسسات : يندرج مسار مديريات كبريات المؤسسات المحدثة بموجب قانون المالية لسنة 2002 في إطار برنامج الشامل لتحديث الإدارة الجبائية من الناحية التنظيمية والعلمية وتقوم مديريات كبريات المؤسسة بتسيير الملفات الجبائية للمؤسسة التابعة للقانون الجزائري والخاضعة لضريبة أرباح الشركات، وتتكفل جبائيا بالتسيير والفحص والتحصيل بالنسبة للشركات الأجنبية والشركات العاملة في ميدان المحروقات، والشركات الخاضعة لضريبة أرباح الشركات التي يفوق رقم أعمالها 100 مليون دج، وتتكفل هذه المديريات بـ:

- تقوية الضمانات للمكلفين بالضريبة المعترف بها.

- توسيع طرق الطعن (بن علي , وشان، 2017، ص. 69).

- تحديث وتبسيط الإجراءات; وضع جهاز متكامل للتسيير المعلوماتي للضريبة

- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمؤسسات بواسطة المحادث الجبائي الوحيد.

✓ المراكز الضريبية : وتعتبر المراكز الضريبية مصلحة عملية جديدة تابعة لمديرية الضرائب تختص حصريا بتسيير الملفات الجبائية وتحصيل الضرائب المستحقة بالنسبة للمكلفين بالضريبة متوسطي الحجم.

✓ المراكز الجوارية الضريبية: يمثل إطلاق المركز الجوارى للضرائب مرحلة الانتهاء من برنامج عصرنة هياكل الإدارة الجبائية وإجراءات تسييرها، الذي تم الانطلاق فيه سنة 2006 من خلال افتتاح مديرية كبريات المؤسسات و وضع حيز العمل بعد ذلك لمراكز الضرائب.

كما تعتبر المراكز الضريبية الجوارية بدورها مصلحة عملية جديدة تابعة للمديريات العامة للضرائب وتخص حصريا بتسيير الملفات الجبائية وتحصيل الضرائب بالنسبة لفئة واسعة من المكلفين بالضريبة الخاضعة لنظام الضريبة الوحيدة الجزافية.

1-2- إدخال تكنولوجيا المعلومات: يعتبر إدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على مستوى الإدارة الجبائية مرحلة هامة في برنامج التحديث وهو ما يتطلب تكييف التشريع الضريبي من أجل التوجه نحو التقنيات غير المادية وتأطير الدخول الإلكتروني للنظام المركزي، وبالفعل قامت الإدارة الجبائية بالاستعانة بمكتب استشارة أجنبي اسباني Indra-Sistemas قصد اقتناء ووضع نظام معلوماتي يشكل أحد الركائز الأساسية لتحديث الإدارة الضريبية لما له من دور في:

• تقديم للمديرية العامة للضرائب الدعامات في مجال تكنولوجيا المعلومات قصد إتمام مهامها وبلوغ أهدافها.

• ضمان الحماية للمعطيات من خلال اللجوء إلى تكنولوجيات الاتصالات المناسبة (بن علي , وشان، 2017، ص. 70).

- تقديم تطبيقات بسيطة الاستعمال تسمح للمستخدمين بممارسة مسؤولياتهم بالفعالية والنجاعة المطلوبتين.
  - ضمان وجود المعطيات الصحيحة لمجمل المستخدمين المؤهلين وذلك من أجل تحسين و الرفع من مستوى أدائهم الإداري.
  - إعداد تدبير يهدف إلى المحافظة على مستوى المعارف في مجال تكنولوجيا والاتصالات الحديثة لفائدة الموظفين وكل حسب مسؤولياته.
  - تبسيط الإجراءات لاسيما تلك المطبقة من طرف المكلفين بالضريبة.
  - البحث عن تحسين الأداء من خلال التدقيق المستمر للأنظمة المعمول بها.
- وعليه فإن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة الجبائية يهدف إلى تحقيق النجاعة من خلال مايلي:

- الإلمام الشامل بالمكلفين بالضريبة كل حسب وضعيته الخاصة أو خصوصياته.
  - تعزيز الثقافة الجبائية لدى المكلفين بالضريبة من خلال اعتماد تقنية التحصيل الإلكتروني.
  - المساهمة في تخفيض الحصص التي تمثل مستحقات ضريبية للإدارة الجبائية لدى المكلف بالضريبة والتي يصعب تحصيلها وبالتالي زيادة معدلات التحصيل الضريبي والحد من مشكلة انعدام الثقافة الجبائية التي تعاني منها الإدارة الجبائية.
  - التخفيض في مدة دراسة الشكاوى والطعون المقدمة من طرف المكلف بالضريبة كون استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة الجبائية يسمح بالولوج وبسرعة إلى كافة المعلومات الخاصة بالإخضاع الضريبي موضوع النزاع بالنسبة للمكلف سواء تعلق الأمر بمدى احترامه بالتزاماته الجبائية المتعلقة باكتتاب التصريحات الجبائية أو بالنسبة لتسديد الضريبة أو بالنسبة لطريقة تقدير و تأسيس الوعاء الضريبي للمكلف بالضريبة (بن علي , وشان، 2017، ص. 70).
  - التكفل السريع بانشغالات المجتمع الضريبي سواء تعلق الأمر منها بالانشغالات الجبائية أو الانشغالات الخاصة بحسن الاستقبال وتحسين نوعية الخدمة العمومية على مستوى الإدارة الجبائية.
  - المعالجة السريعة والفعالة للكّم الهائل من التصريحات الجبائية للمكلفين بالضريبة و في أن واحد .
  - سهولة وسرعة التعرف واكتشاف المكلفين بالضريبة الذين يثبت ارتكابهم بالغش والتهرب الضريبي والذين يخلون بالتزاماتهم الجبائية.
  - التسيير الفعال والعقلاني للموارد المتاحة بالإدارة الجبائية خلال ممارسة مهامها المتعلقة بالتدقيق والتحقيقات التي تتم على مستوى مصالحها.
- 3-1- **رقمنة الإدارة الجبائية :** إن تجسيد تقنية الرقمنة على مستوى الإدارة الجبائية في الجزائر يعتبر تحديا لمواجهة العولمة وكذلك تلبية المخطط التنظيمي الجديد للإدارة الضريبية الذي عرف إحداث هيكل جديدة كمديرية كبريات المؤسسات والمراكز الضريبية وزيادة اتساع رقعة نسيج المكلفين بالضريبة مما يتطلب إمكانات مادية وعصرية.
- وفي هذا الإطار باشرت الإدارة الجبائية إصلاحات جوهرية ترمي إلى التحول من أسلوب التغيير التسيير التقليدي إلى أسلوب التسيير الإلكتروني وتمثلت الإجراءات المتبعة للوصول إلى إدارة إلكترونية على وجه الخصوص فيما يلي:
- تعميم تقنية الربط عن بعد بالإنترنت والأنترنت بين مصالح الإدارة الجبائية لتعزيز التعاون والتنسيق بين هذه المصالح وسهولة الوصول إلى المعلومات الضرورية من طرف مصالح الإدارة الجبائية كلا حسب اختصاصه (بن علي, وشان، 2017، ص. 71).

- انشاء موقع الكتروني للمدرية العامة لضرائب، وهو بمثابة نافذة للمعلومات الجبائية من منشورات جبائية، تصريحات جبائية، قوانين ومجالات... الخ وللتفاعل مع مستخدمي الأنترنت ونقل انشغالاتهم.
- اعتماد تقنية جديدة للحصول على التعريف الجبائي عن طريق إرسال طلب الترقيم من طرف المكلف بالضريبة عبر البريد الالكتروني للإدارة الجبائية، مما يسهل على المكلف بالضريبة سرعة التعرف والحصول على هذا الرقم عن طريق الموقع الالكتروني.
- وضع نظام التصريح عن بعد في سياق الإدارة الرقمية لخدمة المكلفين بالضريبة كخطوة تجريبية بالنسبة للمؤسسات والشركات التابعة لمديرية كبريات المؤسسات حيث سمحت للمكلفين بالضريبة إمكانية اكتتاب تصريحتهم الجبائية عن طريق الأنترنت عبر موقع جبايتك الذي أحدث لهذا الغرض.
- إضفاء الصفة غير المادية على الملف الجبائي للمكلف بالضريبة للقضاء عن النظام التقليدي القائم على المستندات الورقية لتسهيل الملف الجبائي للمكلف في جميع مراحل الإخضاع الضريبي من تأسيس للضريبة الى الفحص الى التحصيل الضريبي.
- اعتماد طريقة الحصول على المستخرج الضريبي باستعمال تقنية الأنترنت أو ما يعرف بالمستخرج الضريبي الالكتروني، فيكفي أن يقوم المكلف بالضريبة بإدخال المعلومات والبيانات الخاصة به على الموقع الالكتروني للإدارة الجبائية للحصول على المستخرج الضريبي الخاص به، ويهدف المشرع من وراء ذلك إلى إضفاء طابع غير المادي لمستخرج الجدول الضريبي (بن علي، وشان، 2017، ص. 71).

## 2- تطبيقات الرقمنة في مركز الضرائب بالوادي.

في إطار تحديث الإدارة الجبائية بدأ الانتقال من نمط إداري عمودي حسب الوظائف نحو نمط إداري أفقي حسب أصناف المكلفين بالضريبة، وذلك عن طريق إنشاء مراكز الضرائب ومديرية كبريات المؤسسات.

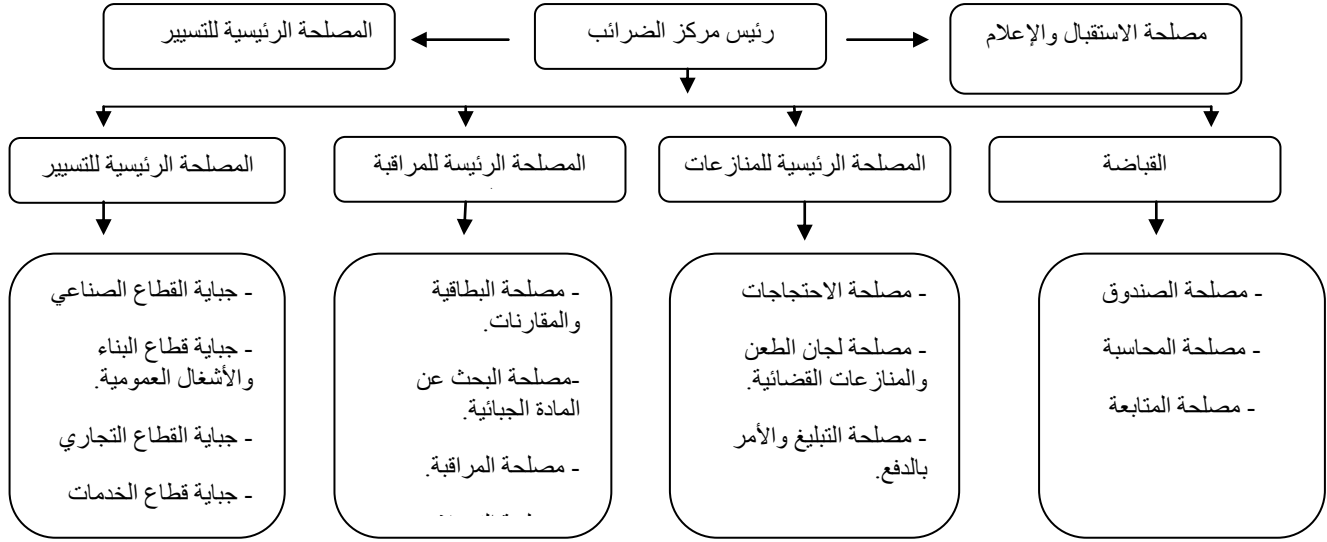
2-1- **التعريف بمركز الضرائب CDI:** لقد أعلن عن مشروع إنشاء مراكز الضرائب على المستوى الوطني يوم 19 سبتمبر 2001، وتم انشاء مركز الضرائب بولاية الوادي سنة 2013، لكنه دخل حيز الخدمة بتاريخ 04 نوفمبر 2018. وقام المدير العام للضرائب بتدشينه بتاريخ 11 ديسمبر 2018.

يختص مركز الضرائب بتسيير ملفات المكلفين الخاضعين للضريبة حسب النظام الحقيقي، والذين رقم أعمالهم السنوي يفوق أو يساوي ثلاثون مليون دينار جزائري ( 30.000.000 دج) (العلاوي، 2015، ص 146).

و يتكون مركز الضرائب حسب المادة 88 من الجريدة الرسمية العدد 20 المؤرخ في 02 ربيع الثاني عام 1430 هـ الموافق لـ 29/03/2009 من ثلاث مصالح رئيسية وقباضة و مصلحتين وهي على النحو التالي:-

- المصلحة الرئيسية للتسيير.
  - المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث.
  - المصلحة الرئيسية للمنازعات.
  - القباضة.
  - مصلحة الاستقبال والإعلام (الجريدة الرسمية، 2009، ص 20).
- ويبين المخطط التالي الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب



المصدر: مركز الضرائب بالوادي.

و تهدف مراكز الضرائب إلى (العلاوي، 2015، ص146):

- توحيد وتجميع التعامل الضريبي لنفس المكلف من خلال المسير الواحد، الملف الواحد لمختلف عمليات تحديد الوعاء، التحصيل، النزاع، الرقابة الجبائية.

- تخفيض عدد المصالح القاعدية.

- تنسيق الإجراءات.

- تحديث العمليات والإجراءات الضريبية عن طريق استغلال شبكة الانترنت.

- العمل على تحسين استقبال المكلفين بإنشاء مصلحة إعلام واستقبال المكلفين.

2-2- مهام مركز الضرائب: يقوم مركز الضرائب بالمهام التالية (مقابلة مع ريمي، مركز الضرائب بالوادي):

- تسيير الملفات المكلفين بالنظام الحقيقي، والذين لا يقل رقم أعمالهم السنوي عن ثلاثين مليون دينار جزائري.
- الميزانيات.
- مراقبة الضرائب التابعة لمجال اختصاص المراكز.
- معالجة الشكاوى النزاعية الخاصة بالمكلفين التابعين للمركز.

ومن مهام مصالح مركز الضرائب:

2-2-1- مصلحة الاستقبال والإعلام: حيث تعتبر هذه المصلحة الوجه الحقيقي للإدارة الجبائية، فهي بمثابة الواجهة الأولى لمجموع مصالحها الرئيسية، ومن خلالها يسهر مركز الضرائب على الاستقبال الفعال و النوعي لصالح جميع المكلفين بالضريبة. و تتمثل مهمة المصلحة بالإضافة إلى التكفل بانشغالات المكلفين بالضريبة. التنسيق بين المكلف والإدارة من حيث:-

- ✓ رفع طلبات المكلف للمصالح المختصة.
- ✓ استقبال المكلفين الذين تم استدعائهم وتوجيههم للمصالح التي حررت الإستدعاءات.
- ✓ تسليم مختلف الوثائق المطلوبة من طرف المكلف.

✓ التنسيق بين كل المصالح.  
كما تعمل المصلحة كذلك على:

2-2-1-1-اتصال أسهل بمصالحها: وذلك من خلال إعلام ولصق المعلومات الخاصة بشروط الدخول والاستقبال في المصالح حيث تتم احاطة المكلفين بشروط الدخول والاستقبال في المصلحة وبطريقة نظامية عند كل إجراء جديد يتعلق بالاستقبال، ويتم إصاق هذه المعلومات بصورة واضحة في فضاء الاستقبال، ويتم ذلك عن طريق:

-إصاق التزامات مرجع نوعية الخدمة : يقوم المركز بإصاق الالتزامات الخمسة عشر (15) لمرجع نوعية الخدمة في فضاءات الاستقبال بغية تمكينهم من الاطلاع على نوعية الخدمة التي يتعين على الأعوان تقديمها(المديرية العامة للضرائب،2019).

-تهيئة فضاءات الاستقبال: حيث يوضع تحت خدمة المكلفين فضاء استقبال يتضمن مايلي :

- مكتب استقبال عند مدخل المصالح.
- فضاء انتظار يضمن الحد الأدنى من الرفاهية.
- وضع لافتة: وهذا من أجل تسهيل عملية التوجيه يتم وضع لافتة عند مدخل المكاتب يمكن ملاحظتها بسهولة، تسمح هذه اللافتة بالتعريف بالشبابيك والمكاتب المختصة باستقبال الجمهور.

-تسيير الوثائق: حيث يتم التسليم على مستوى مكتب الاستقبال ووثائق جبائية غنية بالمعلومات ومحينة (القوانين الجبائية، الدلائل الجبائية، الكتيبات، وسائل المديرية العامة للضرائب، المطويات، مرجع نوعية الخدمة... الخ)

2-2-1-2-تحسين الاستقبال الهاتفي: ويقوم بالتكفل بجميع الاتصالات الهاتفية خلال الأيام وساعات العمل القانونية مع احترام المعايير التالية (المديرية العامة للضرائب،2019):

- ضمان الكشف عن الهوية.
- الرد على كل اتصال هاتفي وعند الاقتضاء اقتراح استقبال عن طريق تحديد موعد.
- تقديم إجابات انتظار عندما تكون الخبرة مطلوبة.
- تطوير إصغاء فعال.
- انهاء المكالمة بعبارة مميزة ولباقة.

2-2-1-3-التكفل بالاستقبال الشخصي: يتم ضمان خدمة الاستقبال الأولى والخاص، من طرف أعوان مؤهلين ومتعددي الاختصاص الذين يتعين عليهم التقيد بالقواعد التالية :

- ضمان الكشف عن الهوية.
- تسهيل الإجراءات الإدارية.
- تسيير بفعالية للاستقبال بالموعد.
- الاستقبال بعناية للأشخاص الذين يعانون من صعوبات.
- احترام سرية الاستقبال وتقليص مدة الانتظار.

2-2-1-4- معالجة أفضل للبريد: حيث يقوم بمعالجة طلبات المعلومات الخاصة بالمكلفين من خلال احترام القواعد التالية (المديرية العامة للضرائب،2019):

- تأكيد استلام جميع الطلبات والتي تتطلعون فيها عن المعلومات (البريدية والهاتفية) للمصلحة التي تتكفل بطلب المكلف.



- الرد خلال الأجل على كل صنف من البريد وطلبات المعلومات 30 يوما مفتوحة فيما يخص الملف الكامل، و 10 ايام مفتوحة بالنسبة للملف الغير كامل، وعند استلام المعلومات الناقصة، يطبق في اجل جديد حدد بـ 30 يوم.
- التعريف بالبريد: يجب أن يتضمن البريد الذي يتلقاه المكلف الضريبة بعض المؤشرات لاسيما التاريخ ومكان الإرسال وموضوع البريد والعنوان والتعريف.
- ضمان سهولة قراءة البريد، يكتب البريد الصادر من مركز الضرائب بأسلوب واضح ومفهوم.
- 2-2-1-5- تقديم خدمة تتمحور حول التكنولوجيات الحديثة للاتصال: وضعت المديرية العامة للضرائب عدة مواقع عبر الأنترنت لفائدة المكلفين بالضريبة منها:
  - الموقع الإلكتروني للمديرية العامة للضرائب: حيث يتم فيه ادراج القوانين الجبائية والمالية والنصوص التنظيمية ذات الطابع الجبائي والدلائل التطبيقية، بالإضافة الى الاستفادة من عدة خدمات عبر الانترنت مثل تحديد موقع مصالح الضرائب عبر خريطة قوقل، والموقع هو: [www.mfdgi.gov.dz](http://www.mfdgi.gov.dz)
  - الاتصال: وهنا يمكن للمستخدم طلب أي معلومة تخص التنظيم الجبائي عبر الفضاء التفاعلي من خلال الربط التالي: [contact.dgi@mf.gov.dz](mailto:contact.dgi@mf.gov.dz)
  - الأسئلة المتكررة أو المتداولة: يمكن للمستخدم عبر موقع الانترنت للمديرية العامة للضرائب الاطلاع على قائمة من الأسئلة المتكررة مع الأجوبة الموافقة لها.
  - سبر الآراء: تسمح هذه الخدمة للمديرية العامة للضرائب بأن تشارك المستخدم في مسعى تحسين نوعية الخدمة عبر الانترنت.
  - استطلاع الرأي: تهدف هذه الخدمة إلى الاطلاع على وجهات نظر المستخدمين فيما يخص العديد من المواضيع بغية قياس حجم ومدى تأثيرها.
  - التصريحات الجبائية القابلة للتحميل و الملأ: قامت المديرية العامة للضرائب بوضع تصريحات جبائية قابلة للتحميل عبر الانترنت حيث تهدف إلى تسهيل إتمام التزامات المكلفين الجبائية دون عناء التنقل الى المصالح الجبائية و يتعلق الامر بجميع مطبوعات سلسلة G و تسديد الرسم على القيمة المضافة و رسم التوطين البنكي و رقم التعريف الجبائي(المديرية العامة للضرائب، 2019).
  - الشبكات الاجتماعية: وضعت المديرية العامة للضرائب في متناول المكلفين بالضريبة قناة اتصال عبر الشبكات الاجتماعية (فايسبوك، تويتر، قوقل) بغية ترقية مساهمات المكلفين في مختلف المواضيع ذات الصلة بالحباية من جهة، ومن جهة أخرى خلق ديناميكية لموقعها الإلكتروني.
  - نافذة الكترونية للتعرف على رقم التعريف الجبائي: بغية السماح للمكلف بالتأكد من رقم التعريف الجبائي، وضعت المديرية للضرائب في متناوله خدمة عبر الانترنت من خلال الولوج إلى نافذة الكترونية بعنوان: <http://nif.mfdgi.gov.dz>(المديرية العامة للضرائب، نشرية 2017).
- ومن خلال الاطلاع على كيفية سير العملية داخل المصلحة، فإن المكلف بالضريبة يقوم بملا الطلب الموجود على مستوى المصلحة، ليتم إدراج وإدخال المعلومات الخاصة به عبر جهاز الإعلام الآلي، ثم توجه تلقائيا بواسطة برمجية خاصة الى المصلحة المعنية، من خلال استخدام شبكة اتصال الكترونية داخلية على مستوى مركز الضرائب، ويتم فيها تدفق المعلومات بين جميع مصالح المركز بسهولة وذلك باستخدام نظام تسيير الملفات SGF والذي هو جزء من نظام تشغيل الحاسوب(مقابلة مع حميداتو، رئيس مصلحة الاستقبال والإعلام، مركز الضرائب الوادي).
- 2-2-2- المصلحة الرئيسية للتسيير: بالإضافة إلى الدور المهم الذي تقوم به المصلحة الرئيسية للتسيير حيث تعمل على:

✓ تسيير الملفات الجبائية.

✓ تسيير المكلفين مراقبة التصريحات الشهرية G50 و السنوية G4 بالنسبة للأشخاص المعنويين و G11 بالنسبة للأشخاص الطبيعيين.

- ✓ السهر على حفظ الملفات الجبائية.
  - ✓ دراسة أولية الشكاوى والاحتجاجات المقدمة من طرف المكلفين بالضريبة.
  - ✓ متابعة ملفات الامتيازات الجبائية المعتمدة من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI.
  - ✓ المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات وتقديمها إلى رئيس المركز.
  - ✓ اقتراح تسجيل المكلفين بالضريبة للمراقبة ( الرقابة على الوثائق أو الرقابة على التحقيق المحاسبي).
  - ✓ إعداد التقارير الدورية وتجميع الإحصائيات ( الإحصائيات الثلاثية).
  - ✓ تتكلف باستخراج شهادة النشاط وشهادة الوجود للمكلفين بالضريبة.
- وتندرج تحت المصلحة الرئيسية للتسيير عدة مصالح وتتمثل في (مقابلة مع قماري، رئيسة مصلحة جباية القطاع الصناعي، مركز الضرائب الوادي):-

- مصلحة جباية القطاع الصناعي.
- مصلحة جباية البناء والأشغال العمومية.
- مصلحة القطاع التجاري.
- مصلحة جباية قطاع الخدمات.
- مصلحة جباية المهن الحرة.

### 2-2-1- المصلحة الرئيسية للمنازعات : وتكلف هذه المصلحة بـ:

- دراسة كل طعن نزاعي أو اعفائي يوجه لمركز الضرائب وناتج عن فرض ضرائب أو زيادات أو غرامات أو عقوبات قررها المركز، وكذلك كل طلبات استرجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة .
  - متابعة القضايا النزاعية المقدمة الى الهيئات القضائية.
- وتعمل على تسيير هذه المصلحة ثلاث مصالح فرعية وهي كالآتي:
- ### 3-1 - مصلحة الاحتجاجات: وتكلف بـ ( موقع المديرية العامة للضرائب, 2019):

- دراسة الطعون المسبقة التي تهدف إلى إلغاء أو تخفيض فرض الضرائب أو الزيادات والعقوبات المحتج عليها أو استرجاع الضرائب والرسوم والحقوق المدفوعة إثر تصريحات مكتتبه أو مدفوعات تلقائية أو مقتطعة المصدر.

- دراسة طلبات تتعلق بإرجاع الاقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.
- دراسة الطعون المسبقة التي تهدف إلى الاحتجاج على أعمال المتابعة أو الإجراءات المتعلقة بها أو المطالبة بالأشياء المحجوزة.

### ● معالجة منازعات التحصيل:

وحسب رئيس المصلحة بمركز الضرائب لولاية الوادي فإن الشكاية تقدم على مستوى مكتب الاستقبال ويتم تسجيلها بالتاريخ الذي قدمت فيه وتقدم باسم مدير المركز وذلك لطلب مراجعة الرسوم والضرائب الصادرة في حقهم أو استدراك للأخطاء. ويتم معالجة الشكاية أولا من ناحية الشكل بحيث تكون فردية، ولها تاريخ ومحددة المطلب بالضبط، ويذكر فيها نوع الضرائب التي يطلب إلغاؤها. كما تدرس أيضا من ناحية المضمون، بحيث يتم دراسة الشكاية وتحليلها وإبداء الرأي فيها، وتعتبر مصلحة الاحتجاجات هي الوسيط بين الإدارة والمكلف.

فبعد إبداء رأي رئيس المكتب، يتم إبداء رأي رئيس المصلحة الرئيسية بالقبول أو الرفض، لتحويل الشكاية الى رئيس المركز وله القرار الفاصل في ذلك (مقابلة مع بحري، رئيس مصلحة الاحتجاجات، مركز الضرائب الوادي).

### 3-2- مصلحة لجان الطعون والمنازعات القضائية : وتكلف بـ:

- دراسة الطعون التابعة لاختصاص لجان طعن الضرائب المباشرة والرسم على القيمة المضافة واختصاص لجان الطعن الإعفائي .
- المتابعة بالاتصال مع المصلحة المعنية في المديرية الولائية للضرائب للطعون والشكاوي المقدمة للهيئات القضائية.
- وتتم العملية حسب رئيس المصلحة بمركز الضرائب بالوادي حيث يتم طلب التخفيض فترسل الى مكتب التسيير لإبداء رأي حول سلوك المكلف الجبائي، وحسب رأي مصلحة التسيير يتم اقتراح نسبة التخفيض، وذلك يتم باجتماع لجنة تتكون من المدير الولائي، مدراء فرعيين، رئيس مفتشية، القابض هذا على مستوى المديرية. أما على مستوى المركز فتتكون اللجنة من :
  - رئيس امركز - رؤساء المصالح فرعيين - كاتب اللجنة .
  - 3-3-مصلحة التبليغ والأمر بالدفع : وتكلف ب (مقابلة مع فرحات حميدة، رئيس المصلحة الرئيسية للمنازعات، مركز الضرائب الوادي).
  - تبليغ القرارات المتخذة بعنوان مختلف الطعون إلى المكلفين بالضريبة و الى الصالح المصالح المعنية.
  - الأمر بصرف الالغاءات والتخفيضات المقدرة مع إعداد الشهادات المتعلقة بها.
  - إعداد المنتجات الإحصائية الدورية المتعلقة بمعالجة المنازعات وتبليغها للمصالح المعنية .
  - والتبليغ اما يكون بالرغض أو القبول وتقدم ثلاث نسخ من القرارات: نسخة لمكتب التسيير ونسخة للمعني و أخرى توضع في الملف.
- 2-2-2-2-المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث: وتقوم هذه المصلحة — :
- انجاز إجراءات البحث عن المعلومة الجبائية ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها من أجل استغلالها.
- إقتراح عمليات المراقبة وإنجازها بعنوان المراجعات في عين المكان والمراقبة على أساس المستندات لتصريحات المكلفين بالضريبة التابعة لمراكز الضرائب، مع إعداد جداول إحصائية وحواصل تقييمية دورية. وتندرج ضمن هذه المصلحة أربع مصالح فرعية وهي:
  - مصلحة المراقبة: وتضم فرقة التحقيق المحاسبي ويتزأسها رئيس فرقة، إضافة إلى مجموعة من المحققين، وتتم فيها الرقابة على الوثائق ومراقبة الملفات، ويكون التحقيق المحاسبي على ثلاثة أنواع :
    - تحقيق في المحاسبة.
    - التحقيق المصوب في المحاسبة.
    - التحقيق المعمق في مجمل الوضعية الشاملة
    - انجاز برامج المراقبة على أساس المستندات في عين المكان.
- إعداد وضعيات إحصائية دورية تتعلق بوضعية انجاز برامج المراقبة مع تقييم مردودها(مقابلة مع ريمي، رئيس المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث، مركز الضرائب الوادي).
- مصلحة البحث عن المادة الضريبية :
  - والتي تعمل في شكل فرق، وتكلف بمايلي:
    - إعداد برنامج دوري للبحث عن المعلومة الجبائية بعنوان تنفيذ حق الاطلاع .
    - اقتراح تسجيل مكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات وفي عين المكان انطلاقا من المعلومات والاستعلامات المجمع.
- كما يختص أيضا بجلب المعلومات الخاصة من المحاسبين وخزينة البلدية فيما يخص المقبوضات، وتحويل الملفات الجبائية ويتم انجاز بطاقة المعلومات بالمقاولين
  - مصلحة البطاقيات والمقارنات:
- وتكلف ب:



يعتبر مركز الضرائب بولاية الوادي نقلة نوعية في المعاملات الجبائية و مكسب حظيت به الولاية.ومن خلال الدراسة الميدانية بمركز الضرائب بولاية الوادي، فإنه يتجلى تطبيق الرقمنة على مستوى المركز من خلال الشبكة الداخلية المتوفرة بين جميع المصالح. ولقد تم التقييم من خلال ما يلي:

- حيث تبدأ الخدمة الخاصة بالمكلف بمصلحة الاستقبال و تنتهي بذات المصلحة باعتبارها الركييزة الأساسية لمركز الضرائب.
- كما تخول الشبكة الداخلية لجميع موظفي المركز الاطلاع على سير العملية (من رئيس المركز الى رؤساء المصالح)، مما يسهل اختصار الوقت و التقليل من الخدمة الورقية و أيضا تخفيف العبئ على المكلف بالضريبة في استلام الوثيقة الخاصة به.
- عملت الرقمنة على التنسيق بين مختلف المصالح الموجودة في المركز.
- سرعة التكفل و الرد على المكلف بالضريبة.
- أما من ناحية دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري و من خلال المقابلات التي أجريت مع رؤساء المصالح، أظهرت الرقمنة توفر مركز الضرائب على أجهزة الإعلام الآلي والاتصالات الداخلية بين مختلف المصالح والضرائب، سهل ووفر كثافة الاستعمال الورقي و اختصار الوقت، إذ أنه عن طريق مصلحة الاستقبال والإعلام تمر المعلومات إلى مختلف المصالح للنظر في العمل المنوط بكل مصلحة، مما قلل عناء التنقل بين المصالح.
- كذلك عملت الرقمنة من خلال أجهزة الحاسوب والبرمجيات المعدة فيه على استخراج كافة الجداول والإحصائيات والتقارير مما قلل من الأخطاء التي يمكن ان يقع فيها الموظف عند التحرير اليدوي التقليدي.
- سمحت عملية الرقمنة في زيادة خلق الإبداع الإداري للموظف والتميز وتقديم الأفضل.
- تساهم الرقمنة في المعالجة السريعة لطلبات المكلفين بالضريبة، سواء كانت الطلبات عن بعد أو على مستوى مركز الضرائب.
- يعتمد الموظف في دراسة طلبات المكلفين على رقم التعريف الجبائي اجتنابا للوقوع في أخطاء تشابه الاسماء، فبمجرد ادخال رقم التعريف الجبائي تظهر جميع المعلومات الخاصة بالمكلف المعني.
- ورغم المساعي المبذولة في مركز الضرائب بالوادي الا أنه لا يزال يفتقر الى اليد العاملة المؤهلة والمكونة، رغم توفره الكبير على جميع التجهيزات من المكاتب وأجهزة الاعلام الآلي، الا أن العمل لا يزال ينحصر في فئة قليلة من الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة في مجال الجباية انطلاقا من رئيس المركز إلى رؤساء المصالح وكذا الأعوان التابعين لهم، إذ يبلغ عدد موظفي المركز في الوقت الحالي 42 موظفا بالنظر الى التجهيزات النوعية المتوفرة.

#### خاتمة:

وفقا لمقتضيات التطور التكنولوجي على جميع الأصعدة، قامت الجزائر باتباع سياسة رقمنة عديد القطاعات من أجل تحسين الأداء المؤسسي من أجل تقديم خدمة عمومية ذات جودة، ونظرا لأهمية القطاع الجبائي كان من الضروري رقمنته وتطويره حتى يتماشى مع متطلبات المرحلة ويلبي رغبات المكلفين بالضريبة ويسهل عملية التحصيل وكذا يساعد على توفير أكبر قدر من الشفافية.

ومن خلال هذه الورقة البحثية توصلنا إلى عديد النتائج أهمها:

- تم إعادة هيكلة الجهاز الإداري الجبائمين أجل إضفاء طابع العصرية.
- السعي نحو تطبيق الرقمنة من خلال توفير تقنيات متطورة.
- تحسين مستوى الخدمات بما يتماشى ورغبات المكلفين بالضريبة.
- يمكن للمكلف بالضريبة الإطلاع على مجمل القوانين المتعلقة بمجال الضرائب.
- ومن خلال النتائج المتحصل عليها يمكننا وضع بعض الاقتراحات والتوصيات كما يلي:
- ضرورة تطوير المنظومة الجبائية بشكل كامل.

- ضرورة إتاحة المجال لاطلاع المكلف بالضريبة على ملفه بشكل كامل إلكترونيا.
- الاستفادة من تجارب بعض الدول في مجال الرقمنة.
- تكوين الموظفين في مجال استخدام التقنيات الحديثة.
- محاولة رقمنة القطاع وربطه مع القطاعات الأخرى ذات العلاقة.

#### المراجع:

#### أولاً: المقالات

- بن علي بلعزوز و أحمد و شان، (جانفي 2017)، الإصلاحات الضريبية كأداة لعصرنة و تطوير الادارة الضريبية بالإشارة الى حالة الجزائر، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 17. ثانيا: الرسائل الجامعية

- محمد العلاوي، (2015)، دراسة تحليلية لقواعد تأسيس و تحصيل الضرائب بالجزائر، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر. ثالثا: المواقع الإلكترونية

- المديرية العامة للضرائب، الدليل الخاضع للضريبة التابع لمراكز الضرائب،  
<http://www.mfdgi.gov.dz>.2019

- المديرية العامة للضرائب، نشرية 2017، <http://www.mfdgi.gov.dz>

- موقع المديرية العامة للضرائب، مركز الضرائب. <http://www.mfdgi.gov.dz> تاريخ الاطلاع: 2019/09/10

#### رابعاً: الجريدة الرسمية

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 08-366، المتعلق بتحديد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها، المؤرخ في 2009/02/21، (الجريدة الرسمية، العدد 20، الصادرة بتاريخ 2009/03/29).

#### خامساً: المقابلات

- مقابلة مع السيد: ريمي نور الدين، رئيس المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث، مركز الضرائب، الوادي
- مقابلة مع السيد: ادريس حميداتو، رئيس مصلحة الاستقبال والاعلام، مركز الضرائب، الوادي.
- مقابلة مع السيدة: قماري خيرة، رئيسة مصلحة جباية القطاع الصناعي، مركز الضرائب، الوادي.
- مقابلة مع السيد حسين بحري، رئيس مصلحة الاحتجاجات، مركز الضرائب، الوادي.
- مقابلة مع السيد: العربي فرحات حميدة، رئيس المصلحة الرئيسية للمنازعات، مركز الضرائب، الوادي.
- مقابلة مع السيد: سفيق خليل، رئيس مصلحة المقارنات و البطاقيات، مركز الضرائب، الوادي.

واقع الحكومة الالكترونية في مشروع التحول إلى الاقتصاد الرقمي بالجزائر  
*The reality of e-government in the project to transform into the digital economy in  
Algeria*

د. بوطورة فضيلة، مخبر الدراسات البيئية والتنمية المستدامة، جامعة العربي التبسي- تبسة،

[Fadila.boutora@gmail.com](mailto:Fadila.boutora@gmail.com)

ط.د. بوطورة فاطمة الزهراء، مخبر تنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس سطيف،

[fatmaboutora1986@gmail.com](mailto:fatmaboutora1986@gmail.com)

**ملخص:**

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحديد أهمية الاقتصاد الرقمي في ظل التطورات المتعددة والمتسارعة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث يعد الاقتصاد الرقمي اليوم حجر الأساس في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية. والجزائر كغيرها من الدول النامية حاولت الانتقال إلى المرحلة الالكترونية من خلال إحداث تغيير جوهري في شكل ودور الإدارات والأجهزة الحكومية وتبني ما يعرف بالحكومة الالكترونية من خلال وضعها لشعار الجزائر الكترونية والتي تهدف من وراءه إلى رقمنة مختلف الهيئات الإدارية في مختلف القطاعات، إلا أن الواقع العملي يلوح بالعديد من التحديات والمعوقات التي تصعب من مشروع التحول إلى الاقتصاد الرقمي بالجزائر، ويتطلب ذلك توفير بنية تحتية مناسبة، متطورة وقادرة على استيعاب زيادة الطلب على خدمات و تقنيات المعلومات والاتصال تضمن جودة الخدمة وزيادة توافرها وانتشارها. الكلمات المفتاحية: الاقتصاد الرقمي، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، الحكومة الالكترونية، الجزائر.

تصنيفات: JEL: M15, F14

**Abstract :**

This research paper aims to identify the importance of the digital economy in light of the multiple and rapid developments in the field of information and communication technology, where the digital economy is today the cornerstone of economic and social development. Algeria, like other developing countries, has attempted to move to the electronic stage by bringing about a fundamental change in the form and role of government departments and bodies and adopting what is known as e-government through the development of the electronic logo of Algeria, which aims to digitize the various administrative bodies in various sectors.

**Keywords :** Digital Economy, Information and Communication Technology, E-Gouvernement, Algeria.

**JEL Classification Codes :** F14, M15

**مقدمة**

أمام توسع وتطور وسائل الإعلام والاتصال والانتشار الواسع لاستخدام شبكة الانترنت في مختلف أنحاء العالم، حيث من سنة 2004 سارعت معظم الدول وفي مقدمتها الدول الأوروبية إلى عصرنة قطاعاتها العمومية والانتقال من الحكومة التقليدية الورقية إلى الحكومة الالكترونية التي تعتمد على التعامل مع مواطنيها في مختلف المجالات من خلال شبكات الانترنت ووسائل الاتصال الحديثة مما يسهل تقديم الخدمات وتوفير مختلف احتياجات المواطنين في جميع القطاعات.

وكمحاولة لمسايرة هذه التطورات العالمية، قامت الجزائر برقمنة مجتمعا باعتمادها على برنامج الحكومة الالكترونية وتوفير الميزانيات اللازمة وتحديد الأطر القانونية الملائمة، حيث تبنت مشروع الجزائر إلكترونية

2013 والذي يهدف أساسا إلى توجيه المواطنين إلى الخدمات الالكترونية من أجل الدفع بعجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وضمان جودة الحياة للمواطنين.

**1- إشكالية الدراسة:** من خلال ما سبق تتضح إشكالية موضوع البحث، المطروحة في التساؤل الرئيسي التالي:  
**كيف يمكن للحكومة الالكترونية من تجسيد ملامح الاقتصاد الرقمي بالجزائر؟**

**2- أهمية الدراسة:** تستمد الدراسة أهميتها من خلال ما أبرزته الثورة التقنية والمعلوماتية في الوقت المعاصر ومما أدى إلى ظهور الاقتصاد الرقمي، مما فرض على الجزائر ضرورة اللحاق بالتطورات التكنولوجية وتبني نظام الحكومة الالكترونية من خلال رقمته مختلف إداراتها وأجهزتها الحكومية، لتسهيل تسيير شؤون مواطنيها والمساهمة في إنجاح الاقتصاد الرقمي بالجزائر.

**3- أهداف الدراسة:** تتعدد أهداف الدراسة ويمكن ذكر أهمها كما يلي:

- تقديم إطار نظري يوضح كل من مفهومي الاقتصاد الرقمي والحكومة الالكترونية.

- توضيح أهمية الحكومة الالكترونية في تقديم الخدمات العمومية في ظل التغيرات التكنولوجية السائدة.

- تشخيص واقع الاقتصاد الرقمي والحكومة الالكترونية في الجزائر.

**4- منهج الدراسة:** من أجل الإحاطة بحوثيات هذه الورقة البحثية تم الاعتماد على الرؤية الوصفية والتحليلية في قالب نسعى من خلاله إلى الإجابة على أهم تساؤلات الإشكالية، عن طريق وصف أهمية الحكومة الالكترونية كآلية لبناء الاقتصاد الرقمي بالجزائر وضمان تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية شاملة.

**5- محاور الدراسة:** تم تقسيم هذا البحث إلى المحاور الآتية:

**المحور الأول:** أساسيات حول الاقتصاد الرقمي؛

**المحور الثاني:** ركائز حول الحكومة الالكترونية؛

**المحور الثالث:** الحكومة الالكترونية ودورها في الاقتصاد الرقمي – إشارة لحالة الجزائر.

## المحور الأول: أساسيات حول الاقتصاد الرقمي

### 1- ماهية الاقتصاد الرقمي

إن التغيير السريع في جميع المجالات وخاصة في مجال تقنيات الإعلام والاتصال أدى إلى ظهور ما يعرف بالاقتصاد الجديد الذي يهدف أساسا إلى عصرنه مختلف الأنشطة الاقتصادية بالاعتماد على تقنيات المعلومات وشبكة الانترنت من خلال العمل في بيئة إلكترونية.

**1-1- نشأة الاقتصاد الرقمي:** يعود ظهور هذا النوع من الاقتصاد إلى التطورات التي شهدها الاقتصاد الجديد، وهو تعبير برز مؤخرا ليفسر الظاهرة التي دخلت بالاقتصاد الأمريكي إلى دائرة الإنتاجية العالمية والنمو المتواصل، باعتبار هذا الاقتصاد أكبر اقتصاد في العالم.

وتمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال (Tic) المحرك الأساسي للاقتصاد الأمريكي الجديد والذي أصبح يشكل بشكل كبير اقتصاد رقمي تحكمه الاتصالات وشبكة الإنترنت Internet ، وقد شكلت (Tic) عاملا أساسيا في التحول الذي شهدته الاقتصاد الأمريكي خلال السنوات الأخيرة وحققت له عائدات ضخمة وساهمت في تحقيق زيادات معتبرة في الإنتاجية ، وتجدر الإشارة هنا أن العوامل الهيكلية المصاحبة لظاهرة الاقتصاد الجديد والتي تأتي في قمته الثورة التقنية المعلوماتية والتي رغم أنها بدأت كظاهرة أمريكية إلا أنها انتقلت خلال فترة وجيزة وبدرجات متفاوتة إلى الدول المتقدمة الأخرى ، ولكنها لم تتضح بعد في الاقتصاديات النامية والناشئة ومنها الاقتصاديات العربية (بوعافية، 2005، صفحة 24).

**1-2- مفهوم الاقتصاد الرقمي:** يعرف الاقتصاد الرقمي بأنه: " التفاعل والتكامل والتنسيق المستمر بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات من جهة، وبين الاقتصاد القومي والقطاعي والدولي من جهة أخرى مما يحقق الشفافية الفورية والإتاحة لجميع المؤشرات الاقتصادية المساندة لجميع القرارات الاقتصادية والتجارية والمالية في الدولة خلال فترة ما"(ضيف و بوعكاز، 2019، صفحة 126). كما يعرف أيضا على أنه: "الاقتصاد القائم على الانترنت أو اقتصاد الويب، وهو الاقتصاد الذي يتعامل مع الرقميات أو المعلومات الرقمية، الزبائن



الرقمين والشركات الرقمية، التكنولوجيا الرقمية، والمنتجات الرقمية" (نجم، 2004، صفحة 88). ويمكن تحديد أهم الاختلافات بين الاقتصاد الرقمي والاقتصاد التقليدي من خلال النقاط الآتية:

الجدول رقم (01): الاختلافات الجوهرية بين الاقتصاد التقليدي والاقتصاد الرقمي

الاقتصاد الرقمي	الاقتصاد التقليدي	الخصائص الاقتصادية
متقلبة	مستقلة	الأسواق
عالمية	وطنية	المنافسة
على الشبكة	متسلسل وبيروقراطي	النظام
الرقمنة، الاختراع، التجديد، الابتكار، المعرفة.	الألة، العوامل (رأس المال المواد، الخ...)	المصدر وموجهات النمو
التجديد، الجودة والنوعية	الكتل الاقتصادية	مصادر الميزة التنافسية
قدرات متنوعة، متغيرة وشاملة	قدرات محدودة	القدرات والإمكانيات

المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية "الإستراتيجية والوظائف والمشكلات"، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص: 88.

**1-3-1- خصائص الاقتصاد الرقمي:** إن الاقتصاد الجديد يستعمل للتعبير عن كل ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستخدام الكثيف للمعرفة، وعليه فإن الاقتصاد الرقمي يتميز بعدة خصائص أهمها (النجم، 2006، صفحة 93):

**1-3-1- المعرفة:** فالمعرفة تخلق القوة وهي وسيلة لتغيير الحياة لأفضل من خلال الفرص الجديدة وهذا يعني أن المنظمات ستضطر إلى تسريح بعض العاملين الذين لا يتمتعون بالقدرات المعرفية وتطوير قدرات العاملين في مجال المعرفة.

**1-3-2- الافتراضية:** في الاقتصاد الجديد من الممكن تحويل الأشياء المادية والملموسة في الأمور الظاهرية وبالتالي فإن ذلك سيغير القواعد الرئيسة التي يقوم عليها الاقتصاد التقليدي وكذلك المؤسسات والعلاقات الاجتماعية.

**1-3-3- التكامل بالإنترنت:** حيث تكون للمنظمة مزايا بسبب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي لا تكون مثقلة بالتكاليف الغير ضرورية الناجمة عن التسلسل الهرمي وعدم القدرة على التغيير.

**1-3-4- الابتكار:** يستند الاقتصاد الجديد على الابتكار لتطو ير منتجات وخدمات جديدة معتمدا على الإبداع والابتكار البشري التي تعتبر المصادر الرئيسة للقيمة المضافة في الاقتصاد الرقمي ويكمن التحدي في خلق بيئة تشجع وتكافئ الابتكار.

**1-3-5- فالاقتصاد الرقمي اقتصاد مفتوح:** لا توجد به عوائق للدخول إليه والتعامل فيه وكل ما يحتاجه الفرد هو المعرفة العلمية ووعي كامل بأبعاد وجوانب هذا الاقتصاد.

**1-4-1- عوامل الاندماج في الاقتصاد الرقمي:** لقد أصبح التحول إلى الاقتصاد الرقمي ضرورة ملحة تفرض نفسها، إلا أن ذلك يستدعي بعض العوامل من أهمها (بوجحيش و عبد الكريم، 2017، صفحة 165):

**1-4-1- تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** إن بناء بنية تحتية في الاقتصاد الرقمي، كصناعة البرمجيات ومعدات الإعلام الآلي يعتبر صناعة ابتكارية تقوم على إعداد وتصميم وتنفيذ واختبار برنامج تشغيل الحاسب الآلي والذي يتضمن مجموعة أوامر للقيام بمجموعة من الأعمال المتكاملة بهدف الوصول إلى نتيجة معينة، حيث يعتمد فيها بشكل أساسي على العقل البشري،

**1-4-2- التعليم ومجتمع المعلومات:** يعتبر الإنفاق على التعليم شكلا من أشكال الاستثمار في رأس المال البشري، حيث أن له الأثر البالغ في التنمية الاقتصادية، وفي ظل الاقتصاد الرقمي، يعتبر التعليم النطاق الذي تبنى فيه الطاقات البشرية التي تحتاجها الصناعات في هذا الاقتصاد وقد تتجلى علاقته بتكنولوجيا المعلومات والاتصال في وظيفته الأساسية لإعداد عمال المعرفة باعتبارهم الركيزة المعتمد عليها في تطوير هذه التكنولوجيات،

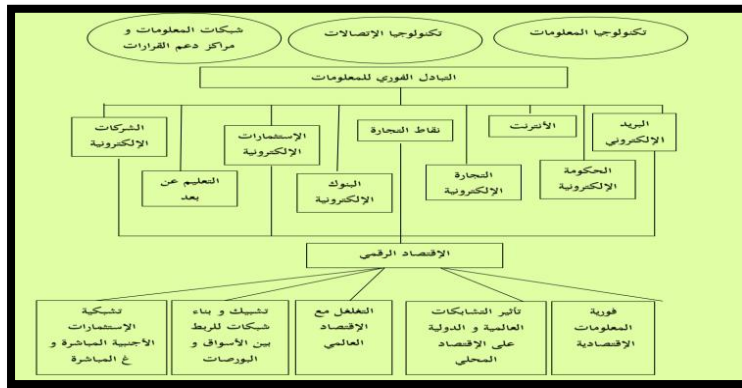
**1-4-3- البحث والتطوير:** إن التحول نحو الاقتصاد الرقمي يقتضي رفع نسبة الإنفاق على مشاريع البحث والتطوير من الناتج المحلي الإجمالي باعتباره أحد أهم مؤشرات الاقتصاد الرقمي وهي مرتفعة في الدول

المتقدمة أكثر من باقي الدول، حيث تتقاسم الحكومات والقطاع الخاص في هذه الدول الدور في الإنفاق على مشاريع البحث والتطوير، فيتكفل هذا الأخير بتمويل المشاريع التي ينتظر أن تحقق أرباحا خلال خمس سنوات أو أقل، بينما تتكفل الحكومة بالتمويل إذا كانت الفترة مابين خمس إلى عشر سنوات، أما إذا كانت الفترة أكثر من عشر سنوات، فيشترك القطاع العام و الخاص في التمويل و بذلك يكون للبحث والتطوير مردودية كبيرة على الاقتصاد الرقمي.

## 2- هيكل الاقتصاد الرقمي

يتكون الاقتصاد الرقمي أساسا من مجموعة من المؤسسات الالكترونية التي تتشابه مع بعضها البعض من خلال شبكة من المعلومات الداخلية منها والدولية، حيث يعد البريد الالكتروني وشبكة الانترنت حجر الأساس في الاقتصاد الجديد، وعليه يمكن حصر هيكل الاقتصاد الرقمي في الأربع العناصر التالية: الحكومة الالكترونية، الشركات الالكترونية، البورصة الالكترونية والمصارف الالكترونية(النجار، 2006، صفحة 30). ويمكن توضيح هيكل الاقتصاد الرقمي من خلال مايلي:

الشكل رقم (01): هيكل الاقتصاد الرقمي



المصدر: فريد راغب النجار، التجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص: 30.

فالاقتصاد الرقمي يعتمد أساسا على استخدام الانترنت وتكنولوجيا المعلومات من خلال شبكات الاتصال والوسائل التفاعلية الرقمية، وأجهزة الحاسوب والاستفادة من المعلومات لتسهيل تقديم الخدمات في العديد من المجالات الاقتصادية والإدارية مما يساهم في نشر المعرفة والتكنولوجيا المتطورة بالشكل الذي يساهم بفعالية في تحقيق النمو الاقتصادي.

## 3- واقع الاقتصاد الرقمي بالجزائر

إن التطورات التكنولوجية المتعددة والمتسارعة في العالم اليوم أدت إلى ضرورة تحول الدول إلى الاقتصاد الجديد، والجزائر كغيرها من الدول حاولت مسايرة هذه المستجدات وتطبيق الاقتصاد الرقمي في جميع المجالات.

3-1- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجزائر: الجزائر كغيرها من الدول وبهدف مواكبة التكنولوجيات الحديثة في مجال تقنيات المعلومات والاتصال والاستفادة من الانتشار الواسع لشبكة الانترنت من خلال العمل على عصنة جميع القطاعات باستحداث طرق وأساليب جديدة في تنفيذ مختلف الأنشطة الاقتصادية والإدارية، حيث قامت الجزائر بتهيئة البنية التحتية للاقتصاد الرقمي وعصنة مختلف القطاعات. ويمثل الجدول الموالي يبين ترتيب الجزائر عربيا بالنسبة لمشاركي الانترنت.

الجدول رقم (02): ترتيب الجزائر بالنسبة لعدد مستخدمي الانترنت

الدولة	عدد مستخدمي الانترنت	السكان %
سوريا	6025631	33
الإمارات	9385420	98.4
اليمن	7031784	24.3
الجزائر	18580000	44.2
مصر	49231493	49.5
المغرب	22567154	62.4
تونس	7898534	67.7

المصدر: كنزة تنبو، محمد دهان، واقع الاقتصاد الرقمي في العالم العربي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، 2019، ص: 303.

من خلال الجدول نجد أن عدد مستخدمي الانترنت في الجزائر يصل إلى أكثر من 18 مليون مشترك مما يعبر على التوزيع الواسع في استخدام شبكات الانترنت بالجزائر في مختلف المجالات مما يساهم في جودة المنتجات والخدمات وسهولة الحصول على المعلومات، وهذا يتجلى في العديد من الأنشطة مثل: التجارة الالكترونية، الإدارة الالكترونية، الحكومة الالكترونية... الخ.  
والجدول رقم (03) يوضح ترتيب الجزائر حسب مؤشر الابتكار العالمي كمايلي:

الجدول رقم (03): الترتيب العالمي للجزائر حسب مؤشر الابتكار العالمي خلال الفترة 2007-2016

السنة	2007	2009/2008	2010/2009	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الترتيب	83	118	128	125	124	138	133	126	113

المصدر: كنزة تنبو، التجارب الناجحة في التحول نحو اقتصاد المعرفة (كوريا الجنوبية-فنلندا-الإمارات)، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول "دور اقتصاد المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر"، 26 أبريل 2017، ص 565.

يبين الجدول رقم (03) ترتيب الجزائر حسب مؤشر الابتكار العالمي، أين حققت المرتبة 113 عالميا سنة 2016، هذه النتيجة التي تعتبر جد ضعيفة إذ لا تعكس الواقع العملي للبلاد، فما تملكه الجزائر من قدرات بشرية ومالية تمكنها من تحقيق نتائج أفضل في مجال الإبداع والابتكار مقارنة مع الكثير من الدول الأخرى.  
3-2- الصيرفة الالكترونية: لقد قامت الجزائر بالعديد من الإجراءات في عصرنة قطاع البنوك والمؤسسات المالية وذلك لتهيئة البنية التحتية في الاقتصاد الرقمي، وذلك من خلال (تنبو و دهان، 2019، الصفحات 128-133):  
3-2-1- تأسيس شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك SATIM: تأسست سنة 1995 من خلال تجمع مجموعة من البنوك: BADR, BDL, BNA, CPA, BEA, CNEP تهدف أساسا إلى تحديث التقنيات البنكية وعصرنة طرق الدفع، وإدماج الموزعات الآلية (DAB) في البنوك التي تشرف عليها، صناعة البطاقات البنكية الخاصة بالسحب حسب المقاييس المعمول بها دوليا يتم ذلك من خلال إجراء عقد بين البنك SATIM الذي يحدد التزام الطرفين خاصة فيما يتعلق بأجال وإجراءات التسليم.  
3-2-2- البطاقات المغناطيسية: تقوم الجزائر بتعزيز ودعم أنظمة الدفع الالكترونية منذ سنة 2016 وتوسيع استخدام البطاقات البنكية الذهبية وضمن إطار إستراتيجية الدولة الجزائرية من أجل عصرنة وتطوير نوعية الخدمات الموفرة للمواطن الجزائري، سعت مؤسسات الدولة على تطوير وعصرنة خدماتها، منها مؤسسة بريد الجزائر التي سعت على تعميم استعمال البطاقة المغناطيسية، ونشر الشبائيك الآلية وجهاز الدفع الالكتروني TPE.

الشكل رقم (02): تطور استخدام البطاقات المغناطيسية والشبكات الآلي في الفترة (2010-2017)



المصدر: إحصائيات وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة على الرابط الإلكتروني:

<https://www.mpttn.gov.dz/ar>

الشكل رقم (03): بطاقة الدفع البنكية التابعة لبريد الجزائر



Source: <http://www.satim-dz.com/images/classicCard.gif>.

**3-3- التجارة الإلكترونية:** رغم التطورات التي شهدتها مختلف دول العالم في مجال التجارة الإلكترونية لكنها مازالت في خطى متباطئة وذلك لعدم وجود قوانين واضحة ومباشرة تنظم هذا النوع من المعاملات التجارية، حيث كان أول ظهور للتجارة الإلكترونية بالجزائر سنة 1997 بشركة جيكوس التي كانت أول شركة جزائرية تتعامل بالتجارة الإلكترونية، إضافة إلى تنامي ظهور مواقع الويب الجزائرية الذي يصل عدد مواقع التجارة الإلكترونية بالجزائر إلى حوالي 64 موقع سنة 2014. (بوريش، 2008، الصفحات 165-166).

### المحور الثاني: الحكومة الإلكترونية

#### 1- ماهية الحكومة الإلكترونية

تعتبر الحكومة الإلكترونية تجسيد للاستخدام الواسع لتقنيات الإعلام والاتصال وتطبيق لتكنولوجيا المعلومات بهدف جعل أداء الحكومة أكثر كفاءة وفعالية، وتسهيل الوصول إلى الخدمات العامة من قبل مختلف الجهات سواء كانت أفراد ومواطنين، خواص أو الأجهزة التابعة للحكومة، من خلال توسيع تطبيق التقنيات الحديثة لتشمل جميع المجالات في الحكومة.

**1-1- نشأة الحكومة الإلكترونية:** ظهر اصطلاح الحكومة الإلكترونية في إطار لجنة الأمم المتحدة لتنشيط التبادل التجاري بين الدول بالوسائل الإلكترونية (الأونسترال)، أو ما يعبر عنه بالتجارة الإلكترونية، ومثل هذا الارتباط منطقي لأنه من غير الممكن أن يكون هناك تبادل تجاري بالوسائل الإلكترونية بمعزل عن استخدام الحكومات للوسائل الإلكترونية في أعمالها (المبيضين، 2011، الصفحات 51-52). وبدأت تجربة الحكومة الإلكترونية في أواسط الثمانينات من القرن الماضي في الدول الإسكندنافية وتمثلت في ربط القرى البعيدة بالمركز وأطلق عليها اسم القرى الإلكترونية، ويعد "لارس" من جامعة "أدونيس" في الدنمرك رائد هذه التجربة وذلك عام 1989 وقد سماها مراكز الخدمة عن بعد، ومن رواد المشروع "مايكل دل" صاحب شركة "دل" التي لها الدور الريادي في ميدان الحكومة الإلكترونية، وقد ظهرت محاولات أخرى في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1995 في ولاية فلوريدا ثم تبع ذلك محاولات في مختلف دول العالم، أما البداية الفعلية لمشروع الحكومة الإلكترونية فقد كانت عام 1999 وذلك في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية، كذلك بادرت إليها بعض الدول العربية في مقدمتها دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال مشروع حكومة دبي عام 2000 (جواد و مزهر شعبان، 2014، صفحة 207). وفي عام 2001 ونتيجة لرغبات المؤتمرين في الندوة الدولية عن رعاية

الديمقراطية والتنمية، أوصت الندوة بتكليف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بالإسهام من خلال برامجها المستقبلية في تعميق مدارك مستقبل وتداعيات الحكومة الإلكترونية، ورحب وزراء الدول الأعضاء في المنظمة في اجتماعهم السنوي في جوان 2001 بقرار الندوة وطلبوا من المنظمة التقصي عن التحديات والفرص التي تواجه الحكومة الإلكترونية، وفي نوفمبر 2001، صادقت إدارة الحاكمية العامة وتنمية الممتلكات المعروفة بلجنة الإدارة العامة "بوما" سابقا على القرار بمشروع الحكومة الإلكترونية، حيث تلقى المشروع توجيهات من "بوما" وهي مجموعة عمل بخصوص الحكومة الإلكترونية المكونة من مسؤولين عن الحكومة الإلكترونية في الدول الأعضاء (أستراليا، كندا، الدنمرك، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، كوريا، المكسيك، هولندا والولايات المتحدة الأمريكية)، ومنذ ذلك الحين توسعت مبادرات الحكومة الإلكترونية لتشمل العديد من الدول في شتى أرجاء العالم.

**1-2- مفهوم الحكومة الإلكترونية:** تعرفها الأمم المتحدة على أنها: "استخدام الأنترنت والشبكة العالمية العريضة لتقديم معلومات وخدمات الحكومة للمواطنين" (حسين، 2014، صفحة 02) ويعرفها البنك الدولي بأنها: " عملية استخدام المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات مثل: شبكات الأنترنت وشبكة المعلومات العريضة وغيرها، والتي لديها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات مع المواطنين من الوصول للمعلومات مما يوفر مزيدا من الشفافية وإدارة أكثر كفاءة للمؤسسات" (المحسن، 2009، صفحة 19).

من خلال ما سبق يمكن القول أن الحكومة الإلكترونية هي الحكومة التي تستخدم التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال من أجل إيصال الخدمات والمعلومات وخلق علاقات أفضل مع المواطنين وجعل التواصل معهم أسهل من خلال أداء الخدمات الحكومية بكفاءة وفعالية.

**1-3- خصائص الحكومة الإلكترونية:** إن الاختلاف بين الحكومة الإلكترونية والحكومة التقليدية، مبني أساسا على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، ويجعلها تتميز بجملة من السمات يمكن إجمالها فيما يلي (حسين م، 2013، صفحة 445):

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية .
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها، مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار بتوفير البيانات وربطها.
- توفير تكنولوجيات المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين .
- التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط مع العاملين وإلا دارة العليا، والمتابعة والإدارة لكافة الموارد.
- صفة التواصل الدائم، فهي فالإدارة في الحكومة الإلكترونية بال زمان إذ تستمر 61 ساعة متواصلة، الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار، ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن.
- مرونة تنظيمية يعكسها طابع المؤسسات الشبكية، والمؤسسات الذكية، باعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة.
- كما يضيف تطبيق الحكومة الإلكترونية مرونة على التنظيم الإداري، ويوفر الخدمات بشكل مباشر، ويسمح بالتخلص من التبعية للصيقة بالمؤسسة العامة، والخاصة، وحتى طبيعة الخدمات، وبفضل المهام المنوطة بها تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق، وتحقيق نوعية رفيعة في معالجة البيانات، وخفض عدد العناصر الهامة الضرورية للخدمات غير المحدودة.

## 2- تطبيق الحكومة الإلكترونية

إن التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية يعتبر مسابرة للتطورات التقنية الحديثة في مجال تقنيات الإعلام والاتصال، والاستفادة من تطبيقها لتقديم خدمات أفضل للمواطنين من خلال توفير بيئة الكترونية فاعلة لعمل المنظمات الحكومية.

- 1-2- مبادئ الحكومة الإلكترونية: وضع مجلس التميز الحكومي في الولايات المتحدة الأمريكية سبعة مبادئ إرشادية حول الحكومة الإلكترونية، وتتلخص فيما يلي: (شلالى و قاشي، 2014، صفحة 03)
- 1-1-2- سهولة الاستعمال: من خلال ربط الفرد أو المواطن أو الأشخاص مهما كانت طبيعتهم طبيعية أو معنوية بحكوماتهم الرقمية حسب احتياجاتهم ورغباتهم .

- 2-1-2- الإتاحة للجميع: إذ يجب أن تكون متاحة للجميع في المنزل، العمل، المدارس، المكتبات، لتمكن الجميع من التواصل مع حكومتهم الالكترونية أو من أي موقع يناسب المستخدم.
- 2-1-3- الخصوصية والأمان: التمتع بمعايير الخصوصية والسرية المناسبة والأمن والمصادقية، في إطار احترام لحقوق الإنسان والحريات الشخصية للمواطن من خلال التشريعات والقوانين المعمول بها، الأمر الذي يؤدي إلى النمو والتطوير في خدمة المواطنين.
- 2-1-4- التحديث والتركيز على النتائج: تحويل الأفكار وتجسيدها في أرض الواقع، الاتصاف بالسرعة لمواكبة التغيرات والتطورات الحديثة.
- 2-1-5- التعاون والمشاركة: مشاركة كافة الأطراف الفاعلة في المجتمع من هيئات حكومية، أو غير الحكومية، خاصة أو عامة في وضع الحلول الملائمة والمتطورة كل حسب خبرته وتجربته.
- 2-1-6- قلة التكلفة: من خلال الاستراتيجيات الاستثمارية التي تؤدي إلى تحقيق الكفاءة والأداء المستمر، مما يؤدي بدوره إلى تقليل التكاليف.
- 2-1-7- التغيير المستمر: يعتبر أسلوب العمل الحكومي ليس لتمويل الممارسات التطبيقية الحالية فقط وذلك من خلال العمل على استخدام التقنية وتطبيقها وتحقيقها على المستوى الفردي والسطحي.
- 3- آثار التحول إلى الحكومة الالكترونية
- تنقسم آثار التحول إلى الحكومة الالكترونية إلى آثار إيجابية وأخرى سلبية، يمكن إيجازها في النقاط الآتية(عشاوي، 2010، صفحة 290):
- 3-1- الآثار الإيجابية: يمكن حصر أهمها فيما يلي:
- تحقيق القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية مع أكبر فعالية للرقابة من خلال نظم تبادل المعلومات.
  - رفع مستوى الخدمة الحكومية المقدمة .
  - تبسيط الإجراءات التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف .
  - تساعد على تنمية العلاقة بين المواطن والحكومة والقطاع الخاص، المبنية على الديمقراطية والشفافية.
  - رفع مستوى أداء العاملين من خلال سهولة ودقة انتقال المعلومات.
  - إمكانية التخاطب بين القطاعات الحكومية لتقديم خدمات موحدة.
  - العدالة في تقديم الخدمة بكفاءة وجوده مما تزيد من رفاهية المواطن.
- 3-2- الآثار السلبية: تتمثل في:
- التقليل من استخدام الموارد البشرية نتيجة للاعتماد على الأجهزة والحواسيب والهواتف المحمولة، مما قد يؤدي إلى زيادة في معدلات البطالة
  - الشعور بالعزلة لدى الموظفين نتيجة افتقارهم للعلاقات الإنسانية والذي سيؤثر سلبا على حالتهم النفسية، وهذا ما يؤثر على أداءهم وكفاءتهم.
  - فقدان العلاقات الاجتماعية نتيجة التفكك الاجتماعي في حالة الاعتماد الكامل على التكنولوجيا.
  - زيادة ضغوط العمل بسبب الخوف من عدم القدرة على مواكبة التطورات، والذي سيؤدي إلى الخوف من الفشل أو فقدان العمل.

### المحور الثالث: الحكومة الالكترونية ودورها في الاقتصاد الرقمي – إشارة لحالة الجزائر

#### 1 – معالم أولية للحكومة الالكترونية من أجل الاقتصاد الرقمي بالجزائر

لقد بذلت الجزائر جهود كبيرة في مجال الاقتصاد الرقمي بهدف دعم البنية التحتية لاستخدام التقنيات الحديثة في مجال الإعلام والاتصال ومسايرة التطورات التكنولوجية العالمية، حيث قامت بمحاولة دمج هذه التقنيات في مختلف المجالات من خلال بناء مشروع الحكومة الالكترونية، بهدف الاستثمار في تقنيات الإعلام والاتصال وربط المواطن والمؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني بنسق إلكتروني متكامل وموحد، مما يسهل مختلف المعاملات ويؤدي إلى تخفيض التكلفة والجهد وتقديم المنتجات والخدمات بكفاءة وفعالية.

حيث أطلقت الجزائر برنامج الحكومة الإلكترونية 2008-2013، ومن أجل تنفيذ هذا البرنامج وعصرنة الإدارات العمومية حيث تم تحقيق العديد من العمليات أهمها:

- تنصيب شبكة حكومية داخلية، وهي نظام شامل يتضمن مجموعة الوسائل الحديثة للاتصال على مستوى الحكومات العالمية.

- تم وضع برنامج IDARA على مستوى الوظيف العمومي ومصلحة الموارد البشرية.

## 2- برنامج عمل تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية

يجسد برنامج الحكومة الإلكترونية اهتمام الجزائر بتطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية، ويأتي هذا البرنامج ضمن المبادرات والمشاريع التنموية التي تتبناها حكومة الجزائر لتحقيق التنمية المستدامة في مختلف جوانب الحياة، ويتمثل برنامج عمل تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر فيما يلي (واعر، 2014، صفحة 15).

1-2 برنامج تطوير التشريعات: والذي يتضمن إعداد قانون ينظم المعاملات الحكومية الإلكترونية وتطوير التشريعات القائمة؛

2-2 برنامج تطوير البنية المالية: يعمل البرنامج على تطوير المؤسسات ماليا لتصبح أكثر مرونة؛

2-3 برنامج التطوير الإداري والتنفيذي: والذي يشمل تطوير أساليب العمل في الجهات المقرر استخدامها للمعاملات الإلكترونية؛

2-4 برنامج التطوير الفني: يركز هذا البرنامج على استخدام التكنولوجيا الرقمية في الجهات الحكومية لتطوير الطاقات والقدرات اللازمة لإنجاح المشروع، كذلك يهتم البرنامج بتحسين الكفاءة التشغيلية والتي تتضمن استخدام أحدث الأجهزة والمعدات وأنظمة قواعد البيانات وتحديث البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات؛

2-5 برنامج تنمية الكوادر البشرية: من خلال العمل على تطوير فكر القيادات الحكومية بما يتلاءم مع مفهوم الحكومة الإلكترونية، وإعداد خطة مناسبة لتدريب فرق العمل التي يتم تكوينها من جميع الجهات الحكومية التي تشارك في مشروع الحكومة الإلكترونية بهدف القدرة على إدارته كل حسب اختصاصه؛

2-6 برنامج الإعلام والتوعية: يتم من خلال البرنامج إعداد خطة تُعرف المجتمع بمزايا التحول إلى المجتمع الرقمي وكيفية الاستفادة من مشروع الحكومة الإلكترونية.

## 3- معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية بالجزائر

يمكن تلخيصها في النقاط التالية (العاطف، 2010):

- عجز قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تلبية طلبات العملاء على إيصال الهاتف الذي يعد أهم القنوات التي يتجسد عبرها التواصل عبر الإنترنت.

- ضعف البنية التحتية لاقتصاد الرقمي بالجزائر حيث أن نسبة مستخدمي هذه التقنية الواسعة الانتشار لا يزال ضعيفا في الجزائر مقارنة حتى بالدول المجاورة، إذ تبلغ في المغرب 14.36% مقارنة بالجزائر التي لا تتعدى 5.33%.

- رغم مرور عدة سنوات على شروع السلطات الجزائرية في تعميم المعاملات المالية الإلكترونية على مستوى مختلف المؤسسات المالية والتجارية، إلا أن هذه التجربة لا تزال متعثرة، فعلى سبيل المثال فإن فئات واسعة من المتعاملين الاقتصاديين، وكذا المواطنين يتخوفون من استعمال البطاقة المغناطيسية في سحب أموالهم بسبب كثرة الأخطاء الناجمة عن جهاز السحب الإلكتروني، والتأخير الكبير في تحيين حساباته.

- غياب التشريعات المناسبة للأعمال الإلكترونية حيث تحتاج الأعمال الإلكترونية إلى وضع أنظمة وتشريعات تتناسب مع طبيعتها، بالإضافة إلى عدم مسابرة بعض القوانين والتشريعات المنظمة للعمل الإلكتروني لتطبيقات الحكومة الإلكترونية منذ بدايتها وحتى تطبيقها.

- سيطرة المفاهيم التقليدية، والمتمثلة في البيروقراطية السلبية وعدم إمكانية التغلب عليها.

- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط الحكومة الإلكترونية، والتي تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات، بحيث تتم المشاركة وتبادل المعلومات بين هذه الفئات.

- ضعف الوعي الاجتماعي بالميزات والفوائد من تطبيقات الحكومة الإلكترونية شكل معوق في طريق التحول للعمل الإلكتروني والمجتمع المعلوماتي.



- صعوبة وتعقيد إعادة هندسة العمليات المتعلقة بالحكومة الالكترونية على مستوى الأجهزة الحكومية.
- 4- التحديات التي تواجه الاقتصاد الرقمي في الجزائر لتفعيل الحكومة الالكترونية: هناك العديد من التحديات التي تواجه قيام اقتصاد رقمي ذو كفاءة عالية في الجزائر لعل أهمها ما يلي (الطيف و كوراد، 2017، الصفحات 288-289):
  - الفجوة الرقمية التي خلقتها ثورة المعلومات والاتصالات نتيجة الاعتماد الكلي للدولة على الربح البترولي، وعدم بناء اقتصاد إنتاج حقيقي خاضع للمعايير المتعارف عليها دوليا؛
  - غياب المستوى المطلوب من البنى التحتية للقيام بعمليات الاتصال بالانترنت، خاصة ما يتعلق بالتكنولوجيا اللاسلكية والأقمار الصناعية والهواتف النقالة؛
  - ارتفاع تكلفة استخدام الانترنت واستحوذ اللغة الإنجليزية على 80% من مواقعها، مع ضعف الاهتمام بهذه اللغة في الجزائر؛
  - انعدام أو ضعف الوعي بأهمية التكنولوجيا والتركيز على الاحتياجات الرئيسية من كهرباء، ماء، صحة، تعليم واستعادة الأمن والطمأنينة، لتبقى مسائل الانترنت واقتصاد المعرفة في نظر أغلب الدول شرفا لا حاجة إليه وهو في آخر قائمة الاهتمامات.
  - تعتبر الجزائر أول دولة عربية طارده للكوادر العلمية نحو الخارج، حيث صنفتها جامعة الدول العربية في وقت سابق على رأس قائمة الدول العربية المصدرة للكفاءات العلمية والأدمغة نحو الخارج؛
  - تدني مستوى معيشة غالبية الجزائريين وتدهور القدرة الشرائية والرعاية الصحية ومستوى التعليم، إذ بلغت البلاد أدنى مستويات التنمية البشرية بمرتبة 107 من أصل 173 دولة خلال سنة 2003.
  - نقص اهتمام المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بمجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وعدم وعيهم بما يمكن للمعرفة الالكترونية أن تفتح لهم من آفاق اقتصادية أوسع، فالعديد من المؤسسات الاقتصادية متصلة بالانترنت ولكن بمواقع إلكترونية غير مفعلة، تحتوي على معلومات عامة عن المؤسسة غير مخصصة للمعاملات الإلكترونية؛
  - انتشار من لا يحسنون استخدام الحاسوب حتى من فئات المثقفين والمتعلمين، فالعديد من خريجي الجامعات حاصلين على شهادات عليا ولكن لا يحسنون استخدام تكنولوجيا الحواسيب.
  - تواضع الثقافة المعلوماتية والتفاعل الالكتروني وضعف مجتمع المعلومات.
  - تخلف النظام المصرفي الجزائري من حيث الوسائل وتقنيات الدفع الحديثة، بالإضافة إلى التخوف من خوض غمار تجارة افتراضية قد تلحق خسائر فادحة يصعب على الجزائر تغطيتها.
  - غياب قانون واضح وصريح يسيّر المعاملات الالكترونية.
  - غياب المنافسة في سوق الانترنت لأنه في الجزائر تقريبا شركة واحدة تسيطر شبه كليا على الانترنت، وهي شركة اتصالات الجزائر مما يحول دون انخفاض تكلفتها.

### 3. الخاتمة

تعتبر الحكومة الالكترونية أسلوبا جديدا ومعاصرا في تقديم الخدمات للمواطنين يهدف إلى رفع الأداء الحكومي من خلال تخفيض التكاليف والتخلص من البيروقراطية والإجراءات الروتينية، إلا أن نظام الحكومة الالكترونية يتطلب إمكانات هائلة لتقديم خدمات متميزة بجودة عالية أهمها توفير بنية تحتية قوية في مجال المعلومات والاتصالات وذلك للاستفادة من فعالية تطبيقات الحكومة الالكترونية في التوجه نحو مجتمع المعلومات القائم على المعرفة.

#### 3-1- النتائج: يمكن إدراج العديد من النتائج من خلال الدراسة ونوجز أهمها فيما يلي:

- إن تبني الحكومة الالكترونية يعتبر أمرا ضروريا وجوهريا في بناء الاقتصاد الرقمي ودعم تطبيقاته والمساهمة الفعالة في عصرنة الإدارات والأجهزة الحكومية في ظل الثورة المعلوماتية الهائلة.
- إن تطبيق الحكومة الالكترونية يتطلب إعادة هيكلة الإدارات بما يتناسب ومتطلبات تطبيقاتها.
- إن إستراتيجية تطبيق الحكومة الالكترونية تساهم بشكل فعال في تخفيض الوقت والتكلفة والجهد والتخلص من الإجراءات المعقدة والروتينية وتقديم الخدمات بجودة عالية.



- تعاني الجزائر من تأخر كبير في مجال الاقتصاد الرقمي والحكومة الإلكترونية بسبب البنية التحتية الهشة في مجال تقنيات الإعلام والاتصال.

- يمكن التغلب على معوقات تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر بتضافر الجهود وتوفير الإمكانيات اللازمة، والمتمثلة أساساً في: تبني رؤية إستراتيجية، مساندة التطور التكنولوجي، إصدار التشريعات اللازمة، إعداد الكوادر المؤهلة، الاستفادة من تجارب الآخرين.

**2-3- التوصيات:** بناء على ما تقدم يمكن صياغة التوصيات الآتية:

- ضرورة تكثيف الدورات التكوينية للعاملين في مختلف الإدارات والأجهزة الحكومية الجزائرية تماشياً مع التطورات التكنولوجية الحديثة، وهو ما يزيد ثقة العامل بنفسه بأنه بمستوى التحديات الجديدة، مما يعكس إيجاباً على رفع الروح المعنوية وكفاءة أداء العمل.

- نشر الوعي عن كيفية استخدام البريد الإلكتروني والشبكات الاجتماعية ومواقع الانترنت المختلفة، وبأقل أخطار أمنية ممكنة.

- لتحقيق مشاريع الاقتصاد الرقمي يتطلب توفير بنية تحتية مناسبة، متطورة وقادرة على استيعاب زيادة الطلب على خدمات وتقنيات المعلومات والاتصال، دون أن يكون ذلك على حساب جودة الخدمة؛ إذن من الضروري في الدول العربية عموماً والجزائر خصوصاً أن تتماشى جودة الخدمة جنباً إلى جنب مع تطويرها وزيادة توفيرها وانتشارها؛

- يجب على الحكومة الجزائرية ضرورة تهيئة القوانين والتشريعات الدقيقة التي تتناسب مع تطبيقات الحكومة الإلكترونية وتساهم في دعم ثقة أفراد المجتمع في صحة وسلامة المعاملات الإلكترونية.

- العمل على تشجيع الاستثمار في مجال التقنيات الرقمية بالجزائر لدعم وتعزيز مشروع الحكومة الإلكترونية.

- ضرورة تأهيل وتأطير كوادر متخصصة في مجال هندسة العمليات وتطبيقات الحكومة الإلكترونية.

**4. المراجع:**

**أولاً- المراجع العربية:**

**الكتب:**

1- إيمان عبد المحسن (2009)، **الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر.

2- شوقي ناجي جواد ومزهر شعبان العاني (2014)، **الإدارة الإلكترونية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

3- صفوان المبيضين (2011)، **الحكومة الإلكترونية: النماذج والتطبيقات والتجارب الدولية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

4- فريد راغب النجار (2006)، **التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

**المقالات:**

1- بوجحيش خالدية، البشير عبد الكريم (2017)، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير مخرجات الابتكار (دراسة مقارنة بين الجزائر و تونس)**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17.

2- بوريش نصرالدين (2008)، **تكنولوجيا المعلومات والاتصال كدعامة للميزة التنافسية كأداة للتأقلم المؤسسات الاقتصادية مع تحولات المحيط الجديد**، مجلة الاقتصاد المعاصر، العدد 03، خميس مليانة، الجزائر.

3- خولة رشيد حسين (2014)، **الأبعاد الاقتصادية للحكومة الإلكترونية**، كلية الزراعة جامعة البصرة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 30، العراق.

4- كنزة تنبو، محمد دهان (2019)، **واقع الاقتصاد الرقمي في العالم العربي**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01.

5- مريم خالص حسين (2013)، **الحكومة الإلكترونية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، بغداد.

**المداخلات:**

- 1- العاطف عبد القادر (2010)، متطلبات الحكومة الالكترونية في مواجهة مخاطر الاقتصاد الافتراضي، الملتقى العلمي الدولي للاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، جامعة الشلف.
- 2- شلالي عبد القادر، قاشي علال (2014)، الحكومة الالكترونية عوامل البناء والمعوقات في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن أشغال اليومين الدراسيين حول: مستقبل الحكومة الالكترونية في الجزائر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة البليدة، 27 فيفري.
- 3- عبد الكريم الطيف وكوراد فطيمة (2017)، واقع الاقتصاد المعرفي في الجزائر، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول "دور اقتصاد المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر"، جامعة الجزائر 3.
- 4- وسيلة واعر، دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية: حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية -الجزائر (2014)، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي: إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

دور الادارة الالكترونية في عصرنة ورقمنة الخدمة العمومية في الجزائر-قطاع البريد و الاتصالات  
نموذجاً-

The role of electronic management in modernizing and digitizing the public  
service in Algeria- Post and Telecom sector as a model

د. العوفي فاطمة الزهراء، مخبر LARMHO، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان،  
Farahnesrine123@yahoo.com

**الملخص:**

في ظلّ التطورات التكنولوجية المتلاحقة والمتجدّدة والتي تزامنت مع الجهود المبذولة من طرف الدول، لتقريب الإدارة من المواطن وعصرنة ورقمنة الخدمة العمومية. برز دور التقنيات التكنولوجية الحديثة في تطوير الأداء الإداري و التقليل من التكاليف و كذا زمن الخدمة المقدمة،و ذلك ما يشير الى ضرورة التحول من الإدارة الورقية أو بالأصح التقليدية إلى إدارة دون ورق و جهد و اقل تكلفة و هي الإدارة الالكترونية،حيث سعت الدولة الجزائرية إلى ذلك عبر جملة من الإصلاحات سواء كانت في الجانب الفكري أو الممارساتي،و تمت هذه الأخيرة في القوانين و التشريعات بما يخدم بنية التغيير و قد كانت على حد سواء في الإطار المركزي و اللامركزي،و مست هذه الإصلاحات عدّة قطاعات كالضمان الاجتماعي،التعليم العالي و البحث العلمي،قطاع البريد و الاتصالات،حيث أخذ هذا القطاع الحيز الأكبر من جملة الإصلاحات الإدارية في الجزائر التي تسعى دائماً لتحسين جودة الخدمة العمومية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الالكترونية، الخدمة العمومية، البريد و الاتصالات.

**تصنيفات JEL:** L87-L63

**Abstract:**

In light of the successive and renewed technological developments that coincided with the efforts made by the states, to bring an administration closer to the citizen and modernize .and digitize the public service

The role of modern technological technologies has emerged in developing administrative performance and reducing costs as well as the time of service provided, and this indicates the necessity of shifting from paper-based management or, rather, traditional management to management without paper, effort and less cost, which is electronic management, as the Algerian state sought In addition, through a set of reforms, whether in the intellectual or the practical side, and the latter were carried out in laws and legislations in a way that serves the structure of change. They were both in the central and decentralized framework, and these reforms affected several sectors such as social security, higher education and Scientific research, the postal and telecommunications sector, as this sector took the largest part of the total administrative reforms in Algeria, which always seek to improve the quality of public service.

**Keywords :** electronic administration, public service, post and telecommunications.

**JEL Classification Codes :** L63-L87

### مقدمة:

يقاس تقدم الأمم و الشعوب بمستوى رفاه المواطنين و رضاهم عن الخدمات المقدمة من طرف حكوماتهم و للوصول إلى المستوى المطلوب كان لا بد من وضع خطط استراتيجية محكمة و دقيقة تضمن التطور و الرقي لهذه الشعوب، و بما أنّ العمل الإداري يعتبر حجر الزاوية في المجتمعات المتقدمة فلقد كان لزاما إعطاء الأولوية لهذا الجانب الخدماتي من الإصلاحات و محاولات التطوير و التغيير للأحسن.

حيث سعت الجزائر في هذا الجانب جاهدة إلى تطوير الإدارات العامة و تحسين مستوى الخدمات المقدمة من خلال عصرنة و رقمنة قطاعاتها العمومية في مختلف المجالات بما يضمن تحسين المرفق العام، و قطاع البريد و الاتصالات كنموذج شهد جملة إصلاحات خاصة فيما يتمثل في تطبيق نظام الإدارة الالكترونية، حيث أصبحت هذه الأخيرة ضرورة حتمية في العمل الإداري، و لدراسة هذا الموضوع نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في عصرنة و رقمنة الخدمة العمومية في قطاع البريد و الاتصالات بالجزائر؟

حيث يكتسي هذا الموضوع أهمية انطلاقا من :

- كون التحول نحو الخدمة العمومية الالكترونية هو أساس عصرنة و رقمنة الخدمة العمومية، بما يؤسس لتطوير نظام إدارة الحكم و الشؤون العامة (الحكم الراشد).

- حداثة موضوع الإدارة الالكترونية الذي ظهر مع العقد الأخير من القرن العشرين.

من أجل الإلمام بموضوع الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لعرض مراحل تطور الخدمة العمومية من خلال عصرنة و رقمنة قطاع البريد و الاتصالات كنموذج.

### 1- الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية:

#### 1-1 مفهوم الإدارة الالكترونية:

بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الالكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، إلا أنه هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح نوجزها كالآتي:

تعرف الإدارة الالكترونية بأنها "مجموعة الأنشطة الحكومية التي تعتمد على الانترنت و الاتصالات الالكترونية عبر جميع طبقات و مستويات الحكومة، لتقديم الخدمات و المعاملات للأفراد و الحصول على المعلومات في شتى المجالات ببسر و سهولة" (محمد متولي، 2003، ص18)

كما تعرف بأنها "إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت و شبكات الاتصال، حيث تميل أكثر إلى تجريد و إخفاء الأشياء و ما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعرفي هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها و الأكثر كفاءة في استخدام مواردها" (المكي دراجي، راشدة موساوي، 2018، ص26) و تعرفها بأنها "منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب و الاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات و الاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في مؤسسات عصر العولمة و التغيير المستمر" (علي السليمي، 2005، ص323).

#### 1-2-1 مبادئ الإدارة الالكترونية وخصائصها:

##### 1-2-1-1 مبادئ الإدارة الالكترونية:

يرى الأستاذ (عمار بوحوش) أن من مبادئ الإدارة الالكترونية ما يلي: 4 (عمار بوحوش، 2006، ص190-189)

-تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهية مهنيًا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.  
-التركيز على النتائج: حيث ينص اهتمام الإدارة على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، و أن تحقق فوائد للمواطنين من خلال تخفيف العبء عنهم من حيث الجهد و المال و الوقت.  
-سهولة الاستعمال و الإتاحة للجميع: أي إتاحة تقنيات الإدارة الالكترونية في المنازل و العمل و المدارس و المكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.  
-خفض التكاليف: حيث أنّ الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و تعدّد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف.  
-التغير المستمر: و هو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية،بحكم أنّها ستسعى بانتظام لتحسين و إثراء ما هو موجود،و رفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن أو بقصد التفوق في التنافس.

**1-2-2-خصائص الإدارة الالكترونية:**

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي إلى نموذج الإدارة الالكترونية مبني أساسا على استخدام تقنيات المعلومات و الاتصال،مما يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص نوجزها فيما يلي:5:  
(رافت رضوان، 2004، ص457-455)

-إدارة و متابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة كأنها وحدة مركزية.  
-تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.  
-تجميع البيانات من مصادرها (أصلية بصورة موحدة،و تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات و ربطها).

-توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم و بناء ثقة مؤسساتية إيجابية لدى كافة العاملين.  
-التعلم المستمر و بناء المعرفة، و توفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية مع زيادة الترابط بين العاملين و الإدارة العليا،و المتابعة و الإدارة لكافة الموارد.

-إنّ الإدارة الالكترونية تعني مختلف التدفقات الإدارية للبيانات، إذ يصبح شكلها إلكترونيًا و متداولًا بين الأجهزة و المستويات الإدارية المختلفة، حيث ما يميز الإدارة الالكترونية عن غيرها من الإدارات التقليدية سمات عديدة منها السرعة و الفعالية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العراقيل البيروقراطية و التعقيدات الإدارية،كما أنّها إدارة بدون ورق حيث يستبدل التعامل الورقي بالبريد الإلكتروني و الأرشفة الإلكتروني و الرسائل الصوتية و نظم المتابعة الآلية.

2-الاطار المفاهيمي للخدمة العمومية:

1-2- مفهوم الخدمة العامة كعملية:

يمكن اعتبار أن الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية أو العامة على أنّها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي تنطوي على مدخلات و تشغيل و مخرجات، و بالنسبة للمدخلات فإنّ هناك ثلاث أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة و هي:6 (ثابت عبد الرحمن، 2001، ص427-425)

أ-الأفراد: إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة، أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته.

ب-الموارد: أي عمليات الخدمة التي يتم إجراؤها على الأشياء و ليس على الأفراد و تسمى عمليات الأشياء المملوكة مثل خدمات رخص مرور السيارات، و الخدمات العامة المختلفة في خطوط السكك الحديدية.

ج-المعلومات: تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة و يطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات.

2-2- مفهوم الخدمة العامة كنظام:

يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكوّن من أجزاء مختلفة تشمل مايلي:7) ثابت عبد الرحمن، 2001، ص428)

-نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة : وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات (inputs) الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

-نظام تسليم الخدمة : ووفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي للخدمة، و إيصالها للمواطن طالب الخدمة، و يتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين:

\*خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن).

\*خدمة عامة غير مرئية و يطلق عليها جوهر الخدمة الفني.

3-دراسة حالة عصرنة و رقمنة قطاع البريد و الاتصالات بالجزائر:

3-1-اعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات في الجزائر:

لقد تجسدت تعديلات هذا القطاع في سن قانون جديد للقطاع في أوت 2000 و الذي جاء ليحد من احتكار الدولة لنشاطات البريد و المواصلات، مدعما الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات، و تطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية و آخر بالاتصالات8. وزارة البريد و المواصلات، " إصلاح و تطوير قطاع الاتصالات في الجزائر"، (www.mpt.gov.dz 22/10/2019)

و بالتالي تولد عن التغيير الحاصل في وظائف و نشاطات وزارة البريد و المواصلات إلى المؤسسة العمومية للبريد كمؤسسة ذات الطابع الصناعي و التجاري، و على متعامل المواصلات السلوكية و اللاسلوكية وفق الآتي9: ( الجريدة الرسمية، 2000، ص08)

أ-بريد الجزائر: تم فصلها كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري(EPIC).

ب-اتصالات الجزائر: هي مؤسسة عمومية اقتصادية(EPE)، شركة ذات اسهم(SPA).

ج-سلطة الضبط: إذ أمام فتح سوق الاستثمار في الاتصالات كانت هناك ضرورة إلى تأسيس نظام سلطة خاصة تعرف بسلطة الضبط من مهامها:

\*تقديم ترخيص الاستغلال وكذلك اعتماد تجهيزات البريد و المواصلات.

\*التحكيم في ما هو قائم من نزاعات سواءا بين المتعاملين أو مع المستعملين.

\*العمل على خلق نوع من المنافسة الفعلية و المشروعة في سوقي البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية.

3-2-مؤسسة بريد الجزائر و الخدمة العمومية الالكترونية:

تمثل مؤسسة بريد الجزائر أحد مؤسسات الخدمة العمومية التي لها حماية شبه كلية من الدولة بالنظر إلى وضعيتها الاحتكارية، و في ظل الضعف أو الانعدام الكلي للأطراف المنافسة لها أصبحت مؤسسة تخضع لرقابة عمومية هي وزارة البريد و التكنولوجيا الإعلام و الاتصال، و بالتالي يصبح تدخل الدولة فيها متطورا و هو ما يفسره البعض بأنه ناتج عن حجم و كبر المؤسسة في مجال تقديم الخدمات، إذ تقدم

مؤسسة بريد الجزائر جملة خدمات تتمثل في: (خدمات الحساب الجاري، خدمة الإطلاع على الحساب، الدفع، السحب، صناديق التوفير، الطرود البريدية، الحوالات البريدية، الرسائل) 10 (عبدالقادر برانيس، 2006-2007، ص 59-61)

و تماشيا مع التطور المحيط بمؤسسة بريد الجزائر، إتجهت سياسة هذه الأخيرة إلى الاعتماد على نموذج الخدمات التي تكفل حقوق المواطنين و تكسب ثقتهم بالمؤسسة، و موازاة مع عصرنة قطاع البريد تم إدراج تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين بشكل يعزز من الثقة و يكرس أفضل النتائج و الإنجازات و بالتالي تكرس التأسيس لنظام الخدمات العامة الالكترونية التي تبذلها مؤسسة بريد الجزائر و يمكن ترجمتها في النماذج التالية:

أ-الشباك الالكتروني: و يقوم بتوفير خدمات للزبائن و المتعاملين، و هي كل الأجهزة الالكترونية التي تسمح بعملية سحب الأوراق النقدية أليا 11. ( [edcarte.post.dz/fr/terms/html](http://edcarte.post.dz/fr/terms/html) :22/10/2019)

ب-بطاقة السحب الالكترونية: تمثل بطاقة السحب الالكترونية (la carte ccp) بطاقة يتم استعمالها للحصول على الخدمات المالية لدى مؤسسة بريد الجزائر، و التي تعمل مع وجود الشباك الالكتروني إذ عن طريقهما يتمكن المواطن أو الزبون من سحب النقود من أي شباك بريدي او موزع أوتوماتيكي عبر القطر الجزائري.

حيث تمكنت مؤسسة بريد الجزائر ضمن استراتيجية تطوير خدمات بطاقة السحب الالكترونية و حصول المواطن على خدماتها من تحقيق رقم أعمال قدر بـ 25 مليار دينار، إضافة إلى توسيع شبكة البريد و المواصلات، حيث وصل عدد المكاتب البريدية إلى 3310 مكتب موصول بشبكة الإعلام الآلي و 11 مليون حساب جاري.

كل ذلك يترجم أن مؤسسة بريد الجزائر كأحد مؤسسات الخدمة العامة تعرف تطورا ملحوظا في برنامج تطوير الخدمات بالاعتماد على تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و من خلال بطاقة السحب الالكترونية يمكن تحقيق الأهداف التالية 12: (<http://us.meheet.com>:03/10/2019)

✓ الأمن (Sécurité): يشير الى تامين العمليات التي تجري بواسطة البطاقة المغناطيسية، إذ عن طريق الرمز السري يتحقق أمن المعاملات و تتم حماية مصالح المتعاملين لأن امتلاك كل فرد رمز سري خاص ببطاقته المغناطيسية يمنع إطلاع أي طرف آخر على حسابه البريدي، و هو ما يحدد مسؤولية كل حامل للبطاقة مسؤولية فردية.

✓ السرعة (Rapidité): لقد أتاحت بطاقة البريد المغناطيسية الخاصة بسحب النقود من الموزعات الآلية فرص جديدة، و وضعت حدًا لطوابير الانتظار التي كانت تملأ مؤسسة بريد الجزائر، و تعرقل غالبا عمل المؤسسة و يتجلى هذا التطور في أداء خدمات سحب النقود من خلال طريقة الاستعمال الفوري دون انتظار، مما يسمح بسرعة الاستجابة للخدمات و ربح الوقت.

و اعتمادا على بطاقة السحب المغناطيسية و الموزعات الآلية للنقود توفر مؤسسة بريد الجزائر بعض الخدمات الالكترونية و التي تتمثل في 13 : (<http://www.post.dz>:06/10/2019)

ج-خدمات السحب: إذ توفر الموزعات الآلية المتواجدة خارج مؤسسات البريد فرصة سحب الأموال للمواطنين، و التي دعمت العمليات التقليدية.

د-خدمات الإطلاع على الرصيد: إذ عن طريق إدخال بطاقة السحب البريدية مع تشكيل الرقم السري الخاص بكل مستعمل يحصل الزبون على كشف رصيده، وله إمكانية الاحتفاظ بتذكرة خاصة بكشف الرصيد.

ه-خدمات طلب نماذج من الصكوك البريدية: التي تقدّم لكل صاحب حساب بريدي جاري، حيث تمنحه طلب نماذج بعد ملئ الاستمارة الالكترونية التي سيتم استظهارها على الموزع الآلي للنقود الورقية.

-إنّ تحليل أهم الأهداف السابقة الذكر (الأمان، السرعة، التوفر) يلاحظ أنها تمثل منطلقات و مفاهيم جديدة تؤسس في النهاية إلى تقريب الإدارة العامة من المواطن و اختزال الزمان و المكان و القضاء على الروتين البيروقراطي، التي تشكل مهددات للإدارة العامة و الخدمة العمومية.

و دعما لخدمات البريد الالكترونية، فإنّ هناك خدمات أخرى تقدمها المؤسسة و هي خدمات متوفرة عبر الانترنت على الموقع [Baridinet.post.dz](http://Baridinet.post.dz) و هي:

• طلب البطاقة الذهبية

و ذلك من خلال الموقع ([Ed.carte.post.dz](http://Ed.carte.post.dz)) بملئ خانة البيانات الموجودة في الاستمارة ليتم التصديق عليها، و بعدها تحصل على البطاقة الذهبية بعد إرسالها إلى المكتب البريدي الذي قمت بإختياره 14 ) ([edecarte.post-dz:07/10/2019](http://edecarte.post-dz:07/10/2019))

• متابعة البعثات (suivi des envois)

حيث تمكن المستفيد من تعقب مسار البعثات البريدية عبر النظام الدولي و ذلك عبر الموقع ([aptracking.post.dz:07/10/2019](http://aptracking.post.dz:07/10/2019)).

• الإشعار عبر الرسائل القصيرة (SMS)

يسمح "بريد الجزائر" بالإطلاع على الحساب البريدي الجاري و متابعته بواسطة الهاتف النقال، إذ يتم الإبلاغ تلقائيا بجميع العمليات المنجزة على الحساب البريدي الجاري عبر رسالة نصية قصيرة:

-تم إنجاز عملية دفع الراتب أو معاش التقاعد بحسابكم البريدي الجاري؟

-تم إنجاز عملية سحب الأموال أو التسديد من حسابكم البريدي الجاري؟

-أنت طالب/طالبة و تستفيدون من منحكم الدراسية عبر حسابكم البريدي الجاري؟

-تم تحويل الأموال من جهة أخرى إلى حسابكم البريدي الجاري؟

-الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي عوضكم عن التكاليف الطبية؟

-تم استعمال بطاقتكم النقدية على مستوى الشباك البنكي الآلي أو في عملية التسديد الالكتروني؟

-تتوافق هذه الخدمة مع متعاملي الهاتف النقال الثلاثة.

-يمكن تفعيل هذه الخدمة بالدخول على الموقع (<http://eccp.post.dz>)، و في حالة عدم امتلاك رمز الدخول لهذا الموقع، يمكن التقدم إلى مكتب البريد الذي تختارونه مرفوقين بصور طبق الأصل عن بطاقة التعريف الوطنية، بعدها يتم التحصل على الرمز السري و الذي بواسطته يمكنكم الولوج إلى الموقع و

ضبط الإعدادات الخاصة بها و تفعيل هذه الخدمة 16) (<http://eccp.post.dz:05/10/2019>)

• المتجر الالكتروني

و هو مخصص لتسديد الفواتير، تعبئة الهاتف النقال، تعبئة الانترنت، شراء و دفع تذكرة الطيران أو التأمينات و يتم ذلك كله عبر البطاقة الذهبية 17. (<http://baridnet.post.dz:06/10/2019>)

• خدمة التحويل من حساب بريدي إلى آخر



هي خدمة تسمح بالتحويل الالكتروني و الفوري من حساب بريدي جاري إلى حساب بريدي آخر دون الحاجة إلى استخدام السيولة النقدية، تتم هذه العملية بواسطة البطاقة النقدية لبريد الجزائر، و باستعمال استمارة (SFP1) تحمل عبر الانترنت على مستوى كل المكاتب البريدية عبر خدمة (بريدي موب) و الشباك الآلي18. (<http://post.dz:05/10/2019>)

• خدمة برقيتك Barki@tic

ستسمح هذه الخدمة بإيفاء الرسائل و استلامها في اليوم ذاته، إذ تتمثل هذه الخدمة بالإرسال الالكتروني (رسائل التهاني و التعازي، الاستدعاءات، الإذارات و الاعذارات،... إلخ) عبر الإنترنت أو كذا نشر الرسائل في اليوم ذاته و تستهدف (برقي@تك) بشكل خاص الإدارات العمومية و المؤسسات الاقتصادية و الهيئات المختلفة: المالية و المصرفية و شركات التأمين.. إلخ. كما تسمح خدمة (برقي@تك) بالحصول على دليل يثبت توزيع برقياتكم، و متابعتها عن بعد، و هذا بدفع تعريفية تتلائم مع مواصفات الرسالة.

كما يتيح بريد الجزائر للمؤسسات و المتعاملين الاقتصاديين فرصة الاستفادة من خدمة إيداع كميات معتبرة من البرقيات على شكل ملفات إلكترونية على مستوى مكاتب البريد19. ([post.dz/Barki@tic:05/10/2019](http://post.dz/Barki@tic:05/10/2019))

• خدمة hawalatic (حوالتك)

حوالتك هي خدمة لتحويل الأموال بصفة آنية، بسيطة و مؤمنة عن طريق حوالة الكترونية، و تأتي هذه الخدمة الجديدة لإثراء باقة الخدمات المالية لبريد الجزائر. يمكن استخدام خدمة (حوالتك) بملئ الاستمارة للعمليات المالية البريدية (SFP01) المتوفرة عبر الموقع الالكتروني لبريد الجزائر، مع التأكد من التدوين الصحيح لرقم الهاتف النقال و رقم هاتف المستفيدين من الحوالة.

-تقدم الاستمارة مرفوقة ببطاقة الهوية الشخصية و المبلغ النقدي إلى المكلف بالزبائن بالمكتب البريدي. -سيقدم لك وصل دفع الحوالة و تصل مباشرة رسالة نصية قصيرة إلى هاتفك النقال و هاتف المستفيد من الحوالة، تحمل هذه الرسالة و رمز الحوالة و رقمها السري، بالإضافة إلى دعوة المستفيد التقدم نحو أي مكتب بريد لسحب مبلغ الحوالة 20: ([post.dz/hawalatic](http://post.dz/hawalatic) : 10/10/2019)

• جهاز الدفع الالكتروني TPE

من أجل تسهيل و تقليص مدة تنفيذ عمليات السحب و الإطلاع على رصيد الحساب البريدي الجاري و كذا الاستفادة من خدمات سريعة، إقترح بريد الجزائر حلا مناسباً لكل الاحتياجات و المتطلبات و المتمثل في إمكانية السحب و الإطلاع على الرصيد باستعمال البطاقة الذهبية من خلال جهاز الدفع الالكتروني (TPE).

للاستفادة من هذه الخدمة يكفي التقدم إلى مكتب بريد مصحوبين بالبطاقة الذهبية، للقيام بكل أمان و سرعة بعملية سحب الأموال و الإطلاع على رصيد الحساب البريدي. تسمح هذه الخدمة بسحب مبلغ يصل على 50.000 دج في اليوم الواحد و ذلك دون تقديم وثيقة إثبات الهوية، و لا نموذج صك أو الاستمارة الموحد (SFP1) 21 ([post.dz/services/particular:/services-carte:10/10/2019](http://post.dz/services/particular:/services-carte:10/10/2019))

• خدمة الإطلاع على رصيد الحساب من خلال جهاز الدفع الالكتروني

تسمح هذه الخدمة بالإطلاع على رصيد الحساب البريدي الجاري على مستوى أي مكتب بريد من خلال الدفع الإلكتروني، بدون تقديم وثيقة إثبات الهوية ولا تحرير طلب على الاستمارة الموحدة (SFP1) أو تقديم نموذج صك.

تتم عملية الإطلاع على رصيد الحساب من خلال المراحل التالية:  
-بعد دعوة المكلف بالزبائن، يتم إدخال البطاقة النقدية (الذهبية) و بإدراج في البوابة الخاصة بالإطلاع على الرصيد، و من التعريف الشخصي (code pin) الخاص بالبطاقة النقدية.  
-مباشرة بعد مصادقة النظام على العملية، يظهر رصيد الحساب البريدي الجاري المتعلق بالبطاقة النقدية على شاشة جهاز الدفع الإلكتروني.  
-بالنقر "تأكيد" يقوم جهاز الدفع الإلكتروني بطبع الكشف المتضمن لوحيد حسابكم البريدي الجاري.

• خدمة سحب الأموال من خلال جهاز الدفع الإلكتروني

تسمح هذه الخدمة بالقيام بعملية السحب على الحساب بريدي جاري في أي مكتب بريد باستعمال البطاقة الذهبية من خلال جهاز الدفع الإلكتروني، دون تقديم وثيقة إثبات الهوية أو نموذج صك بريدي أو استمارة موحدة (SFP1).

تتم عملية السحب من خلال جهاز الدفع الإلكتروني من خلال المراحل التالية:  
-بعد دعوة المكلف بالزبائن يتم إدخال في البوابة الخاصة بالسحب، مبلغ السحب في حدود السقف المسموح به و القيمة المالية الذي يحتوي عليها رصيد حسابكم.  
-إدخال البطاقة النقدية (الذهبية) في المكان المخصص لذلك في جهاز الدفع الإلكتروني مع إدخال الرمز التعريف الشخصي (Code Pin) الخاص بالبطاقة النقدية.  
-التوقيع بالإمضاء على شاشة جهاز الدفع الإلكتروني بأحد أصابع اليد.  
-استلام من طرف المكلف بالزبائن التذكرة الإلكترونية و كذا المبلغ المطلوب.

**3-3- معوقات الخدمات الإلكترونية في مؤسسة بريد الجزائر:**

إذا كانت بطاقة السحب المغناطيسية تمثل الخطوة الأهم في التحول للخدمة العامة الإلكترونية بمؤسسة بريد الجزائر، فإن هذه الأخيرة تعاني من نقص مسجل في استخدامات هذه البطاقة على مستوى الشبابيك، إذ ترى بعض الدراسات أن بطاقة السحب المغناطيسية إلى جانب مطبوع العملية الوحيدة المستعمل مع بطاقة الحساب البريدي الجاري على مستوى الشبابيك حيث لم تبلغ هذه العملية النتيجة و التوقعات المسطرة في البداية<sup>22</sup>

(utilisation de la carte ccp ,opcit ,p09:03/10/2019)

حيث هناك مشاكل تعاني منها الخدمة الإلكترونية ضمن مؤسسة بريد الجزائر تشمل العناصر التالية:  
-مشاكل مرتبطة بانتهاء صلاحية البطاقات المغناطيسية و التي تترجمها الشكاوي العديد من المواطنين في بعض الأحيان نتيجة تعطيل مصالحهم، مما يستدعي معاودة الرجوع إلى السحب التقليدي و التقرب من الشبابيك على مستوى مكاتب البريد<sup>23</sup>. (<http://www.echouroukonline.dz>: 15/10/2019).  
-نقص في تقديم الخدمات الخاصة بالبطاقة المغناطيسية التي تحدّد المبلغ القابل للسحب و هو ما يعرقل سحب المبالغ كاملة التي يريد الأفراد الحصول عليها في وقت واحد.  
-مشكل التغطية الشبكية: الذي يمنع المواطنين من الوصول على خدمات شبكة الانترنت التي تقدمها مؤسسة بريد الجزائر، إضافة إلى مشكل التغطية الشبكية الخاصة بالموزعات الآلية للنقود الورقية في

العديد من المناطق، فتوقف هذه الموزعات عن الخدمة يلحق الضرر بمصالح الأفراد و حصولهم على الخدمات.

-تسجيل إجماع بعض الزبائن غير المبرر اتجاه استخدام البطاقات الذكية من قبل الكثير من المالكين لها، والتي تعود في اغلب الأحيان إلى بعض التصورات المسبقة حول خدمات السحب المقدمة عبر الموزعات الآلية للأوراق النقدية حيث كثير ما يشكك البعض في أمن عمليات السحب و دقة المحاسبة و شفافية العمليات الخاصة في ظلّ انعدام التوعية و ضعف إدراك فوائد التحول نحو الخدمات الالكترونية.

#### 4-الخاتمة:

ما يمكن استخلاصه في آخر هذه الورقة البحثية أن تطبيق الإدارة الالكترونية أصبح ضرورة حتمية لعصرنة و رقمنة الخدمة العمومية في الجزائر، و ذلك من أجل مواكبة و مسايرة الدول المتقدمة في هذا المجال، و لأجل ذلك فقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج و التوصيات نقدمها على المنوال الآتي:

#### -النتائج:

-تعتبر الإدارة الالكترونية أسلوبا جديدا من أساليب العمل الإداري الذي يقوم على تقنيات التكنولوجية الحديثة.

-الإدارة الالكترونية في الجزائر لاتزال في بداية خطواتها الأولى، إلا أنّ ذلك لم يمنع من سرعة انتشارها و استعمالها.

-من الواضح و مما سبق ذكره جهود الدولة الجزائرية في هذا الصدد، و هو ما يعتبر دليلا قويا للتكفل بمشروع الإدارة الالكترونية في الجزائر، و ذلك ما يعكس و بصورة واضحة المساعي الجزائرية في تطوير و عصرنة الإدارة بما يتماشى و التطورات المحلية و الدولية في ذات المجال و السعي للولوج لإدارة الرقمية.

#### -التوصيات:

لتحقيق الولوج إلى العالم الرقمي بطريقة مرنة و فعالة يتوجب على الحكومة الجزائرية مراعاة جملة من النقاط أهمها:

-توفير البنية التحتية للاتصالات لكي لا تكون عائقا أمام تنفيذ و تطبيق هذا المشروع المهم.

-يجب أن يكون مشروع التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية ذات رؤية شاملة، تبدأ من أعلى مستويات الدولة إلى أدناها.

-الحرص على وضع هيئات مختصة في الرقابة الالكترونية للحفاظ على سرية العمل و على المعلومات الشخصية للمواطنين.

-الحرص على تدريب و تكوين الموظفين على تقنيات و أساليب الإدارة الالكترونية.

-تحديث اللوائح و النصوص القانونية و التنظيمية، بما يخدم التحول نحو الإدارة الالكترونية و عدم عرقلتها و ذلك لإضفاء الشرعية على آلياتها و بيئة العمل.

#### 5-المراجع:

1. محمد متولي، 24-26 أبريل 2003، إدارة الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الدول العربي، المؤتمر العلمي الأول شرطة دبي.

- 2-المكي دراجي،راشدة موساوي، جانفي 2018 ، دور الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمة العمومية في الجزائر،دراسة لنموذجين قطاعيين العدالة و الداخلية و الجماعات المحلية،مجلة العلوم القانونية و السياسية،العدد17.
- 3-علي السليمي، 2005،خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة.
- 4-عمار بوحوش،2006، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي، بيروت.
- 5-رأفت رضوان،2004، الإدارة الإلكترونية الإدارة و المتغيرات، القاهرة، مركز المعلومات و اتخاذ القرار.
- 6-ثابت عبد الرحمن إدريس، 2001،المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، لبنان.
- 7-ثابت عبد الرحمن إدريس، المرجع نفسه.
- 8-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،وزارة البريد و المواصلات،" إصلاح و تطوير قطاع الاتصالات في الجزائر"،22/10/2019،www.mpt.gov.dz.
- 9- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 200-03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات، الجريدة الرسمية، 2000
- 10-عبد القادر برانيس، 2006،"التسويق في مؤسسات الخدمة العمومية: دراسة على قطاع البريد و الاتصالات في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
- 11- Algérie post : "conditions générales de fonctionnement de la carte ccp", 22/10/2019 : edcarte.post.dz/fr/terms/html.
- 12-شبكة الإعلام العربية متاح على الموقع <http://us.meheet.com/shownews.opp> تاريخ الإطلاع:2019/10/03.
- 13 - la carte ccp, Algerie poste, disponible sur ( <http://www.post.dz:06/10/2019> )
- 14-07/10/2019: edcarte.post.dz, consulté le
- 15-07/10/2019: aptracking.post.dz, consulté le
- 16-05/10/2019: eccp.post.dz, consulté le
- 17-06/10/2019: baridnet.post.dz, consulté le
- 18-05/10/2019: poste.dz, consulté le
- 19-05/10/2019: poste.dz, Barki@tic, consulté le
- 20-10/10/2019: poste.dz,page/hawalatic, consulté le
- 21-10/10/2019: poste.dz/services/particular/services-carte,consulté le
- 22- "op,cit,p09", utilisation de la carte ccp
- 23-غنية قصر اوي،البطاقات المغناطيسية متاح في:  
<http://www.echouroukonline.com>,15/10/2019

مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية  
نموذج البلدية الإلكترونية (مصلحة الحالة المدنية) - دراسة حالة بلدية بسكرة

*The Contribution of Electronic Administration in Improving the Public Service- Electronic Municipality Model (Civil Status Authority- A case Study of the Municipality of Biskra*

د. خالد فرّاح، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، [Khaldi.farah@univ-oeb.dz](mailto:Khaldi.farah@univ-oeb.dz)

د. زيرق سوسن، مخبر ECOFIMA، جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة، [s.zirek@univ-skikda.dz](mailto:s.zirek@univ-skikda.dz)

د. زاوي صورية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، [souria.zaoui@univ-biskra.dz](mailto:souria.zaoui@univ-biskra.dz)

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في مختلف جوانب الإدارة الإلكترونية، ودورها في تحويل الخدمة العمومية إلى خدمة إلكترونية، التي أصبحت محل اهتمام كل المؤسسات العامة وغيرها، فقد سلطت الضوء على أهم التطبيقات الإدارية الإلكترونية في الجزائر، ألا وهو عصرنه ورقمنة الحالة المدنية، أو مشروع البلدية الإلكترونية، حيث شملت بلدية بسكرة (مصلحة الحالة المدنية)، وتوصلنا إلى وجود تأثير وارتباط بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الخدمة العمومية في البلدية محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، الشبكات، البرامج، الخدمة العمومية.

**تصنيفات JEL: L88,H83**

**Abstract:**

This study aims to investigate various aspects of e-management and its role in transforming the public service into an e-service, which has become a focus for the public institutions and others. This study was applied in the Municipality of Biskra (Civil Status Authority), where we found an impact and correlation between e-management and improvement of public service in the institution under study.

**Keywords:** E-Management, Networks, Programs, Public service.

**JEL Classification Codes: L88,H83**

**مقدمة:**

تشهد الألفية الثالثة نمواً متسارعاً في المعطيات المعرفية والتقنية والمعلوماتية وانتشار شبكة الانترنت، ومواقع الويب التجارية وغيرها على نحو واسع، إذ أدى ذلك إلى تغيير جذري في كيفية ممارسة المهام الإدارية والتنظيمية سواء على مستوى القطاع الخاص، أو المختلط منها، كما أدى هذا التطور إلى ضرورة إيجاد أطر تنظيمية وتشريعية تنبثق من الحقائق المتصلة بالثورة الإلكترونية وواقعها وأهميتها، ومشكلاتها.

إن ملامح الإدارة الإلكترونية تبلورت وقطعت أسسها النظرية والتطبيقية شوطاً في مختلف الدول خاصة الدول المتقدمة، لذلك وجدت الدول النامية نفسها مضطرة لتحويل إدارتها، وانعكس ذلك على فرض تغييرات جوهرية في أسلوب العمل في مؤسساتها، ولاسيما تلك التحولات والتغييرات التي حولت العالم إلى مجتمع

إلكتروني صغير في إطار منظومة الاتصالات الحديثة وشيوع نقل البيانات وخدمات الانترنت والطاقات المختلفة ومعدات البث وغيرها.

وتعد الجزائر من بين الدول التي تسعى جاهدة بكل الطرق إلى إرساء مجتمع يعتمد على المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، من خلال عصرنة قطاعاتها العمومية في مختلف المجالات والاعتماد على شبكة الانترنت والتحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى إلكترونية، والإدارة أخذت النصيب الأكبر من هذا التغيير، وذلك بعدما كانت تعتمد على المعاملات التقليدية من خلال اكتظاظ الملفات والوثائق الورقية على الموظفين وانتظار المواطنين في الطوابير للاستخراج، مما جعلها تدخل في مشاكل كالبيروقراطية وانعدام الشفافية، ومن أجل تقليل من هذه المشاكل سعت الحكومة الجزائرية لإحداث تغييرات في المجال الإداري بتحديثها كلها، حيث أصبحت هذه الأخيرة ضرورة حتمية يجب السعي لتحقيقها لتسريع عملية إنجاز التعاملات الإلكترونية.

من هذا المنطلق تمحورت إشكالية الدراسة في:

**ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحويل الخدمة العمومية إلى خدمة عمومية إلكترونية في بلدية بسكرة (مصلحة الحالة المدنية) لولاية بسكرة؟**

وتتفرع هذه الإشكالية إلى التساؤلات التالية:

- هل تساهم الأجهزة والبرامج والشبكات المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة في تحسين الخدمة العمومية؟
  - هل يتفاعل العمال في المؤسسة محل الدراسة مع الأجهزة والبرامج المستخدمة في تحسين الخدمة العمومية؟
  - هل تساهم قواعد البيانات في المؤسسة محل الدراسة في تحسين الخدمة العمومية؟
  - هل تتلاءم الأجهزة والبرامج المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة في تحسين الخدمة العمومية؟
- فرضيات الدراسة:** للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وضعنا الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الخدمة العمومية في بلدية بسكرة (مصلحة الحالة المدنية).

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأجهزة والبرامج والشبكات وتحسين الخدمة العمومية في بلدية بسكرة (مصلحة الحالة المدنية).
- الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفاعل مع الأجهزة المستخدمة وتحسين الخدمة العمومية في بلدية بسكرة (مصلحة الحالة المدنية).
- الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قواعد البيانات وتحسين الخدمة العمومية في بلدية بسكرة (مصلحة الحالة المدنية).
- الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ملاءمة البرامج المستخدمة وتحسين الخدمة العمومية في بلدية بسكرة (مصلحة الحالة المدنية).

**أهمية الدراسة:** يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالخدمة العمومية، أهمية بالغة انطلاقا من كون التحول نحو خدمة عمومية إلكترونية هو أساس ترشيد الخدمات العمومية وتحسينها، ونهوض جهودها مما يؤسس لتطوير نظام إدارة الحكم والشؤون العامة (الحكم الراشد). فموضوع دور الإدارة الإلكترونية في مصلحة الوثائق البيومترية ببلدية بسكرة له أهمية بالغة من حيث الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وكذا

التحول من معاملات ورقية إلى إلكترونية يعتبر من أهم التطورات التي تسعى الجزائر لمواكبتها من خلال عصرنة الإدارة للالتحاق بالتحولات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

**أهداف الدراسة:** وتتجلى فيما يلي:

- إزالة الغموض والتعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية مصطلح جديد أفرزه التطور البشري وكمرحلة جديدة في ميدان الإدارة والتسيير، وإبراز أهمية العمل الإداري، وزيادة فعاليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على تحسين الخدمة العمومية؛

- التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة في الجزائر (بلدية بسكرة) (مصلحة الحالة المدنية)، ومدى مساهمتها في تطوير العمل الإداري؛

- الوقوف على أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجزائر من خلال التقرب من بعض مؤسسات الخدمة العمومية كبلدية بسكرة (مصلحة الحالة المدنية)؛

- التعرف على البيئة التي أعدت لاكتساب مشروع الإدارة الإلكترونية؛

- التعرف على مختلف التكنولوجيات المستخدمة بالمؤسسة من أجل الارتقاء بخدماتها.

**منهج الدراسة:** اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليل بهدف الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية، وذلك بإظهار مختلف الجوانب النظرية للموضوع، وكذا الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة، بتحليل وتوصيف مفهوم الإدارة الإلكترونية الخدمة العمومية، وإسقاطه على التجربة الجزائرية، معتمدين على دراسة الحالة كأداة للتحليل والاستنتاج، بحيث نحاول من خلال هذه الورقة البحثية التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية بسكرة (مصلحة الحالة المدنية)، والتعرف على الخصائص والتحديات التي تواجه المشروع.

ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والوصول إلى هدف الورقة البحثية قمنا بتقسيم البحث إلى المحاور الرئيسية التالية:

**المحور الأول:** مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية

**المحور الثاني:** دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية بسكرة (مصلحة الحالة المدنية)

**1- مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية**

**1-1- ماهية الإدارة الإلكترونية:** تعد الإدارة الإلكترونية مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية، وانجاز الأعمال التنفيذية، واعتماد الانترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة إلكترونية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسة، ومن بين الأطراف الخارجية بما يساعد على اتخاذ القرارات، ورفع كفاءة الأداء وفعاليته.

**1-1-1- تعريف الإدارة الإلكترونية:** تعرّف الإدارة الإلكترونية على أنّها: " الاستغناء على المعاملات الورقية، وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وتحويل الخدمة العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً"، وقد عرفها الباحثون الفرنسيون بأنّها: " استعمال الدولة للأجهزة الإلكترونية لخدمة المجتمع، حيث يمكن الاستفادة من الشبكة العنكبوتية لتنظيم الشؤون العامة مع الدولة والمرتبطة بإنشاء المرافق العامة" (نجم، 1999، صفحة 161).

من خلال التعريفين نستنتج أنّ الإدارة الإلكترونية ما هي إلا استخدام فعال لتكنولوجيا والأساليب العلمية وبالأخص الانترنت كوسيلة تحدد وترسم معالم الإدارة بأحسن مردودية، تؤدي بذلك إلى التطور تقي مختلف مجالات الإدارة وتطوير الاتصال بين العملاء والإدارة، فالإدارة الإلكترونية عبارة عن مجموعة تدابير وقرارات صالحة لتطور المجتمع والعاملين في الإدارة.

فالإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للإدارة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الإدارة، ويمكن التفرقة بين الإدارة الإلكترونية "E. Government"، الحكومة الإلكترونية «E.Commerce»، والتجارة الإلكترونية "E.Bussiness" كما يلي: (قطيمة، 2018، صفحة 67)

- الأعمال الإلكترونية هي إدارة الأعمال إلكترونياً على مستوى المشروعات أو المنظمات الخاصة وتضم التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والأعمال الإلكترونية غير التجارية؛  
- الحكومة الإلكترونية هي تلك الوظائف العامة أو الخدمات الحكومية التي تنفذ بالوسائل الإلكترونية لفائدة الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية؛

- التجارة الإلكترونية هي جزء من الأعمال الإلكترونية؛  
- الإدارة الإلكترونية هي منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً عبر الشبكات؛  
- الإدارة الإلكترونية تتكون من بعدين رئيسيين هما: الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية؛  
والفاسم المشترك بين المفاهيم السابقة هو استخدامات وسائل الانترنت والأكسترنات، إلا نجد الإدارة الإلكترونية أشمل وأعم.

### 1-1-2- خصائص الإدارة الإلكترونية وأهدافها:

أ- **خصائص الإدارة الإلكترونية:** تتمثل في: " تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها، - توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كفاءة العاملين، التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة كأنها وحدة مركزية، تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها، توفير تكنولوجيا معلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين، التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فكرية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا " (رأفت، 2004، صفحة 4)

ب- **أهداف الإدارة الإلكترونية:** تتمثل في: "استخدام التقنيات الرقمية الحديثة التي تؤدي إلى تطوير العمل الإداري وبالتعبية رفع كفاءة الإنتاج، وخلق جيل جديد من الكوادر الكفاء، القضاء على الروتين والبيروقراطية، توفير المعلومات والبيانات اللازمة للجهة الإدارية لكي تتمكن من اتخاذ القرار المناسب، والتقليل من نفقات الدولة المخصصة لشراء الملفات والخزائن لحفظها، بالإضافة إلى كميات الأوراق المخزنة، استعاب عدد كبير من العملاء في وقت واحد بعكس ما كان يحدث في ظل الإدارة التقليدية من انتظار في صفوف طويلة حتى يتم الحصول على الخدمة، إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين الجهة الإدارية مقدمة الخدمة والعميل الذي يرغب في الحصول عليها، مما يؤدي إلى القضاء على الوساطة والمحسوبية، القضاء على العطل والإجازات لإنجاز المعاملات الإدارية، مما يؤدي إلى تلبية احتياجات المواطن في أي وقت وأي مكان محتاج فيه إلى الخدمة وفي أسرع وقت ممكن" (علاء عبد الرزاق، 2006، الصفحات 33-34).

### 1-1-3- وظائف الإدارة الإلكترونية وبنائها الشبكي:

أ- **وظائف الإدارة الإلكترونية:** وتتمثل في: (نجم ع، 2016، الصفحات 46-47)

- **التخطيط الإلكتروني "E.planing":** تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني انطلاقاً بما يميز البيئة الرقمية عن التغير بسرعة الشبكات المحلية والعالمية

- **التنظيم الإلكتروني "E.organizing":** في ظل التحول الإلكتروني ظهر هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة.

- **الرقابة الإلكترونية:** حيث تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ، وعملية تصحيحه

- **القيادة الإلكترونية:** أدى التغير في بيئة الأعمال إلى الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم إلى: "القيادة التقنية العملية؛ وتعرف بقيادة الإحساس بالثقة، والبرمجيات، القيادة البشرية الناعمة؛ وتطرح فكرة ضرورة وجود



قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن والقيادة الذاتية تتضمن لقدرة على تحفيز النفس، والتركيز على إنجاز المهمات، والرغبة في المبادرة".

ب- **البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية**: يقدم البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية تنوعاً في الشبكات الإلكترونية تأخذ أشكالاً مختلفة تبعاً لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها، والتي تشمل: (علي، 2006، صفحة 240)

- **شبكة الانترنت "Internet"**: وهي شبكة معلوماتية عالمية، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحواسيب، مكوّنة بذلك حواسيب آلية مختلفة، تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة بحيث تبدو وكأنها قطعة واحدة أو نظام واحد

- **الشبكة الداخلية للمنظمة (الأنترانات)**: وهي شبكة الشركة الخاصة **"Private"**، حيث تقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتطبيق كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين من معلومات داخلية، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة، ولا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة

- **الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء (الأكسترنات) "Extranet"**: وتمثل شبكة محمية دورها الربط بين المؤسسة والشركة أو المجهزين أو الشركات؛ إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الأكسترنات تقديم كلمة المرور **"Pass word"** لأنها منظمة خدماتها لا توجه إلى كل الناس، بل مخصصة لفئة معينة.

**1-2-1- ماهية الخدمة العمومية**: يوحى مصطلح الخدمة العمومية أو الخدمة المدنية بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية، والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من الجهات الإدارية والمنظمات العامة.

**1-2-1- تعريف الخدمة العمومية**: ينظر لمفهوم الخدمة العمومية من منظورين (ثابت، 2001، الصفحات 455-460):

أ- **الخدمة العمومية كعملية**: حيث يمكن اعتبارها: "الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية، أو العامة فهي تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تنطوي على ومدخلات وتشغيل ومخرجات"، فبالنسبة للمدخلات فهي ثلاثة أنواع هي:

- **الأفراد**: إذ يمثل المواطن طالب الخدمة العمومية أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العمومية؛ أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بحد ذاته.

- **الموارد**: حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء من أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة؛ أي عمليات الخدمة التي تم إجراؤها على الأشياء، وليس الأفراد وتسمى عمليات الأشياء المملوكة.

- **المعلومات**: تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العمومية، ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات والاتصال.

ب- **مفهوم الخدمة كنظام**: انطلاقاً من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المؤسسات العامة كنظام يتكون من الأجزاء المختلفة تشمل ما يلي: (ثابت، 2001، الصفحات 457-458):

- **نظام تشغيل أو إنتاج الخدمة "service operation system"**: ووفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات **"Inpute"** الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

- **نظام تسليم الخدمة "service delivery"**: ووفق هذا النظام يتم تجميع لعناصر الخدمة ثم تسليمها وإيصالها للمواطن طالب الخدمة، ويتضمن مفهوم الخدمة العمومية نظام شكلين هما: "خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن)، خدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة يطلق عليها "جوهر الخدمة".

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن تعريف الخدمة العمومية بأنها: "محصلة كل نشاط عمومي هدفه تلبية حاجيات المواطنين سواء من طرف مؤسسات القطاع الحكومي أو مؤسسات القطاع الخاص، وهذا في إطار تحقيق المصلحة العمومية، كما تكون هذه الخدمة مباشرة أو غير مباشرة من طرف المسؤولين لضمان تحقيق المساواة والاستمرارية في تقديم أي خدمة عمومية".

**1-2-2- نظم الخدمة العمومية**: يمكن تقسيمها في مجال الوظيفية إلى نظامين (عبد الحميد، دون سنة النشر، الصفحات 164-170)

أ- نظام الخدمة العامة المفتوحة: حيث يتم النظر في النظام المفتوح إلى الوظيفة بأنها مثل أي مهمة مجتمعية يتم إعداد الفرد لها، ويتفرغ لممارستها طول حياته العملية، وتقوم المؤسسات أو المنظمات العامة وفق هذا النظام باستقطاب عدد من العاملين وفقا لنوع الخدمة (اقتصادية، زراعية، تجارية)، حيث يتم تعيين العاملين تبعاً لمتطلبات العمل الحقيقية، بغية تقديم خدمة محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ب- نظام الخدمة العامة المقفلة: وفق هذا النموذج تقوم الإدارة غالباً بعمليات إعداد العاملين قبل إلحاقهم بالعمل، واستمرار التدريب أثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية، وتنمية القدرات واكتشاف الاستعدادات كما أن القاعدة العامة للنظام المقفل في الخدمة العامة هي استمرارية عمل العامل مع الإدارة ضمن توازن الحقوق والواجبات.

### 1-2-3- مبادئ وخصائص الخدمة العمومية:

أ- مبادئ الخدمة العمومية: لكي يرقى نشاط الخدمة العمومية يتطلب خضوعه للمبادئ التالية: (عبد القادر، 2007، صفحة 121)

- مبدأ المساواة؛ أي ينبغي أن يحصل جميع أفراد المجتمع دون استثناء على الخدمة، فالخدمة العمومية يجب أن تتوفر دون عوائق، ويجب إتاحتها لجميع الأفراد دون استثناء وبصورة عامة.

- مبدأ الاستمرارية: يعني هذا المبدأ ضمان استمرارية الخدمة العمومية بصورة مؤسسة وبدون انقطاع مهما كانت الظروف.

- مبدأ التكلفة، ويسمى أيضاً بمبدأ الملاءمة ويرعى هذا المبدأ ضرورة امتثال الخدمة العمومية للتطورات الحاصلة في الحاجات الجماعية وفي المصلحة العمومية.

- مبدأ المجانية: تعني تقديم الخدمات العمومية دون مقابل.

ب- خصائص الخدمة العمومية: تتميز الخدمة العمومية بـ: (عبد القادر، 2007، صفحة 122)

- مصلحة عمومية وطنية: تتحقق عند ممارسة النشاط المتصل بوظائف الدولة الأساسية، كالنشاط الداخلي والنشاط الخارجي والنشاط الديبلوماسي، كما أن بعض الأنشطة تحقق المصلحة الوطنية ولا تدخل في إطار نشاط الدولة الأساسي، كالأنشطة التي تشبع الحاجات الأساسية للأفراد مثل خدمات البريد وتوزيع الكهرباء.

- مصلحة عمومية إدارية: وهي مصلحة تتطابق مع المصلحة الوطنية إلا أن السلطة العمومية تعتبرها مصلحة عمومية بإرادتها الصريحة وتسعى إلى تحقيقها.

- مصلحة عمومية مستحدثة: ترتبط هذه المصلحة بالميدان الاقتصادي والاجتماعي حيث كانت ممارستها في هذا الميدان حكرًا على أشخاص القانون الخاص، إلا أن الأزمات المختلفة أدت إلى ظهور مصالح عمومية جديدة من أجل الحفاظ على الحرية الاقتصادية.

### 1-3- دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية بسكرة (مصلحة الحالة المدنية)

لقد تبنت الجزائر مشاريع عديدة بهدف تطوير الخدمة العمومية، لعل أهمها مشروع الإدارة العمومية الإلكترونية، أو رقمنة مصلحة الحالة المدنية.

1-3-1- نموذج البلدية الإلكترونية (مصلحة الحالة المدنية): من مشاريع الإدارة العمومية الإلكترونية بالجزائر رقمنة مصلحة الحالة المدنية، وإنشاء تطبيق على الويب يسمح بإدخال البيانات الخاصة بالمواطن الجزائري من عقود ووثائق الحالة المدنية على قاعدة بيانات متطورة متواجدة على أجهزة رئيسية وحفظها ليتم استرجاعها لاحقًا سواء بهدف الحصول على معلومات دقيقة بواسطة بحث يجريه موظف البلدية، أو من أجل تمكين ضابط الحالة المدنية من عرض نسخ إلكترونية على شبكة الانترنت لوثائق وعقود الحالة المدنية الخاصة بالمواطن ليتمكن من حفظها أو طباعتها، ودشنت أول بلدية إلكترونية بالجزائر يوم 14 مارس 2011 بمقر الفرعي الإداري في 500 سكن بباتنة، وأصدرت أول شهادة ميلاد (12 خ) في بضع ثوان على مستوى الشبكات الإلكترونية، وهي تقنية تجسد أيضًا إمكانية إعداد وتسليم الوثائق على مستوى فروع البلدية دون أن يضطر المواطن للتنقل والسفر إلى المصلحة الرئيسية للحالة المدنية.

1-3-2- رقمنة جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية: وبالحديث عن مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية أعلنت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في 28 ديسمبر 2011 عن انطلاق المرحلة الأولى بإصدار جواز

السفر البيومتري الإلكتروني بداية في 12 جانفي 2012 على 45 دائرة بعواصم الولايات بالمقاطعة الإدارية بحسين داي بالجزائر العاصمة على مستوى هذه الدوائر تم تعيينها كمواقع نموذجية للشروع في هذه العملية والتي عممت بعد ذلك لتغطي 1541 بلدية أي 100%، ويهدف مشروع جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية إلى عصرنة وثائق الهوية والسفر، حيث تكون بطاقة التعريف الوطنية البيومترية والإلكترونية وثيقة مؤمنة تماما ذات شكل أكثر مرونة تضمن للمواطنين القيام بمختلف الإجراءات اليومية.

وفيما يتعلق بجواز السفر الإلكتروني البيومتري هو وثيقة هوية سفر مؤمنة قابلة للقراءة آليا ويكون مطابقا للمعايير المعملة من طرف المنظمة الدولية للطيران المدني.

من جهتها أصدرت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في العدد 47 من الجريدة الرسمية قرار وقعه وزير يضبط قائمة الوثائق الخاصة ببطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومترية.

**2- دراسة ميدانية حول تحول الخدمة العمومية إلى خدمة عمومية إلكترونية في بلدية بسكرة (مصلحة الحالة المدنية):**

**1-2- إجراءات الدراسة الميدانية:**

**1-1-2- مجتمع وعينة الدراسة:**

- **مجتمع الدراسة:** يمثل مجتمع الدراسة جميع المؤسسات التي تنتمي إلى القطاع الخدمي، حيث تم تطبيقها على مؤسسة عمومية وهي بلدية بسكرة (ولاية بسكرة)، وذلك بهدف معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في تلك المؤسسة.

- **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية (غير احتمالية) وذلك لغياب قاعدة بيانات حول مجتمع الدراسة، وتم اعتماد أسلوب الاستبيان استهدف موظفي وعمال بلدية بسكرة (مصلحة الحالة المدنية)، وقد تم توزيع 40 استمارة، واسترجع منها 30 بنسبة 90.91% وهي نسبة صالحة للتحليل.

**2-1-2- أدوات الدراسة:** وتتميز بين:

- **الأدوات الإحصائية المستخدمة:** تم استخدام برنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، كما استخدمت أساليب إحصائية مختلفة تمثلت في: النسب المئوية والتكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، أساليب تحليل الانحدار والارتباط، ومعامل ألفا كرونباخ، والتباين الأحادي ANOVA.

- **الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:** تم الاعتماد بشكل كبير على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وتم الاعتماد على الملاحظة.

**2-2- بناء أداة الدراسة:**

أ- **الاستبيان:** حيث تم تخصيصه لمعرفة مدى وعي العمال والموظفين في بلدية بسكرة بمشروع الرقمنة، ومدى معرفتهم بالتحولات الكبرى التي شهدتها الجزائر أثناء التحول من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية، وتحديد سلوكهم حول هذه العملية. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور هي: " **المحور الأول:** البيانات الشخصية لعينة الدراسة، **المحور الثاني:** تطبيق الإدارة الإلكترونية، **المحور الثالث:** تحسين الخدمة العمومية"

وللإجابة على فقرات المحور الثاني والثالث تم اعتماد مقياس ليكارت "Likert" الثلاثي ذي ثلاث درجات، حيث ارتأينا إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة في الاستبيان كما يلي: " موافق تعطى لها 3 درجات، محايد تعطى له 2 درجة، غير موافق تعطى له 1 درجة". ويقسم مقياس ليكارت الثلاثي كما يلي:

الجدول رقم (01): المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المتوسط الحسابي	2.35- إلى 3	1.67- 2.34	من 1 إلى 1.66	المتوسط الحسابي
الاتجاه	أوافق	محايد	لا أوافق	الاتجاه
مستوى القبول	عالي	متوسط	ضعيف	مستوى القبول

المصدر: من إعداد الباحثات اعتمادا على مخرجات SPSS.

وقد تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (2=3-1) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.66=3/2) ثم إضافة هذه القيمة إلى قيمة في المقياس وهي 1 وذلك بتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.66 غير موافق ومن 1.67 إلى 2.34 محايد ومن 2.35 إلى 3 موافق).

ب- ثبات الاستبيان: لقد تم فحص الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): معامل ألفا كرونباخ

بلدية بسكرة	المؤسسة
0.63	معامل ألفا كرونباخ

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن المعامل وصل إلى 6.33% حيث يعتبر ذو مستوى جيد من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان، وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد عينة الدراسة عدة مرات.

### 2-3- مناقشة وتحليل النتائج:

2-3-1- تحليل نتائج المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية: يبين الجدول الموالي البيانات الشخصية لعينة الدراسة

الجدول رقم (03): خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	20	66.7%
	أنثى	10	33.3%
العمر	أقل من 25	01	3.3%
	من 26 إلى 35	15	50%
	أكثر من 36	14	46.7%
المستوى التعليمي	ثانوي	06	20%
	مهندس	12	40%
	ليسانس	18	60%
	ماجستير	04	13%
الخبرة المهنية	5 سنوات فأقل	07	23.3%
	6-10 سنوات	12	40%
	أكثر من 10 سنوات	11	36.7%
	أقل من 25	30	100%

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة مقسمين بين إناث وذكور وبلغت نسبهم 66.7%، 33.3% على التوالي، وبالتالي سيطرة الإناث على العينة. كما أن الفئة الأكبر المتحصلة على ليسانس بنسبة 60%، تليها فئة المهندسين بنسبة 40%، كما لاحظنا أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على خبرة عمالها حيث بلغت نسبة ذوي الأخيرة الأكبر من 5 سنوات و 10 سنوات 40% و 36.3% على التوالي.

### 2-3-2- تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الإدارة الإلكترونية:

الجدول رقم (04): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإدارة الإلكترونية

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
01	توفر مؤسستكم على أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء الأعمال الموكلة إليهم.	2.52	0.61	مرتفع
02	تستخدم مؤسستكم أجهزة وشبكات ذات تقنية عالية وحديثة لأداء عملها.	2.46	0.73	مرتفع
03	تستخدم مؤسستكم برامج متطورة تتناسب مع طبيعة عملها.	2.47	0.56	مرتفع
04	تساعد البرامج المستخدمة في زيادة القدرة على تحليل المشاكل اليومية.	2.70	0.64	مرتفع
05	تساهم الأجهزة المستعملة زيادة فعالية وكفاءة القرارات المتخذة.	2.42	0.73	مرتفع
	<b>المتوسط الأجهزة والبرامج والشبكات</b>	<b>2.56</b>	<b>0.73</b>	<b>مرتفع</b>
06	تساهم نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب وفي أقصى الأجل	2.08	0.66	متوسط
07	نظم المعلومات المستخدمة تساهم في توفير معلومات حديثة.	2.78	0.58	مرتفع
	<b>تفاعل العمال مع الأجهزة المستخدمة ورضاهم عليها</b>	<b>2.66</b>	<b>0.32</b>	<b>متوسط</b>
08	تساهم قواعد البيانات في حفظ كم هائل من البيانات.	2.68	0.65	مرتفع
09	تساهم قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها.	2.50	0.61	مرتفع
10	تساهم قواعد البيانات في تبادل المعلومات بين مختلف الدوائر والبلديات والأقسام الملحقة.	2.68	0.62	مرتفع
	<b>متوسط قواعد البيانات</b>	<b>2.62</b>	<b>0.36</b>	<b>مرتفع</b>
08	تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والإرشادات.	2.80	0.53	مرتفع
09	تتصف البرامج المستخدمة بتقديم معلومات توضيحية وقت حدوث أي خلل.	2.76	0.51	مرتفع
10	تحرص المؤسسة على توفير أمن الشبكات	2.10	0.73	متوسط

			لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها.
متوسط	0.33	2.55	متوسط ملاءمة البرامج المستخدمة

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على برنامج SPSS

تبين من نتائج الجدول (4) بأن تفاعل العمال والأجهزة المستخدمة ورضاهم عليها احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,66)، وانحراف معياري (0,32)، وقواعد البيانات احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,62)، وانحراف معياري (0,36)، وكانت المرتبة الثالثة للأجهزة والبرامج والشبكات، بمتوسط حسابي (2,56)، وانحراف معياري (0,73)، والمرتبة الرابعة لملاءمة البرامج المستخدمة بمتوسط حسابي (2,55) وانحراف معياري (0,33). مما يفسر أن الإدارة الإلكترونية ذات مستوى متوسط من وجهة نظر العينة المبحوثة، كما لا يوجد تشتت كبير بين الآراء مما يعكس تقارب وجهات نظر المستجوبين.

2-3-3- تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تحسين الخدمة العمومية:  
الجدول رقم (05): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للخدمة العمومية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
11	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين في مختلف المستويات لضمان كفاءة الخدمة العمومية المقدّمة.	2.74	0.52	مرتفع
12	تقوم مؤسستكم بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة حرصاً على زيادة فعالية الخدمة المقدمة.	2.62	0.66	مرتفع
13	تعمل إدارة مؤسستكم على منح مكافآت للعاملين بهدف رفع معنوياتهم، وزيادة تفاعلهم مع مستجدات الخدمة العمومية.	2.48	0.64	مرتفع
14	يحصل العاملين في مؤسستكم على التدريب المناسب الذي يجعلكم أكثر قدرة على تقديم الخدمات بشكل جيد.	2.52	0.67	مرتفع
15	تتاح لكافة العاملين في مؤسستكم فرص كثيرة من خلال التدريب مما يساهم تحويل الخدمة العمومية إلى خدمة عمومية إلكترونية.	2.60	0.67	مرتفع
16	تهدف برامج التدريب في مؤسستكم على منع الخطأ بالحصول على مستوى عال لأداء الخدمة عمومية الإلكترونية.	2.04	0.63	مرتفع
	المتوسط العام	2.62	0.47	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على برنامج SPSS

تبين نتائج الجدول أعلاه بأن متوسط الخدمة العمومية لدى بلدية بسكرة يقدر بـ: (2,62) وبانحراف معياري (0,47) مما يفسر أن معدل التشتت منخفض وهناك تقارب بين وجهات نظر المستجوبين.

اختبار جودة الارتباط بواسطة معامل التحديد ( $R^2$ ): هو عبارة عن مؤشر يقيس القوة التفسيرية لنموذج الانحدار، أي نسبة التباين في المتغير التابع من قبل المتغيرات أو المتغير المستقل، والجدول التالي يوضح شدة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الخدمة العمومية:

جدول رقم (06) : معاملات الارتباط

Durbin-Watson	تغيير في الإحصاءات					معامل الارتباط R	R-deux	R-dex ajusté
	تباين R-deux	تباين F	Ddl1	Ddl2	الانحراف المعياري Sig			
,754 <sup>a</sup> 0	,5680	,5530	,5680	36,842	1	28	,0000	1,941

المصدر : من إعداد الباحثات اعتمادا على برنامج SPSS

من الجدول يتضح أن قيمة ( $R=0.754$ ) قريبة من الواحد وبالتالي نقول أن هناك علاقة قوية جدا بين المتغيرين: الإدارة الإلكترونية وتحسين الخدمة العمومية، كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ 0.568، مما يعني أن 56.8 % من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تحسين الخدمة العمومية) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية). وهذا كافي لوجود علاقة بين المتغير المستقل والتابع.

وبما أن  $Durbin-Watson = 1.941$  أكبر من 0 فإن هناك ارتباط ذاتي موجب بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الخدمة العمومية. من خلال هذه الاختبارات ثبت أن هناك انحدار خطي بسيط و ارتباط خطي وأن هناك علاقة تفسيرية بين المتغير التابع والمستقل قدرت بمعامل التحديد المعدل 56.8 %.

**نموذج الانحدار الخطي البسيط لمتغيرات الدراسة:** بعد جمع البيانات الخاصة بالمتغيرين، والتعرف على المتغير التابع والمتغير المستقل يتم تحديد الشكل الرياضي للنموذج، شكل الدالة المعبرة على هذا النموذج وتعد أول خطوة لبناء النموذج باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (07) : الانحدار الخطي البسيط

Sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية	نموذج	
				معاملات المتغيرات	Bêta
038,0	2,176		,8860	(ثابت)	1
,0000	6,070	,7540	,7540	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	

المصدر: من إعداد الباحثات على مخرجات SPSS

يظهر الجدول رقم(07) معنوية قيمة ميل الانحدار حيث بلغت (0.754) وبإشارة موجبة مما يشير إلى وجود علاقة أثر موجبة بين المتغيرين المستقل والمتغير التابع ما يعني أنّ كل زيادة في قيمة تحسين الخدمة العمومية بوحدة

واحدة يؤدي إلى تغيير في المتغير التابع بمقدار (0.754)، أما بالنسبة إلى معلمة ثابت الانحدار فبلغت (0.886) مع مستوى معنوية أكبر من (0.05) ما يفسر عدم أهمية المتغير في النموذج، كما أن قيمة  $\beta$  بلغت (0.754) وهي تعبر على معامل الانحدار الموجب والعلاقة الإيجابية بين المتغيرين، ونموذج الانحدار البسيط بين الإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية قدر بالمعادلة التالية:

$$Y = 0.886 + 0.754X$$

حيث أن:  $\alpha = 0.886$ ،  $\beta = 0.754$ ،  $X$ : الإدارة الإلكترونية،  $Y$ : تحسين الخدمة العمومية.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

استخدام الأجهزة والبرامج (sig=0.000) وهي أقل (0.05) إذن نقبل الفرضية البديلة القائلة أنها توجد علاقة إحصائية بين استخدام الأجهزة والبرامج وتحسين الخدمة العمومية في بلدية بسكرة (مصلحة الحالة المدنية) عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تفاعل العمال مع الأجهزة المستخدمة ورضاهم عليها (sig=0.001) أقل من مستوى المعنوية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنها توجد علاقة إحصائية بين تفاعل مع الأجهزة المستخدمة وتحسين الخدمة العمومية في بلدية بسكرة (مصلحة الحالة المدنية) عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ ، ومنه الفرضية الثانية مقبولة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

بعد إجراء تباين الانحدار (ANOVA) التي يبينها الجدول أعلاه فإن قيمة F الجدولية (D) و التي تقدر ب 39.108 عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1 و 28)، وبما أن (sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد في الدراسة فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة توجد علاقة إحصائية بين قواعد البيانات وتحسين الخدمة العمومية في بلدية بسكرة (مصلحة الحالة المدنية) عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ ، ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنها توجد علاقة إحصائية بين قواعد البيانات وتحسين الخدمة العمومية في بلدية بسكرة (مصلحة الحالة المدنية) عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ ، ومنه الفرضية الثالثة مقبولة.

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

بعد إجراء تباين الانحدار (ANOVA) التي يبينها الجدول أعلاه فإن قيمة F الجدولية (D) و التي تقدر ب 12.570 عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1 و 28)، وبما أن (sig=0.001) أقل من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد في الدراسة فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة لا توجد علاقة إحصائية بين ملاءمة البرامج المستخدمة وتحسين الخدمة العمومية في بلدية بسكرة (مصلحة الحالة المدنية) عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ ، ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنها توجد علاقة إحصائية بين ملاءمة البرامج المستخدمة وتحسين الخدمة العمومية في بلدية بسكرة (مصلحة الحالة المدنية) عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ ، ومنه الفرضية الرابعة مقبولة.

**3- خاتمة:** إن تطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية لتحقيق الخدمة العمومية يمثل إستراتيجية محورية يمكنها إضفاء نتائج إيجابية على عمل الأجهزة الإدارية الحكومية، ويحقق مقدار من المصادقية في عمل المؤسسات، فالتوجه نحو نشر المعلومة الضرورية، فالتوجه نحو نشر المعلومة الضرورية أمام طالب الخدمة المدنية كالإعلان عن التوظيف، توفير البيانات الأساسية للخدمات، وإيجاد منافذ للخدمة العمومية بمختلف أنواعها، صحية، تعليمية، تجارية، من شأنه أن يحقق رضا المواطن على نوعية الخدمات التي يقدمها، كما يقضي على عنصر الشك لدى المواطن، ويقلل من حدة العلاقة والصراعات بينه وبين مؤسسات الخدمة العمومية، عن طريق خلق مؤسسات عامة تتصف بالفاعلية والكفاءة، وتستجيب لاحتياجات المواطنين وتضمن المساواة في الحصول على خدمات عالية المستوى.

**نتائج الدراسة:** أثبتت الدراسة صحة الفرضيات التي تمت صياغتها كما يلي:

- أثبتت الدراسة أن هناك مستوى مرتفع في تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية.



- أثبتت الدراسة أن هناك تأثير وعلاقة إيجابية بين: " استخدام الأجهزة والبرمجيات والشبكات، تفاعل العمال مع الأجهزة والبرمجيات، قواعد البيانات، ملائمة البرامج المستخدمة" وتحسين الخدمة العمومية.
- **توصيات الدراسة:**
- ضرورة الاهتمام بتعميم المعاملات الإلكترونية في جميع الخدمات الورقية في المؤسسات العمومية؛
- تجهيز المؤسسات العمومية بشتى وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة والحديثة لمواكبة التطور وتعميم الإدارة الإلكترونية وتطويرها أكثر؛
- تكوين الأفراد على استعمال تكنولوجيا المعلومات ببرامج متطورة.

#### 4- المراجع:

##### أولاً: الكتب

- نجم عبود، 1999، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر، عمان- الأردن.
- علاء عبد الرزاق السالمي، 2006، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن.
- نجم عبود نجم، 2004، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجيات والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، السعودية.
- عبد الفتاح بيومي حجازي، 2003، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عبد الستار على وآخرون، 2006، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، 2001، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عبد الحميد محمد النعيمي، دن، مبادئ الإدارة العامة، ديت، دون بلد النشر.

##### ثانياً: مقالات

- سايج فطيمة، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة لحالة الجزائر، ديسمبر 2018، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، العدد 04.
- رأفت رضوان، 2004، الإدارة الإلكترونية، والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات واتخاذ القاهرة.

##### ثالثاً: أطروحات ورسائل

- عبد القادر برانيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية: دراسة حالة المؤسسات الصحية في الصحية في الجزائر العاصمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.

الإدارة الإلكترونية كمدخل للاقتصاد الرقمي - الإستراتيجية التونسية نموذجاً -  
*E-governance as an Input to Digital Economy - Tunisian Strategy Model -*

د.ملوكة برورة، جامعة محمد خيضر بسكرة ، [meloukabaroura@yahoo.fr](mailto:meloukabaroura@yahoo.fr)

د.مونية بن عربية، جامعة قالمة ،

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة الاطلاع على واقع الإدارة الإلكترونية في تونس ومختلف الجهود والاستراتيجيات المتبعة من أجل الاستفادة من تجربتها ذلك أن موضوع تكنولوجيا الإعلام والاتصال اكتسب أهمية كبيرة في جميع دول العالم، حتى وصف بالحرب الثالثة أو الموجة التطورية الثالثة لما لها من قدرة كبيرة على دفع المجتمعات إلى حيز متطور قائم على المعرفة والمعلومات مدفوعة بموجة العولمة والتدويل، وقد اتبعنا في ذلك المنهج الاستنباطي القائم على الوصف والتحليل.

وكان من أبرز النتائج المستخلصة أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية يمثل توجهها عالمياً، يشجع على تبني نظم الخدمات الإلكترونية، التي من بينها الخدمة العمومية الإلكترونية، حيث كانت هناك جملة من المبادرات قدمتها حكومات دول عديدة توجت بنجاح كبير، وعرفت تحديات وصعوبات في دول أخرى، أما دول المغرب العربي والتي رغم امتلاكها للعديد من المؤهلات إلا أنها لا تحتل مراتب جيدة في ميادين الاقتصاد الرقمي ككل ما عدا تونس التي تشهد اهتماماً كبيراً بهذا المجال.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة إلكترونية، اقتصاد ، رقمي.

**تصنيفات JEL:** O14-C87

**Abstract:**

The objective of this study is to familiarize yourself with the reality of e-governance in Tunisia and the various efforts and strategies followed, since the subject of information and communication technology has gained great importance in all countries of the world. We have even described the Third War or the Third evolutionary Wave as having a great potential to drive societies into a sophisticated space based on knowledge and information driven by the wave of globalization and internationalization, and we have followed in that descriptive and analytical approach.

One of the most notable findings was that the shift toward e-governance represented a global approach that encouraged the adoption of electronic services systems, including e-public service, The Maghreb countries, which have many qualifications, do not rank well in the fields of the digital economy as a whole, except Tunisia, which has a great interest in this field

**Keywords:** e-governance, economy, digital.

**JEL Classification Codes:** O14-C87

**مقدمة:**

يعيش العالم تحولات كبرى في بنيته الاقتصادية، تتجلى في انتقال عميق من اقتصاد وطني إلى اقتصاد معولم. ويعتمد في ذلك على ثورة رقمية وتكنولوجية هامة، فرضت انفتاحاً واسعاً للأسواق وتلاشياً لتأثير الزمان والمكان بمحددات جديدة، أهمها المعرفة الشاملة والتشابك بين المتفاعلين. وقد شكلت هذه المعطيات نشأة الاقتصاد الرقمي كفضاء للتكامل والتنسيق المستمر بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات من جهة، والاقتصاد الوطني والدولي من جهة أخرى، الأمر الذي يصوغ مجالاً لتداول المال واتساع الأعمال، ويخلق سوقاً إلكترونية خصبة للاستثمار، ما يمكن من الحصول على شفافية المعلومة، وتحسين التنافسية وكسب الوقت، ما جعله يساهم في الناتج الخام العالمي بما يقارب 10 % وبنسبة 25 % في النمو العالمي، كما يحقق رقم

معاملات يقارب 4.5 تريليون دولار في مجموعة العشرين الاقتصادية، ويخلق 65 % من مناصب الشغل في القطاع الصناعي.

#### الإشكالية:

لقد سعت تونس إلى الدخول في منظومة الاقتصاد الرقمي، وذلك من خلال إستراتيجية "تونس الرقمية" بميزانية قدرها 150 مليون أورو أما الهدف فهو الارتقاء بتكنولوجيا المعلومات في مراتب الاقتصاد الوطني، وإرساؤها كمصدر للإنتاجية والقيمة المضافة، وكذلك كقاطرة لتحقيق التنمية البشرية، عبر وضع تونس كمركز إقليمي للتكنولوجيا، من هنا يأتي طرح الإشكالية التالية:

ما دور الإدارة الالكترونية في إرساء الاقتصاد الرقمي في تونس وما هي الاستراتيجية التي وضعتها هذه الأخيرة من أجل ذلك؟

#### أهمية وأهداف الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية الموضوع المتعلق بالإدارة الالكترونية في تونس هذه الدولة التي احتلت المرتبة الأولى إفريقيا في هذا المجال وهي تسعى جاهدة لإرساء الاقتصاد الرقمي ضمن رؤية تونس الرقمية 2020.

#### منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي باستعمال أداتي الوصف والتحليل وهذا لإيضاح وإبراز الجوانب النظرية المتعلقة بالاقتصاد الرقمي والإدارة الإلكترونية مفاهيم عن الإدارة الإلكترونية وأبعادها

#### 1. مفاهيم عن الإدارة الإلكترونية وأبعادها

##### 1.1. تعريف الإدارة الإلكترونية.

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا مؤخرا، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، ويمكن تعريفها لغة واصطلاحا كما يلي:

##### 1.1.1. تعريف لغوي:

يمكن تقسيم مصطلح الإدارة الإلكترونية إلى قسمين، أولهما الإدارة، وهو يعبر عن نشاط إنجاز الأعمال من خلال جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة، وثانيهما الإلكترونية، وفيها يتم إنجاز النشاط من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية المختلفة. (جريدة شاهد، 2019)

##### 2.1.1. تعريف اصطلاحى:

حيث تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها:

– "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة" (نجم، 2004، صفحة 127).

– "أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء" (أحمد، 2004، صفحة 30).

– "تنفيذ الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المؤسسات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية" (محمد، 2009، صفحة 43).

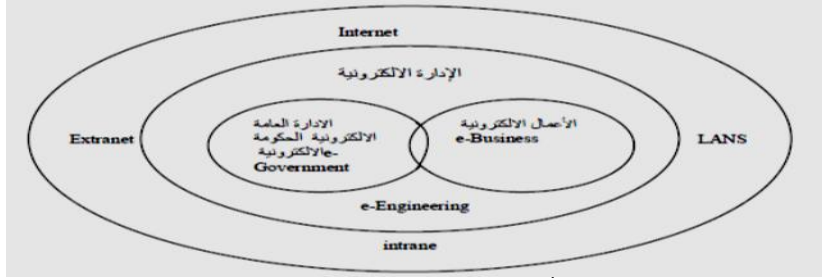
– مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين، والمؤسسات التجارية مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات، وزيادة الشفافية، وتعزيز المجتمع المدني (Bouriche، 2009، صفحة 3).

مما سبق يتضح أن الإدارة الالكترونية تعتمد أساسا على استخدام خليط من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القيام بجميع العمليات الإدارية الخاصة بمؤسسة ما، وذلك بهدف تحسين أداءها وتعزيز مركزها التنافسي.

## 2.1. أبعاد الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن، انطلاقاً من التغيير الحاصل في مفاهيم الإدارة العامة، ومضامين الخدمة العامة، كمحصلة للتحوّل في عمل الأجهزة والمؤسسات الحكومية من الشكل التقليدي إلى شكل يركز أساساً على تقنيات الإنترنت، والانترانت، والاكسترنات والبرمجيات، لتلبية حاجيات المواطنين بشكل يزيد من رضا الأفراد على عمل الحكومات، ولعل هذا ما يمكن توضيحه في الشكل التالي:

شكل رقم (1) يمثل أبعاد الإدارة الإلكترونية.



المصدر: ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 21،

ومن هذا الشكل يتضح أن الإدارة الإلكترونية مفهوم يشمل كل الأعمال الإلكترونية في إشارة إلى قطاع منظمات الأعمال، كما يحتوي على الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية) والتي تمثل الهيئات ذات الطابع الخدمي الحكومي، التي توجه خدماتها للأفراد أو المؤسسات، في مقابل ذلك تعمل الإدارة الإلكترونية وفق آلية شبكية تضم الإنترنت، الإكسترنات، الانترانت، في ظل وجود نظام معلومات.

## 3.1. الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية.

استخدم مصطلح الإدارة التقليدية ليعبر عن الأفراد الذين يمارسون الأعمال الإدارية في منظمة ما، كما استخدم ليدل على المركز الذي يشغلونه، كما تم التعبير عنها أيضاً بأنها علم أو فن أو نظام، يتم من خلاله الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم بالاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة.

أما الإدارة الإلكترونية فما هي إلا نمط جديد من أنماط الإدارة، ترك آثاره الواسعة على الإدارة، واستراتيجياتها، ووظائفها، والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيات الرقمية، وإنما تعود أيضاً إلى البعد الإداري المتمثل بتطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة، وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض، والتمكين الإداري. (حسن، 2010، صفحة 13) والجدول التالي يوضح أهم الفروق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (1) يمثل أبرز الفروق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

الرقم	أسس المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
1	الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة، والمراسلات الورقية.	شبكات الاتصال الإلكترونية.
2	الوثائق المستخدمة	ورقية	إلكترونية
3	مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية	تعتمد على استغلال أمثل للإمكانيات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف.	استخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف.
4	التفاعل	تحتاج إلى وقت أطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجو من أجل تحقيق الهدف.	إرسال الرسالة إلى عدد لا نهائي في الوقت ذاته.
5	التكلفة	مكلفة على المدى البعيد	اقتصادية على المدى البعيد
6	الوصول للبيانات	صعوبة الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية	سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جداً
7	الوثوقية	أقل وثوقية بسبب عدم توافر نظم حماية للبيانات	وثوقية عالية بسبب توافر نظم الحماية للبيانات
8	الجودة	جودة أقل	جودة عالية جداً

المصدر: ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية، جامعة الدول العربية، ص3

## 2. نموذج تونس في تطوير استراتيجيات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تعد تونس نموذجاً ناجحاً مغاربية وعربياً في تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية لذا ارتأينا أخذها كنموذج تقتدي به الجزائر وبعض الدول المغاربية والعربية التي مازالت متأخرة في هذه المجال.

### 1.2 تطوير الإدارة الإلكترونية في تونس استراتيجية وأهداف.

#### 1.1.2 تاريخ الإدارة الإلكترونية في تونس.

عرفت الإدارة الإلكترونية في تونس تطوراً بدءاً من عام 1980 التي تعد المرحلة التمهيدية التي تمّ فيها الاعتماد على الإعلامية في العمل الإداري وأربعة مراحل أخرى تمّ خلالها إرساء الدعائم الأولية للإدارة الإلكترونية التي خولت بدورها تحقيق العديد من الإنجازات في المجالات المتمثلة أساساً في ما تمّ وضعه من خدمات عمومية على الخط، كما تم تشكيل وحدة الإدارة الإلكترونية التي تمّ إحداثها بالوزارة الأولى سنة 2005 والتي تهتم بمتابعة تنفيذ خطة العمل لتطوير الإدارة الإلكترونية، وهي بذلك تضطلع بدور المحفز لمختلف الهياكل العمومية لتطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية والتنسيق بينها قصد تأطير وتوحيد جهودها لتحقيق الأهداف والتوجهات الوطنية في هذا المجال. (جريدة شاهد، 2019)

#### 2.1.3 الاستراتيجية الوطنية لتطوير الإدارة الإلكترونية:

تتنزّل الاستراتيجية الوطنية لتطوير الإدارة الإلكترونية في إطار توجه الحكومة التونسية لتطوير اقتصاد المعرفة وإدخال تكنولوجيات المعلومات والاتصال في مختلف أوجه حياة التونسيين. وفي هذا السياق، تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأداة الضرورية لإصلاح وتحديث القطاع العام، بهدف إرساء إدارة أكثر نجاعة وأكثر قرباً من مختلف المتعاملين معها. (الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإدارة الإلكترونية، 2018) وهو ما يتحتم تجسيمة من خلال تنفيذ ما جاء في استراتيجية تطوير الإدارة الإلكترونية التي تسعى الإدارة بواسطتها إلى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الإداري من أجل توفير خدمات ذات قيمة مضافة لفائدة مختلف فئات المتعاملين معها.

وفي هذا الصدد يمثل المركز الوطني للإعلامية أحد أهم الأجهزة العمومية لتجسيد الاستراتيجية الوطنية لقطاع المعلوماتية وسند للهياكل العمومية لإنجاز وتركيز واستغلال الأنظمة المعلوماتية، ويوفر المركز الوطني للإعلامية منذ إحداثه خدمات معلوماتية متعددة ومتكاملة. وعلى إثر الإجراءات والتوجهات الجديدة التي اتخذت للنهوض بقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بصفة عامة والقطاع الخاص للمعلوماتية بصفة خاصة قام المركز بتأهيل وتكثيف خدماته وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص حتى يتمكن من تجسيد الأهداف المرسومة

والبرامج المحددة ولا سيما برنامج "الإدارة الإلكترونية في خدمة المواطن والمؤسسات" (المركز الوطني للإعلامية، 2018)



Source: <http://www.cni.nat.tn> . op cit

### 3.1.2. أهداف ومرتكزات الاستراتيجية الوطنية لتطوير الإدارة الإلكترونية:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى تونس لبلوغها من تطوير الإدارة الإلكترونية منها أهداف كمية وأخرى نوعية.

أ- الأهداف الكمية : (موقع الحكومة الإلكترونية في تونس، 2018)

يتعين على الإدارة العمل على تطوير 200 خدمة إدارية جديدة على الخط على امتداد 05 سنوات انطلاقاً من تاريخ الشروع في تنفيذ الاستراتيجية من أجل الوصول تدريجياً وبالنسبة لكل قطاع إلى تحديد مجموعة جديدة من الخدمات لوضعها على الخط وذلك بالأخذ بعين الاعتبار: إعادة هندسة الإجراءات، تحديد القيمة المضافة للخدمة وعائد الاستثمار والاستجابة إلى حاجيات المستعملين.

ب- الأهداف النوعية: وهي عديدة منها: (موقع الحكومة الإلكترونية في تونس، 2018)

– **الرفع من مستوى رضا المستعملين:** ترتبط هذه الأهداف بدرجة رضا المستعملين على جودة الخدمات، وتهدف إلى الرفع من نسبة هذا الرضاء إلى 5% سنوياً، ويتطلب تحقيق هذا الهدف القيام باستبيانات لتشخيص وتقييم مستوى رضا المستعمل بصفة دائمة وذلك بالاعتماد على عينة من المستعملين للخدمات على الخط.

– **الارتقاء بالإدارة الإلكترونية إلى مستوى المقاييس العالمية المتقدمة:** يتم الاعتماد على تقرير الأمم المتحدة حول جاهزية الإدارة الإلكترونية كمرجع لتقييم ومقارنة الترتيب التونسي في مجال الإدارة الإلكترونية، من أجل السعي إلى تحسين مختلف المؤشرات المعتمدة والمتمثلة في: الحضور على الواب والبنية التحتية للاتصالات والموارد البشرية، حيث صنفت منظمة الأمم المتحدة (قسم الشؤون الاقتصادية والاجتماعية) تونس في المرتبة 72 عالمياً والمرتبة الثانية إفريقيا والسابعة عربياً في تقييم تطور الإدارة الإلكترونية على مستوى 193 دولة وذلك باعتماد مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية، وكشف نفس التقرير السابع الصادر عن المنظمة عام 2016 أن تونس سجلت تقدماً بـ 3 مراكز مقارنة بترتيب سنة 2014، وأن مؤشر الحكومة الإلكترونية فيها تطور من 0.5390 في سنة 2014 إلى 0.5682 سنة 2016، كما تجدر الإشارة أن تونس حصلت على جائزة الأمم المتحدة في مجال الإدارة الإلكترونية سنة 2014، حيث بلغ عدد البوابات الإلكترونية 250 لتحتل بذلك المرتبة الأولى إفريقيا في مجال الإدارة الإلكترونية. (المعهد العالمي للاتصالات. itu، 2019)

جدول رقم (2) إحصاءات مستخدمي الإنترنت والفايسبوك في تونس عام 2019

نسبة مستخدمي الإنترنت إلى عدد السكان	عدد مستخدمي الإنترنت عام 2019	عدد السكان تقديرات 2019	عدد مستخدمي الفاييسبوك
67	7898534	11783168	6400000

source: <http://www.internetworldstats.com>

## 2.2. مراكز الاستراتيجية الوطنية لتطوير الإدارة الإلكترونية والمشاريع الكبرى لها:

### 1.2.2. مراكز الاستراتيجية الوطنية لتطوير الإدارة الإلكترونية:

تتمثل هذه المراكز في الإطار التنظيمي الذي يجب تطويره لتجسيم استراتيجية تطوير الإدارة الإلكترونية وتتمثل أساسا في: (موقع الحكومة التونسية، 2019)  
أ- **تدعيم النظام المؤسسي الخاص بالإدارة الإلكترونية:** يستوجب تجسيم استراتيجية تطوير الإدارة الإلكترونية بدعم الهياكل المؤسسية المكلفة بالإشراف على تنفيذها وذلك على المستويات المركزية والقطاعية والجهوية:

- **على المستوى المركزي:** ضرورة دعم وحدة الإدارة الإلكترونية بالموارد البشرية والمالية الضرورية لتمكينها من الاضطلاع بدورها على أكمل وجه.
  - **على المستوى القطاعي:** ضرورة تولي كل قطاع إعداد استراتيجية خاصة به مع مراعاة التوجهات العامة للدراسة الاستراتيجية.
  - **على المستوى الجهوي:** دعم قدرات الجماعات المحلية من خلال إعداد استراتيجية تحوّل تشخيص الوضع الراهن محليا واقتراح الآليات والوسائل الضرورية لتطويرها
- ب- **تحديث الإطار القانوني والترتيبي:**

قامت تونس بوضع إطار قانوني لتنظيم المبادلات والمعاملات الإلكترونية وخاصة في مجال التجارة الإلكترونية كما قامت بإدراج العديد من الخدمات الإدارية على الخط. لكن مع تطور المعاملات والخدمات الإلكترونية الإدارية، تولدت الحاجة إلى تطوير الإطار التشريعي والترتيبي ليتماشى مع ثلاث متطلبات أساسية وهي:

- سدّ الفراغ التشريعي المتعلق بالإدارة الإلكترونية والتي تم تناولها بصفة غير مكتملة في النصوص السابقة.
- الارتقاء بالإطار القانوني والتنظيمي التونسي إلى مستوى المعايير الدولية.
- توفير الإطار العام المنظم للخدمات المندمجة التي ستعزز التبادل الإلكتروني للمعطيات بين الهياكل العمومية.



### ج- تطوير النظم المعلوماتية:

يتمثل التحدي الكبير لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية في التوجه نحو دمج الخدمات بالاعتماد على مقاربة شاملة تهدف إلى جعل النظم المعلوماتية متناغمة (قابلة للتخاطب فيما بينها لتبادل المعطيات). وترتكز هذه المقاربة على التخطيط الاستراتيجي وعلى تطوير منهجية لدمج الخدمات وتحديد إطار عام للتناغم بين نظم المعلومات ووضع خطة لتأمين سلامة المنظومات الإعلامية وخطة وطنية لتركيز الأرشيف الإلكتروني.

#### 2.2.3. الإجراءات المصاحبة لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتطوير الإدارة الإلكترونية :

تكتسي الإجراءات المصاحبة لتنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية أهمية بالغة لما لها من دور في تيسير استيعاب وتبني مختلف الأطراف المعنية لتوجهات الاستراتيجية والعمل على تنفيذها. وهو ما يخول من التخفيف بما يعبر عنه بمقاومة التغيير بالنظر إلى ما سيترتب عن تنفيذ هذه الاستراتيجية من تغييرات داخل الهيكل الإداري وذلك على كل المستويات التنظيمية والإجرائية والفنية. وتتمثل هذه الإجراءات خاصة في: (موقع الحكومة الإلكترونية في تونس، 2018)

- **الرفع من مستوى استعمال الخدمات:** لا يمكن تحقيق عائد الاستثمار المرتبط بوضع الخدمات الإدارية على الخط دون الاستخدام الفعال لها من طرف المستعملين المعنيين. وللرفع من نسق استعمال الخدمات يجب اعتماد مقاربة تقوم على تعدد قنوات الاتصال لتسهيل الحصول على الخدمة مع توفير المعدات اللازمة لذلك إلى جانب تطوير استراتيجية تسويق لهذه الخدمات الموضوعية.
- **اعتماد سياسة تعاون وتبادل للخبرات:** تعزيز التعاون بين مختلف الهياكل الإدارية لضمان إنجاز أفضل لمشاريع الإدارة الإلكترونية بكلفة أقل. ويتم تجسيد هذا التمشي عن طريق وضع خطة وطنية للتعاون وإنشاء بنوك موحدة للوثائق والمراجع ووضعها على ذمة مختلف الهياكل العمومية ومصاحبته عند استخدامها.
- **تنمية الموارد البشرية:** تستوجب عملية استخدام التكنولوجيات الحديثة الاستثمار في الموارد البشرية من خلال الانتداب والتكوين وذلك عن طريق تنفيذ برامج خصوصية لتنمية كفاءات الموظفين في المجال إلى جانب تنويع وتحديث طرق الانتداب في الوظيفة العمومية وتنمية المهارات والكفاءات بوضع دليل للكفاءات.
- **وضع إطار تمويل:** يمثل تنفيذ استراتيجية تطوير الإدارة الإلكترونية استثمارا هاما بالنسبة للدولة نظرا للعائد الذي ينتظر أن يوقره وتمويل احتياجات تنفيذ هذه الاستراتيجية، يجب إيجاد مصادر مختلفة للتمويل تتمثل أساسا في: ميزانية الدولة، الحسابات الخاصة للخزينة، الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتعاون الدولي.
- **تأهيل التجهيزات:** يستوجب تطوير المشاريع الجديدة وتجسيدها من طرف الموظفين توفير التجهيزات والمعدات الضرورية إلى جانب تجديد أسطول الحواسيب وذلك عن طريق وضع خطة سنوية للتزود بالمعدات الضرورية لكل هيكل إداري.
- **تعزيز البنية التحتية للاتصالات:** تعتبر البنية التحتية للاتصالات من بين ركائز تطوير الإدارة الإلكترونية وتطوير استخدامها. ولتوفير البنية التحتية المرجوة للاتصالات من الناحية الكمية والنوعية يجب أولا البدء بتحرير قطاع الاتصالات وتحسين الخدمات الموضوعية على الخط إلى جانب تطوير وتوسيع الشبكات.
- **تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص:** تعتبر الشراكة بين القطاعين العام والخاص من بين الوسائل التي تمكن الإدارة من تحقيق دورها الأساسي إزاء المواطن من خلال التركيز على وظائفها الأساسية وتقوم بالمقابل باللجوء إلى الشراكة لتوفير الموارد الإضافية والتكميلية اللازمة لتحقيق مهامها وتطويرها بصفة تضمن تحقيق جودة الخدمات الإدارية.



– **تطوير وتنويع وسائل الدفع الإلكتروني:** يمثل تطوير وسائل الدفع الإلكتروني تحديا استراتيجيا هاما في مجال الإدارة الإلكترونية لما له من دور في تطوير خدمات إلكترونية هامة تسهّل على المستعمل قضاء شؤونه من خلال تمكينه من تفادي إهدار الوقت من جهة والقيام بعملية الاستخلاص بطريقة سريعة وناجعة من جهة أخرى.

### 3.3.2. المشاريع الكبرى للاستراتيجية الوطنية لتطوير الإدارة الإلكترونية:

تكتسي هذه المشاريع صبغة أفقية تهّم القطاع العمومي بصفة عامة وتتمثل هذه المشاريع أساسا في: (موقع الحكومة الإلكترونية في تونس، 2018)

– **تطوير بوابة الحكومة التونسية:** ستمكن هذه البوابة من تقديم الإدارة من منظور مؤسساتي وتمكن المواطن من التعرف على الإدارة وستمثل نقطة نفاذ موحدة لكل من يرغب في الحصول على معلومات عامة حول تونس. كما ستوفر البوابة مجموعة المعلومات أو البيانات حول القطاع العمومي مبرّبة حسب مراكز اهتمام المستعملين.

– **تطوير بوابة الخدمات الإدارية:** يندرج تطوير بوابة الخدمات الإدارية في إطار مقاربة موجهة نحو الرفع من نسق استعمال الخدمات من قبل مختلف المستعملين من خلال تقديمها وتبويبها وفقا لحاجياتهم. وتهدف البوابة إلى تمكين المواطن من الحصول على المعلومة الصحيحة والمحيّنة حول الإجراءات الإدارية لتجنيبه عناء التنقل بين مختلف الهياكل العمومية. كما تهدف البوابة إلى تمكين المواطن من النفاذ مباشرة إلى الخدمات الإدارية الموضوعية على الخط.

– **تقييس وتوحيد الحضور على الواب:** يتطلب التفاعل مع الإدارة بواسطة تكنولوجيات الاتصال والمعلومات تحفيز المستعمل على الإقبال على الخدمات الإدارية الموضوعية على الخط من خلال تمكينه من التعرف على القيمة المضافة التي توفرها هذه الخدمات وبتدعيم ثقته في التعامل مع الإدارة على الخط. وتحقيقا لذلك، لا بدّ من ضبط مرجعية موحدة تحدّد المواصفات والضوابط التي يجب أن تتوفر بمواقع الواب العمومية يتمّ الاعتماد عليها من قبل مختلف الهياكل العمومية خلال قيامهم بصياغة مواقعهم أو بتحسينها وتحسينها.

– **عملية إدماج الخدمات:** تهدف استراتيجية الإدارة الإلكترونية إلى توفير الأرضية الملائمة لتيسير الدمج بين الخدمات الإدارية باستخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال وذلك لتعميم التبادل الإلكتروني للمعطيات بين الهياكل الإدارية تبسيطا للمعاملات والمسارات الإدارية وتخفيفا على المواطن عناء التنقل بين العديد من المصالح الإدارية للانتفاع بخدمة ما.

– **موزع المطبوعات الإدارية الذكية:** يمثل وضع المطبوعات الإدارية على الخط أولوية بالنسبة لاستراتيجية تطوير الإدارة الإلكترونية وذلك لكونها تمثل شكلا هاما من أشكال تطوير الإدارة الإلكترونية وتعاملها مع المواطن كما أنها تهيئ الأرضية المناسبة لوضع الخدمات على الخط وذلك عن طريق إدماج المطبوعات الإلكترونية في مسالك لامادية ومندمجة على مستوى نظم المعلومات.

– **وضع استراتيجيات قطاعية للإدارة الإلكترونية:** تعتبر كل وزارة مسؤولة على إعداد استراتيجية قطاعية للإدارة الإلكترونية وذلك بالتعاون مع كلّ المصالح والمؤسسات العمومية وتهدف هذه الاستراتيجية القطاعية إلى تحديد الرؤية بالنسبة لكل قطاع في مجال تطوير الخدمات الإدارية واستعمال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات.

– **ضبط خطة اتصال:** وهي تتألف من مجموعة من الأنشطة المتعلقة بالتعريف والتحسيس والتكوين في مجال الإدارة الإلكترونية، ويجب أن تسلط هذه الخطة الضوء على التحديات والإمكانيات المنتظرة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم سياسة تحديث الإدارة التونسية، وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين نوعية الخدمات العامة.

### 3. تقييم الادارة الالكترونية في تونس حسب التقرير الصادر عن الأمم المتحدة لسنتي 2018 و 2019 من خلال تقييم مواقع تقديم الخدمات للقطاعات المختلفة

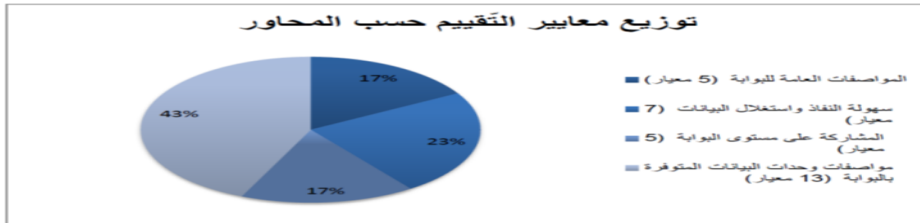
تصدر إدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية كل سنتين تقرير تقييم الادارة الالكترونية الذي يقيس مستوى الادارة الالكترونية في 193 دولة بالاعتماد على ثلاث مؤشرات رئيسية (مؤشر الخدمات الالكترونية، مؤشر البنية التحتية للاتصالات ومؤشر رأس المال البشري)، ويوفر هذا التقرير لوحة قيادة لمختلف الدول لتحديد نقاط القوة وفرص التحسين في الخدمات الادارية الإلكترونية وكذلك لتعزيز إعداد وتنفيذ سياسات واستراتيجيات الإدارة الإلكترونية. (وحدة الادارة الالكترونية، 2019، صفحة 14)

وفي هذا الإطار، تطرق تقرير تقييم الادارة الالكترونية لسنة 2018 للتوجهات العالمية في البيانات الحكومية المفتوحة نظرا لدورها الهام في تحقيق خطة التنمية المستدامة لعام 2030 بالإضافة لدورها في تحسين الشفافية والمساءلة وتطوير الخدمات الادارية وخلق قيمة مضافة،

وهو يدرس مستوى إتاحة البيانات الحكومية المفتوحة للعموم من خلال البوابات الحكومية المخصصة للبيانات المفتوحة والتي يقدر عددها ب 139 مقارنة ب 46 بوابة سنة 2014 و 106 بوابة سنة 2016. وتجدر الإشارة أن 84% من هذه البوابات لديها قاموس البيانات أو البيانات التعريفية، كما أن حوالي 74% من الدول التي لديها بوابات للبيانات المفتوحة توفر توجيهات حول استخدام وحدات البيانات المعقدة والتنقل فيها.

وارتكزت المنهجية المعتمدة في هذا التقرير على 30 معيارا لكل منها نقاط أو معاملات من 1 إلى 3 حسب أهميته، وأسندت لكل موقع واب تم تقييمه نقاط من 0 إلى 3 على أساس كل معيار معتمد، ويتم احتساب مجموع النقاط للتعرف على الحاصل الكلي لبوابة البيانات المفتوحة. (وحدة الادارة الالكترونية، 2019، صفحة 14)، وتتميز عملية المتابعة لموضوع هذا التقرير والذي تم إعداده خلال الثلاثية الأولى لسنة 2019 بالتركيز على المحاور المبينة في الشكل رقم 3 والجدول رقم 3 التاليين:

شكل رقم (3) يبين معايير التقييم حسب المحاور



المصدر: تقرير تقييم بوابات البيانات المفتوحة، وحدة الادارة الالكترونية، مارس 2019، ص 14.

جدول رقم (3) يبين ترتيب مواقع الواب للقطاعات المختلفة حسب المحاور الكبرى لمعايير التقييم

المواصفات العامة	بوابة mizaniatouna	بوابة الفلاحة	بوابة الصناعة والطاقة	بوابة النقل	بوابة المفتوحة قطاع النقل	بوابة المفتوحة للبيانات	بوابة المفتوحة للإحصاء	بوابة المفتوحة لوزارة الداخلية	بوابة المفتوحة لوزارة الثقافة	بوابة الوطنية للبيانات المفتوحة
67%	97%	90%	90%	90%	97%	73%	60%	70%	60%	
10%	73%	68%	73%	60%	51%	41%	78%	73%	78%	
17%	6%	17%	6%	6%	17%	0%	33%	56%	33%	
18%	41%	38%	33%	51%	38%	56%	54%	59%	54%	
28%	54%	53%	50%	53%	50%	39%	56%	64%	56%	

المصدر: تقرير تقييم بوابات البيانات المفتوحة، مرجع سابق، ص 15.

وفي هذا الخصوص وبالرجوع لنتائج التقييم الذي شمل المحاور الأربعة للمنهجية والذي يخص دولة تونس، لوحظ تفاوت بين جودة بوابات البيانات المفتوحة وتواجد عدد من النقص من أبرزها : (وحدة الادارة الالكترونية، 2019، صفحة 15)

### 1.3. نقص على مستوى المواصفات العامة لبوابات البيانات المفتوحة:

التي تمثل عنصرا مهما في استقطاب مستعملي البوابات. وقد قدر المعدل العام لمقياس المواصفات العامة لبوابات البيانات المفتوحة ب 78% ، وتراوح هذا المؤشر بين 60% و 97. %، ومن أسباب تراجع هذا المؤشر:

- نقص في المعلومات الخاصة بحوكمة والتصريف في البيانات المفتوحة
- نقص في المعلومات الخاصة بالمنصة المستعملة لاستغلال البيانات المفتوحة،
- استعمال لغة وحيدة في اغلب الأحيان على مستوى البوابة،
- صعوبة امكانية الإبحار على البوابة باستعمال الهاتف الجوال.

### 2.3. نقص على مستوى سهولة النفاذ واستغلال البيانات:

في حين يعتبر النفاذ للبوابة واستغلال البيانات عنصر هام في تقييم -البيانات المفتوحة وإعادة الاستعمال، وهو أحد الأهداف التي يجب تطويرها. حيث قدر المعدل العام لمؤشر سهولة النفاذ واستغلال البيانات بوابات البيانات المفتوحة بـ 58.55% وتراوح هذا المؤشر بين 10% و 78. % في حين تتلخص أهم أسباب تراجعها في :

- عدم توفر فضاء خاص لنشر التطبيقات وامثلة خاصة بإعادة استعمال المعطيات المنشورة بالبوابة،
- نقص على مستوى محرك البحث الخاص بالبوابة،
- نقص على مستوى واجهة تطبيق البرمجة (API) الذي يتمثل في عدم توفر الواجهة التي تمكن من استغلال المعطيات أو عدم توفر دليل لاستعمالها. وهو ما يحول دون إعادة استغلال المعطيات المتوفرة بالبوابة،

- نقص على مستوى فضاء المستعمل

### 3.3. نقص على مستوى آليات المشاركة الإلكترونية:

علما أن المشاركة الإلكترونية عنصر هام في تقييم البيانات المفتوحة وحافز -لإعادة الاستعمال، وهو أحد الأهداف التي يجب تطويرها. وقد قدر المعدل العام لمؤشر المشاركة الإلكترونية ببوابات البيانات المفتوحة بـ 17.55% وتراوحت نتائج التقييم المتعلقة به بين 10 % و 56 ويمكن حوصلة أسباب ضعف النسب المسجلة على مستوى هذا المؤشر كالتالي :

- نقص الآليات المخصصة للمشاركة الإلكترونية، على غرار منتدى حوار، جذاذة طلب بيانات مفتوحة،
- نقص خدمة مساعدة للمستخدم (aide)،
- نقص استعمال شبكات التواصل الاجتماعي

### 4.3. نقص على مستوى مواصفات البيانات المتوفرة بالبوابة:

علما مواصفات البيانات المفتوحة تمثل عنصر هام على مستوى -بوابة البيانات المفتوحة ، وهو أحد الأهداف التي يجب تطويرها. ولقد قدر المعدل العام لمؤشر المشاركة الإلكترونية ببوابات البيانات المفتوحة ب 43 % وتراوح هذا المؤشر بين 18 % و 59 % ومن أسباب تراجع هذا المؤشر :

- نقص على مستوى تقديم البيانات المفتوحة حيث تبين أن في أغلب الأحيان يتم نشر البيانات بدون إضافة تعريف مبسط للمعطي،
- نقص على مستوى نشر الإدارة والجهة الناشرة للمعطي على مستوى البوابة، نشر تاريخ نهاية المعطي وتاريخ التحديث، نشر معطي الخاص بالتغطية الجغرافية للمعطي، إلخ....

#### 4. الخاتمة:

إن الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها بعض، لتسهيل الحصول على البيانات، والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة، وإنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمستخدمين بكفاءة، وبأقل تكلفة، وأسرع وقت ممكن، يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ومن خلال هذه الورقة البحثية تم استخلاص النتائج التالية:

- إن إدخال تقنيات المعلومات والاتصالات هو ثورة حقيقية في الإدارة؛ لما يحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري وفاعليته وأدائه، وتحتم علينا ظروف العصر التي نعيشها اليوم بذل مجهودات كبيرة في سبيل إنجاز الأعمال ذات المتطلبات الكثيرة في وقت قصير.
- الإدارة الإلكترونية هي منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري، بأسرع وقت وبأقل التكاليف.
- تساهم الإدارة الإلكترونية في معالجة البيروقراطية والرشوة، أي إحداث إصلاحات في الهيكل الإداري في المجتمع وتطوير آلية العمل ومواكبة التطورات، إضافة إلى تجاوز مشاكل العمل اليومية مع وجود بنية تحتية معلوماتية آمنة، وقوية، ومتوافقة فيما بينها.
- أما فيما يخص الإدارة الإلكترونية في تونس فالملاحظ وجود جهود كبيرة على كل المستويات ورغم ذلك هناك العديد من التحديات والعراقيل لعل أبرزها الوضع الحالي للبلاد الغير مستقر والغير محفز على الاستثمار في الاقتصاد الرقمي.

#### 5. المراجع:

##### أولاً: المراجع العربية:

##### الكتب:

1. سمير أحمد محمد (2009)، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، الأردن.
2. عبود نجم نجم (2004)، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، المملكة العربية السعودية.
3. محمد غنيم أحمد (2004)، الإدارة الإلكترونية (آفاق وتطلعات المستقبل)، المكتبة العربية، مصر.
4. ياسين غالب سعد (2005)، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

##### رسائل جامعية:

1. إيمان مصطفى خروف حسن (2010)، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، مذكرة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين.
2. ساري الحسنات عوض (بلا تاريخ)، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية. جامعة الدول العربية

##### تقارير:

1. وحدة الادارة الالكترونية (2019). تقرير تقييم بوابات البيانات المفتوحة. تونس.
2. المركز الوطني للإعلامية (2018). برنامج "الإدارة الإلكترونية في خدمة المواطن والمؤسسات. تاريخ الاسترداد 16 10 2019، من [http://www.cni.nat.tn/AR/SCRIPT/eadministration\\_ar.asp](http://www.cni.nat.tn/AR/SCRIPT/eadministration_ar.asp)

##### مواقع انترنت:

1. (بلا تاريخ). تم الاسترداد من : <http://www.internetworldstats.com>
2. الإستراتيجية الوطنية لتطوير الإدارة الإلكترونية . (2018). تاريخ الاسترداد 18 10 2019، من <http://www.pm.gov.tn>

3. المعهد العالمي للاتصالات.itu. (2019). تم الاسترداد من <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>
4. جريدة شاهد. (16, 10, 2019). الحكومة الالكترونية. تم الاسترداد من [/https://www.achahed.com/category](https://www.achahed.com/category)
5. موقع الحكومة الالكترونية في تونس. (2018). تاريخ الاسترداد 2019، من [/http://www.bawaba.gov.tn](http://www.bawaba.gov.tn)
6. موقع الحكومة التونسية. (2019). تم الاسترداد من <http://www.tunisie.gov.tn>  
ثانيا: المراجع الأجنبية.

1. Riadh Bouriche. (18-19 04, 2009). Le rôle des TIC dans la bonne gouvernance . (Université Mentouri Constant ،participation avec cette communication au séminaire national intitulé, Informations et société de la connaissance , La faculté des sciences sociales et humaines.

الإدارة الإلكترونية كآلية للتحويل الرقمي للإدارات العمومية - دراسة ميدانية لعينة من بلديات ولاية  
سكيكدة -

**Electronic Management as a Mechanism for the Digital Transformation of Public  
Administrations - Field study of sample of Skikda municipalities -**

د. يوب أمال، مخبر ECOFIMA، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، a.youb@univ-skikda.dz

ط.د بوبدبة إكرام، مخبر ECOFIMA، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، i.boudebza@univ-skikda.dz

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة للكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية بولاية سكيكدة، وذلك بالتطبيق على عينة من بلديات ولاية سكيكدة. ولتحقيق الغرض من الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وبعد تفرغ البيانات باستخدام برنامج (SPSSV19). خلصت الدراسة إلى تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية على مستوى بلديات ولاية سكيكدة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.06)، وهذا يعكس وجود توجه نحو التحول الرقمي للمؤسسات العمومية بالبلديات محل الدراسة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية بالبلديات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، التحول الرقمي، الإدارة العمومية، بلديات ولاية سكيكدة.

**تصنيفات JEL: H83؛ G28 .**

#### Abstract:

This study aims at revealing the reality of the application of electronic administration in the public administrations in Skikda by applying to a sample of Skikda municipalities. To achieve the purpose of the study, the descriptive approach was used as a tool for the collection of initial data, and after the disaggregation of data using SPSS V19, the study concluded that the dimensions of electronic management were applied at the level of the Skikda municipalities to a moderate degree with an arithmetic mean (3.06). This reflects a trend toward the digital transformation of the public institutions in the municipalities under study, the absence of statistically significant differences to apply the dimensions of the electronic administration in the municipalities in question, due to personal and functional variables.

**Keywords:** Electronic Management, Digital Transformation, Public Administration, Skikda Municipalities

**JEL Classification Codes: G28 ; H83.**

#### مقدمة:

يعتبر القرن الحادي والعشرين عصر التحولات الكبرى نتيجة للتقدم والتطور المتزايد في استخدام التكنولوجيات الحديثة والتوسع الهائل في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال والنمو الباهر للمؤسسات بأنواعها وأشكالها وبمختلف خدماتها وسلعها وتباين نشاطاتها، فقد أصبحت بيئة العمل تركز على استخدام الأجهزة والبرمجيات ذات التقنية الحديثة والشبكات في إدارة المؤسسات، الأمر الذي فرض على المؤسسات ضرورة التحول من النظام التقليدي إلى النظام الإلكتروني "التحول الرقمي".

وعليه ظهرت "الإدارة الإلكترونية" كثمرة من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، والتي ساهمت في بروز فكرة الاستفادة من منجزات الثورة التقنية لإنجاز المهام وتقديم الخدمات للزبائن بطريقة إلكترونية تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات الإدارية وتقديم خدمات أفضل وذات مستوى عال من الجودة، نظرا لما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة في إنجاز الأعمال وتوفير الوقت والجهد والتكلفة. والمؤسسات العمومية الجزائرية كخيرها من المؤسسات تسعى لتقديم أفضل الخدمات وتقريبها للمواطن، وهذا ما دفعها للتحويل من النظام التقليدي في الإدارة إلى النظام الإلكتروني، ومن بين هذه المؤسسات البلديات التي تسعى بدورها لإرضاء المواطن وتحقيق رغباته وتلبية احتياجاته، وبظهور التقنيات الإلكترونية الحديثة أصبح من الضروري على البلديات التكيف مع متطلبات البيئة المعاصرة والتغيرات التكنولوجية لتقديم خدمات عالية الجودة والارتقاء بمستوى أدائها.

وفي ضوء ما سبق؛ تهدف الدراسة الحالية بشكل رئيس إلى تقصي مستوى تطبيق المؤسسات العمومية للإدارة الإلكترونية وكيف يمكنها المساهمة في تحسين الخدمات المقدمة.

#### إشكالية الدراسة:

وتأسيسا على ما سبق؛ يمكن تحديد إشكالية الدراسة من خلال التساؤل الجوهرية التالي: "ما هو واقع تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية ببلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة؟". وبقصد الإجابة عن السؤال الرئيسي، قمنا بتجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية ببلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية ببلديات ولاية سكيكدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

#### الفرضيات:

انطلاقا من مشكلة الدراسة وللإجابة عليها قمنا بصياغة الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الأولى: لا يوجد تطبيق لأبعاد الإدارة الإلكترونية ببلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة.
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

#### أهداف الدراسة:

- تسعى الباحثين لتحقيق مجموعة من الأهداف وهي:
- التأسيس النظري لمفهوم الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي للخدمات الرقمية؛
- توضيح دوافع التحول نحو النظام الإلكتروني للإدارة العمومية؛
- الكشف على مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية؛
- الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات التي من شأنها حث المؤسسات العمومية على ضرورة التخلي عن النظام التقليدي للعمل والانتقال إلى النظام الرقمي كأسلوب إداري فعال لتحسين الخدمات في ظل التوجه نحو التحول الرقمي.

#### المنهج المتبع:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة النظرية وتحليل ومعالجة إشكالية الدراسة، اعتمدت الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على الاستنتاج والتحليل لوصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، بالاعتماد على الكتب والدوريات العلمية والمراجع العربية، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة، والاعتماد على برنامج (SPSS V19) لتفريغ البيانات وتحليل نتائجها وتفسيرها للإجابة عن أسئلة الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات أو نفيها، وتقديم مجموعة من الاقتراحات.

## 1- الإدارة الإلكترونية:

### 1-1 مفهوم الإدارة الإلكترونية:

بدأ استخدام تقنيات الحاسبات والمعلومات في القرن العشرين عام 1900، انطلاقاً من التلغراف والراديو والهواتف والتلفاز إلى الحاسوب والبرمجيات ثم الأقمار الصناعية والتقنيات الرقمية ثم شبكات المعلومات. وكانت البداية الحقيقية لظهور الإدارة الإلكترونية عام 1960 عند ابتكار شركة IBM مصطلح معالج الكلمات التي يتم طباعتها آلياً، ثم ظهرت الأشرطة الممغنطة وأجهزة التخزين والطباعة والتسجيل، وتوالى التطورات التقنية المستخدمة حتى ظهر لفظ الإدارة الإلكترونية للتقليل أو الاستغناء عن المعاملات الورقية لتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات يمكن معالجتها بصورة آلية (بيومي وآخرون، 2013، ص 65). وبالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، والتي ظهرت نتيجة الثورة الهائلة في شبكات المعلومات الذي أحدث تحولاً هاماً في أداء المؤسسات بتحسين إنتاجيتها وسرعة أدائها وجودة خدماتها، إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح. فعرفت الإدارة الإلكترونية على أنها "استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الإنترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمؤسسة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بالمؤسسة" (أحمد، 2009، ص 42)، وتشير أيضاً إلى "منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات" (غالب، 2010، ص 12).

والمؤسسات المعاصرة تسعى للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية لتحسين خدماتها الإدارية وتجديد أساليب وطرق إجراء العمليات والأعمال الإدارية والتنظيمية، ويمكن تلخيص أهم أسباب هذا التحول في (بيومي وآخرون، 2013، ص 75-76):

- التطور العلمي والتكنولوجي وانتشار الثقافة الإلكترونية وتطور الحاسوب وتطبيقاته، تطور الاتصالات التي أدت إلى ترابط المجتمعات الإنسانية من خلال توجهات العولمة نحو القرية الصغيرة؛
- التحول من نمط الإدارة التقليدي إلى نمط الفكر الإداري القائم على تقنيات الاتصالات والمعلومات واستيعابها من منظور إداري يقوم على تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة واستكشاف التقنيات المناسبة القادرة على مساعدتها في تحقيق أهدافها؛
- التوجه نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات حتى يتم إنجاز الأعمال بالدقة المطلوبة.

### 1-2 أبعاد الإدارة الإلكترونية:

هناك إجماع كبير على وجود ثلاثة أبعاد رئيسية للإدارة الإلكترونية وهي (بيومي وآخرون، 2013، ص 71-73):

- **البعد الإداري:** يتوقف هذا البعد على توجهات القيادة الإدارية العليا، ففناعة المسؤولين ووضوح الرؤية الاستراتيجية لهم في المؤسسة واستيعاب مفهوم الإدارة الإلكترونية ودورها في التخطيط والتنفيذ والتطوير، ومرونة الهيكل التنظيمي وملائمته لمتطلبات الإدارة الإلكترونية لتوجيه الإدارة العليا في تطوير أساليب الرقابة والتقييم والمتابعة، كل ذلك له أثر إيجابي في تطبيق ونجاح الإدارة الإلكترونية؛
- **البعد التكنولوجي:** تعتبر التكنولوجيا أساس قيام الإدارة الإلكترونية فالأدوات التكنولوجية تساهم في التكيف مع التغيرات ومواكبتها، وهي عبارة عن مجموعة من المكونات المادية والأجهزة والبرمجيات والمكونات البرمجية، وتكنولوجيا التخزين إضافة إلى تكنولوجيا الاتصالات والشبكات، وقد أصبحت التكنولوجيا اليوم هي من يحدد خيارات تخصيص الموارد واتجاهات الإدارة، وتعامل الإدارة مع التكنولوجيا الحديثة أدى إلى تيسير الأعمال في المؤسسات التي كانت تعتمد على الطرق التقليدية، إن نجاح وتطور الإدارة الإلكترونية يقترن بمستوى التطور التقني المستخدم، فتوفير البنية التحتية النوعية المطلوبة وتوفير شبكات ووسائل الاتصال الحديثة لتأمين المعلومات بالحجم وفي الوقت المناسب، واستخدام أساليب العمل وفق البرامج المطلوبة يعد شرطاً أساسياً لنجاح الإدارة الإلكترونية؛



- البعد البشري: تسعى المؤسسات إلى تطوير إمكانات مواردها البشرية وتنمية مهاراتهم لمواكبة التطور الثقافي والمعرفي والتخصصي الواجب توفيره من أجل المحافظة على توازنها التنافسي، لذلك تعمل على تأمين الاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية وتنمية قدراتهم الابتكارية، التقنية، الإدارية، وترسيخ ثقافة التغيير لديهم وتهيئة البيئة المناسبة للعمل لتكييفها بما يتناسب مع الواقع.

## 1-2- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يستوجب توفر مجموعة من المتطلبات المتمثلة في (باي وهدار، 2017، ص 122-123):

- توفر الإدارة السياسية بحيث يكون هناك جهة مسؤولة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل، والإشراف على تطبيق وتقييم المستويات التنفيذية، والعمل بسرعة على معالجة المشاكل والعراقيل التي تواجه المشروع سواء في جانبه المادي اللوجستيكي أو البشري؛
  - توفر بنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى؛
  - توافر نظام شبكي واسع لخدمة الانترنت وبأسعار معقولة من أجل فتح المجال الأكبر عدد من المواطنين للتعامل مع الإدارة الإلكترونية بأقل جهد وأقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة؛
  - تدريب الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكل ما يخص الإدارة الإلكترونية؛
  - نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين (بناء المواطن الإلكتروني)؛
  - توفير التمويل المناسب للاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة من الإدارة الإلكترونية؛
  - وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة؛
  - توفير الأمن والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عيب أو اختراق.
- ## 2-التحول الرقمي للخدمات العمومية:

## 1-2- تعريف التحول الرقمي:

التحول الرقمي هو عملية الاستفادة من التقنيات الحديثة لتحويل المواد والخدمات المادية إلى ملفات وخدمات رقمية، والتي يمكن التعامل معها من خلال التقنيات التكنولوجية بما يسمح بتحقيق المؤسسة لأهدافها في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة وتلبية رغبات العميل وكسب رضاه. ومن بين العوامل التي حفزت المؤسسات للتحول من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي (الخنمعي، 2011، ص 25):

- الإمكانات الهائلة التي توفرها الانترنت والخدمات التي تقدمها، مما سمح بتوفير كم هائل من المعلومات في الوقت والمكان المناسب؛
- إدراك أهمية المعلومات الرقمية، وضرورة توفرها للمستفيدين، والتعامل معها والاستفادة منها؛
- التطورات التقنية خصوصا في مجال الحاسب ونظم المعلومات والاتصال عن بعد، حيث أن التطورات التي حصلت في هذا المجال ساهمت بشكل كبير في دفع المؤسسات نحو التحول الرقمي.
- وتعتبر المؤسسات العمومية من أهم المؤسسات التي تسعى للتغيير، وذلك من أجل تحسين كفاءتها التشغيلية، والعمل على تحسين جودة خدماتها وتبسيط إجراءات الحصول عليها، والانتقال من الطرق والأساليب التقليدية في تقديم الخدمات إلى الطريقة الإلكترونية من أجل كسب رضا عملائها.

## 2-2- تعريف الخدمات العمومية الرقمية:

تعرف الخدمة العمومية بأنها "تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية" (عشور، 2010، ص 40).

وعند تعريف الخدمة العمومية يركز ثابت عبد الرحمن على محورين رئيسيين هما (مراكشي وفقاير، 2017، ص 185):

- **الخدمة العمومية كعملية:** حيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المؤسسات الحكومية، أو العامة على أنها عمليات ذات طابع تكاملي، تنطوي على (الأفراد، الموارد، المعلومات) وتشغيل ومخرجات؛
- **الخدمة العمومية كنظام:** حيث يتكون من أجزاء مختلفة تشمل:
  - نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة؛
  - نظام تسليم الخدمة وفق هذا النظام يتم التجميع النهائي لعناصر الخدمة ثم التسليم النهائي للخدمة، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة. ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين: خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة (المواطن)، وخدمة عامة غير مرئية أو غير منظورة (غير مرئية بالنسبة لطالب الخدمة).

أما الخدمة الرقمية فتعتبر "شكلا من أشكال الخدمة الذاتية التي تتطلب قيام الزبون بخدمة نفسه بنفسه، فبدلا من تقديم الطلب إلى الموظف خلف المكتب أو التحدث عبر الهاتف طلبا للمعلومة أو الاستفسار يتم الحصول عليها عبر التفاعل الآلي والمتبادل بين طالب الخدمة ومقدمها من خلال وسيط (التكنولوجيا)" (الحلي، 2017، ص 11).

## 3- الإدارة الالكترونية متطلب أساسي للتحويل إلى الخدمات الرقمية:

### 3-1- دوافع تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية:

- أدت العديد من العوامل إلى ضرورة بل وحتمية إعادة النظر في الممارسات الإدارية وإعادة تشكيل دور الدولة وعلاقتها بالمواطنين، ولعل أهم هذه العوامل ما يلي (قروش، 2018، ص ص 17-18):
- **العولمة:** إن بروز ظاهرة العولمة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها، والتي تتجلى في اندماج اقتصاديات العالم إضافة إلى قوة وتأثير صناعة الثقافة والإعلام، أدى إلى تحول الحكومات لجزء من نظام اقتصادي سياسي عالمي ميزته الانفتاح والترابط والتكامل في مختلف المجالات والأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية، الأمر الذي دفعها للتغيير وضرورة ابتكار مؤسسات أكثر ديمقراطية وانفتاحا، وإعادة صياغة علاقتها بالمواطنين ومؤسسات الأعمال؛
  - **تقدم وانتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** غيرت التكنولوجيا من أساليب ممارسة الأعمال، كما ارتفعت معها قيمة المعرفة كعامل هام من عوامل الإنتاج، مما دفع المؤسسات لمواكبة التقدم والاستفادة منه في مختلف مجالات الحياة من جهة، والاستجابة والتفاعل مع متطلبات البيئة الحديثة ومواكبة عصر السرعة والمعلوماتية؛
  - **ندرة الموارد وتزايد الاهتمام بدور العنصر البشري:** دفعت ندرة الموارد المؤسسات إلى التفكير في الاستغلال الأمثل للموارد الحكومية، إضافة إلى الاهتمام بالموارد البشري واستغلال الطاقات البشرية والاستفادة منها واستثمارها باعتبارها المورد الأساسي والفعال في المؤسسة؛
  - **تزايد مستويات الضغط الشعبي:** فرضت الضغوطات المستمرة للمواطنين على الحكومات التحول إلى الإدارة الالكترونية من أجل تلبية احتياجاتهم من الخدمات الحكومية، وذلك نتيجة لتزايد عدد السكان وارتفاع مستوى المعيشة، والرغبة في تحسين نوعية الخدمة، والإسراع في إنجاز المعاملات والتخلص من الروتين والبيروقراطية؛

- مساهمة نشاطات الإصلاح الإداري: جاءت الإدارة الالكترونية بعد ظهور صور الفساد الإداري والمالي في المجتمع ومؤسساته باعتبارها علاجا واقيا للحد من انتشاره، كما أن مقتضيات الإصلاح الإداري تلزم المؤسسات العمومية بالشفافية والوضوح في عملها، وإتاحة الوصول إلى المعلومات عن الأعمال التي تقدمها للمواطنين.

### 3-2- مجالات تطبيق الإدارة العمومية الالكترونية:

تتنوع الخدمات الحكومية الالكترونية فبعضها يعكس سيادة الدولة مثل خدمات الضرائب والتوثيق واستخراج التراخيص والمستندات، أخرى تعكس عناصر البنية الأساسية الاجتماعية وتشمل الخدمات المقدمة للمواطنين كخدمات التعليم والصحة وتحقيق التنمية الشاملة للمجتمع، ويمكن إبراز هذه المجالات فيما يلي (قروش، 2018، ص ص 29-30):

- **المعاملات حكومية - حكومة (G2G):** تهدف إلى التنسيق بين الأجهزة الحكومية لأداء الأعمال بصورة متكاملة على كافة المستويات الإدارية، كما تشمل العلاقة بين المؤسسات المركزية والأجهزة المحلية، ومن أمثلتها تبادل البيانات والمعلومات عن اللوائح والقوانين، ونظم العمل والإجراءات المتبعة في أداء الأعمال، ويتم الربط بين المؤسسات الحكومية من خلال شبكة الانترنت؛

- **المعاملات حكومية - موظفين (G2E):** تستخدم تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين أداء العاملين وممارسة الأعمال بأفضل الأساليب، وتشمل الخدمات الذاتية المقدمة للعاملين كالحصول على الإجازة والاطلاع على تقارير الكفاءة والتدريب الالكتروني، وتعتمد على وجود قواعد بيانات متكاملة عن العاملين بالمؤسسات الحكومية؛

- **المعاملات حكومية - مواطنين (G2C):** تهدف إلى إمداد المواطنين بمختلف الخدمات الحكومية من خلال مواقع الحكومة على شبكة الانترنت وباقي الوسائط الالكترونية، وبذلك تضمن الحكومة الوصول الملائم والفوري للخدمات العامة للمواطن طوال الوقت بغض النظر عن مكان تواجد، وبذلك يتخلص المواطن من القيود التي تمنعه من الوصول إلى الخدمات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنواعها ومستوياتها المختلفة؛

- **المعاملات حكومية - مؤسسات الأعمال (G2B):** وتختص بتقديم الخدمات الحكومية للمؤسسات الاقتصادية ورجال الأعمال بالوسيلة التي توفر لهم التكاليف وتساهم في زيادة أرباحهم، ذلك أن توصيل الخدمات العامة من خلال المصارف الالكترونية يخلق فرص أفضل لمؤسسات الأعمال والحكومة على حد سواء للمشاركة والتحالف بما يحقق مزايا وعوائد كثيرة تعود عليهما معا وعلى التنمية الشاملة في الدولة.

### 3-3- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي (بوسليمان، 2018، ص ص 13-15):

- **المعوقات التي تعترض المرافق العامة:** إن تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر يعترضه العديد من المعوقات والتي يمكن حصرها في:

- غياب الإرادة السياسية وعدم اقتناع القيادات الإدارية بالتخلي عن نمط الإدارة البيروقراطية.
- غياب بنية تحتية إلكترونية عرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المرافق العامة؛
- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المرافق العامة وضعف الاهتمام بتقييم ومتابعة تطبيقها؛
- ضعف التنسيق بين المؤسسات والهيئات الإدارية التابعة للمرافق العامة ونقص الهياكل التنظيمية المتخصصة التي من شأنها تغطية متطلبات المواطنين؛
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بصورة تضمن الانتقال السليم للإدارة الإلكترونية؛

- المخاطر الأمنية المرتقبة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية خاصة مع تحويل الأرشيف إلى أرشيف إلكتروني ما يعرضه لمخاطر في حالة التجسس على الوثائق الإدارية وكشفها ونقلها أو إتلافها؛
- قلة الموارد المالية المتاحة للمرافق العامة.
- **المعوقات التي تعترض الموظفين والمواطنين:** تعتبر المعوقات البشرية أكثر المعوقات التي تحول دون التطبيق السليم للإدارة الإلكترونية ويمكن حصرها في:
  - أمية المواطن للتقنيات الإلكترونية وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة؛
  - غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول الإلكتروني؛
  - عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفقا للأطر القانونية؛
  - التخوف من التقنيات الحديثة وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية والتخوف من انتهاك خصوصية المعاملات والوثائق الشخصية؛
  - نقص عدد المواطنين المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية والتعامل معها؛
  - عزوف الكفاءات المؤهلة لتسيير التعاملات الإلكترونية عن العمل في المؤسسات والإدارات العمومية خاصة المحلية منها لقلة الحوافز؛
  - قلة الموظفين المدربين والقادرين على التعامل مع الإدارة الإلكترونية والتصدي لأي طارئ يعترضها سواء على مستوى التشغيل أو الصيانة؛
  - مقاومة الموظفين للتغيير والتوجه نحو الإدارة الإلكترونية خوفا من فقدان وظائفهم وتنامي شعور الخوف لدى المسؤولين الإداريين من كون الإدارة الإلكترونية تشكل تهديدا لسلطتهم؛
  - عدم تشجيع المواطنين على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات.

#### 4-4- واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بعينة من بلديات ولاية سكيكدة من وجهة نظر موظفيها:

##### 4-1- الإجراءات المنهجية للدراسة:

##### 4-1-1- حدود الدراسة: تمثلت

الحدود الموضوعية للدراسة في الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية. الحدود المكانية: أجريت الدراسة بعينة من بلديات ولاية سكيكدة. الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال شهري سبتمبر وأكتوبر 2019. أما الحدود البشرية: شملت الدراسة العاملين ببلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة.

4-1-2- مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين ببلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة، أما العينة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة من الأفراد العاملين ببلديات ولاية سكيكدة وشملت (65) مبحوثا، استرجع منها (59) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي.

4-1-3- أداة الدراسة: تمثلت أداة الدراسة الرئيسية لجمع البيانات الأولية في الاستبيان، والذي تم تطويره وبناءه بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وتم تقسيمه إلى محورين: المحور الأول يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل والخبرة)، المحور الثاني يتعلق بتغيير واقع تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية. وصممت الأداة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بحيث يتراوح المقياس من 1 إلى 5 أي من موافق تماما إلى غير موافق تماما، والجدول رقم (01) يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): درجات مقياس الدراسة

التقدير	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5
الفئة	1- 1.80	1.81- 2.60	2.61- 3.40	3.41- 4.20	4.21- 5
المستوى	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: عز حسن عبد الفتاح (2008)، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، دار الخوارزم العلمية للنشر، السعودية، ص ص540-541.

4-1-4- ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل "كرونباخ ألفا"، بالإضافة إلى معامل الصدق الذاتي، حيث جاءت النتائج موضحة في الجدول رقم (02):  
الجدول رقم (02): قيم معاملات الثبات "كرونباخ ألفا" والصدق الذاتي لأداة الدراسة

محوار أداة الدراسة	عدد الفقرات	معامل "كرونباخ ألفا"	الصدق الذاتي
البعد الإداري	07	0.71	0.84
البعد التكنولوجي	06	0.78	0.88
البعد البشري	05	0.65	0.81
الثبات الكلي للاستبانة	18	0.87	0.93

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V19)

يتضح من الجدول رقم (02) أن معامل الثبات الكلي "كرونباخ ألفا" لأداة الدراسة بلغ (0.87) وهي قيمة مرتفعة، كما أن قيم معاملات ثبات أبعاد الدراسة تراوحت بين (0.65، 0.78) وهي قيم متوسطة ومرتفعة وكلها أكبر من النسبة المعيارية المقبولة 60%، مما يدل على مصداقية أداة الدراسة وتجانسها الداخلي وهذا ما يسمح باعتمادها كأداة لقياس متغيرات الدراسة.

أما معامل الصدق الذاتي فقد كان مرتفعا جدا حيث تراوحت قيمه بين (0.81 و 0.93) مما يدل على تمتع الاستبيان بنسبة كبيرة من الدقة والموثوقية ويؤكد ثبات محاوره وقابليتها للتطبيق الميداني.

4-1-5- أساليب المعالجة الإحصائية: بعد الانتهاء من جمع البيانات وتفرغ استجابات أفراد عينة الدراسة، تمت معالجتها إحصائيا باستخدام برنامج (SPSSV19) وفقا لأسئلة الدراسة على النحو التالي: التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة؛ معادلة "كرونباخ ألفا" لحساب معاملات ثبات أداة الدراسة؛ معامل الصدق الذاتي؛ الإحصاء الوصفي المتمثل في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ اختبار (Independent Simple Test) لمتغير الجنس وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي والخبرة).

#### 4-2- وصف عينة الدراسة من حيث المتغيرات الشخصية:

تشير النتائج أن ما نسبته 69.5% من أفراد العينة هم إناث والباقي 30.5% ذكور والذين يتوزعون عدديا: 41، 18 على التوالي، أي أن الفئة الغالبة هي فئة الإناث وهذا ما يعكس انخفاض توظيف فئة الذكور في الجزائر مقارنة بالإناث في السنوات الأخيرة. في حين نجد أن ما نسبته 57.6% هم من الفئة العمرية (36-45) يليها ما نسبته 25.4% تتراوح أعمارهم بين 26 و 35 سنة بينما ما يمثل نسبته 15.3% أعمارهم تتفوق 46 سنة، أما الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة فهم لا يمثلون إلا 1.7%. ونجد أن غالبية أفراد العينة 66.1% من خريجي الجامعة حاملي شهادة ليسانس، يليها ذوي مستوى التعليم الثانوي بنسبة 30.5% في حين أن حاملي الشهادات العليا لا تتجاوز نسبتهم 3.4% والتي يقابلها عددا موظفين (02) فقط. أما من حيث الخبرة المهنية فنجد أن ما نسبته 39% لديهم خبرة تتراوح بين 6 و 10 سنوات وما نسبته 23.7% تتعدى خبرتهم 16 سنة في حين نجد أن ما نسبته 18.6% تتراوح خبرتهم بين 11 و 15 سنة، كما نجد أن 18.6% منهم لا تتجاوز خبرتهم 5 سنوات وهم حديثي التوظيف.

#### 4-3- التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة ومناقشتها واختبار الفرضيات:

4-3-1- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: للتعرف على مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الالكترونية ببلديات ولاية سكيكدة تم الاسترشاد بنتائج الإحصاء الوصفي من متوسطات حسابية وانحرافات لتحديد اتجاه استجابات أفراد عينة الدراسة. وجاءت النتائج موضحة في الجدول رقم (03):

الجدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق أبعاد الإدارة الالكترونية ببلديات ولاية سكيكدة من وجهة نظر موظفيها

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
البعد الإداري	2.85	0.63	متوسطة
البعد التكنولوجي	3.89	0.55	مرتفعة
البعد البشري	2.28	0.70	منخفضة
المحور ككل	3.06	0.55	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V19)

تبين نتائج الجدول رقم (03) أن الموظفين ببلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة يوافقون بشكل نسبي على تطبيق أبعاد الإدارة الالكترونية، حيث بلغ المستوى العام لتطبيق أبعاد الإدارة الالكترونية (3.06)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.61-3.40) التي تشير إلى درجة موافقة متوسطة، وهو ما يعني أن أفراد العينة وبصفة عامة، يوافقون بدرجة متوسطة ما يعكس عدم رضاهم عن مستوى التحول الرقمي للإدارات العمومية محل الدراسة. كما نلاحظ أن متوسطات أبعاد تطبيق الإدارة الالكترونية تتراوح بين (2.8) و(3.89) أي أنه يوجد تفاوت في درجة الموافقة على تطبيق كل بعد، فهناك من يوافق بدرجة عالية، والبعض يوافق بدرجة متوسطة، وآخرون بدرجة منخفضة.

حيث جاء البعد التكنولوجي أولا بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.55) بدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على توفير الإدارة العمومية للوسائل والتقنيات التكنولوجية اللازمة في مكاتب عملهم، مما يساعدهم على إنجاز مهامهم بسرعة ودقة أكبر، ويتضح ذلك من خلال توفر الحواسيب وملحقاتها الأساسية بالعدد الكافي وتوفير أجهزة تنظيم الدور وبرامج حفظ البيانات من السرقة الالكترونية والمحافظة على سريتها، وهذا ما يعكس وجود بوادر للتحويل نحو النظام الرقمي للإدارة العمومية.

كما جاء البعد الإداري ثانيا بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (0.63) بدرجة موافقة متوسطة، وهي نتيجة تؤكد بأن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل نسبي على استخدام التقنيات التكنولوجية في أداء مهامهم، والتواصل بين البلديات وكذا استخدام الشبكة الداخلية لتداول المعلومات والمعاملات بين مختلف المستويات الإدارية، وتوجه القيادة الإدارية للإدارة العمومية نحو الرقابة والمتابعة الالكترونية لأداء العاملين.

وجاء البعد البشري أخيرا بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.70) بدرجة موافقة منخفضة، وهذا يعكس عدم سعي الإدارات العمومية لتطوير إمكانات مواردها البشرية وتنمية مهاراتهم لمواكبة التطور التكنولوجي والاندماج في مجال العمل الالكتروني، مما يعرقل عملية التغيير ويساهم في زيادة مقاومة الموظفين لعملية التحول نحو الإدارة الالكترونية، وذلك بسبب غياب دورات تدريبية للموظفين حول العمل الالكتروني وتكنولوجيا الاتصالات الحديثة ودورها في تحسين جودة الخدمات المقدمة وتلبية احتياجات المواطنين.

يتبين من خلال النتائج في الجدول أعلاه وجود بوادر تدل على توجه الإدارات العمومية محل الدراسة لانتهاج الإدارة الالكترونية كأسلوب ومنهج إداري للتحويل الرقمي والتخلي عن النظام التقليدي، وذلك من خلال توفير الإمكانيات المادية من الحواسيب وملحقاتها الأساسية وبرامج أمن وحماية الشبكات، واتجاه القيادة الإدارية نحو أساليب العمل التي تركز على التقنيات التكنولوجية مما يساهم في تبسيط الإجراءات وأداء المهام بسرعة ودقة.

مما سبق؛ يتضح عدم صحة الفرضية الأولى "لا يوجد تطبيق لأبعاد الإدارة الالكترونية في بلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة"، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة" يوجد تطبيق لأبعاد الإدارة الالكترونية في بلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة".

4-3-2 تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: للتعرف على هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق الإدارة الالكترونية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟"، تم استخدام اختبار T لاختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس وتحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير العمر والمستوى التعليمي والخبرة بين إجابات الباحثين. النتائج موضحة في الجداول أدناه:

الجدول رقم (04): نتائج اختبار (Independent Simple Test) تبعا لمتغير الجنس

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	0.11	-1.571	57	0.105
	أنثى	3.32			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V19)

من خلال الجدول رقم (04) يتبين أن قيمة T (-1.571) غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث تظهر قيمة (SIG) مساوية (0.105) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الالكترونية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (05): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعا لمتغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	0.868	3	0.289	0.955	0.421
	داخل المجموعات	16.669	55	0.303		
	المجموع	17.538	58	-		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V19)

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن قيمة F بلغت (0.955) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) حيث تظهر قيمة (SIG) مساوية للقيمة (0.421) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير العمر.

الجدول رقم (06): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعا لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.677	2	0.338	1.124	0.332
	داخل المجموعات	16.861	56	0.301		
	المجموع	17.538	58	-		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V19)

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن قيمة F بلغت (1.124) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث تظهر قيمة (SIG) مساوية للقيمة (0.332) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (07): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الخبرة	بين المجموعات	1.231	3	0.410	1.384	0.257
	داخل المجموعات	16.307	55	0.296		
	المجموع	17.538	58	-		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS V19)

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن قيمة F بلغت (1.384) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث تظهر قيمة (SIG) مساوية للقيمة (0.257) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق الإدارة الالكترونية تعزى لمتغير الخبرة.

مما سبق؛ يتضح صحة الفرضية الثانية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد الإدارة الالكترونية في بلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية"، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد الإدارة الالكترونية في بلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

## 5- الخاتمة:

تعتبر الإدارة الالكترونية أسلوباً ومنهجاً إدارياً للتحويل الرقمي في المؤسسات العمومية، وتحسين جودة خدماتها وتلبية احتياجات المواطنين في الوقت والمكان المناسب، وتحقيقها يتطلب توفر مجموعة من الركائز الأساسية من أهمها الإرادة السياسية والبنية التحتية اللازمة وتوفير الكفاءات والموارد البشرية القادرة على مواكبة التطور التكنولوجي وخاصة نشر الثقافة الالكترونية بين أفراد المجتمع، ومن هنا يمكن القول بأن الإدارة الالكترونية هي الأسلوب المناسب والركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات في التحويل الرقمي.

**النتائج:** توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كشفت الدراسة أن المستوى العام لتطبيق أبعاد الإدارة الالكترونية على مستوى بلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (3.06)، وهذا يعكس وجود توجه نحو التحويل الرقمي للمؤسسات العمومية؛
- كشفت الدراسة أن البعد التكنولوجي هو الأكثر تطبيقاً للإدارة الالكترونية بمتوسط حسابي (3.89)، يليه البعد الإداري، وأخيراً البعد البشري بمتوسط حسابي (2.28).
- أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد الإدارة الالكترونية ببلديات ولاية سكيكدة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؛

**الاقتراحات:** في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الحالية، ارتأت الباحثين تقديم الاقتراحات التالية والتي يمكن أن تساهم في حث المسؤولين على حتمية اعتماد الإدارة الالكترونية كأسلوب للتحويل الرقمي في المؤسسات العمومية:

- توفير البنى التحتية والمنشآت القاعدية الملائمة لتطبيق الإدارة الالكترونية من خلال توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية والفنية في مجال العمل الالكتروني والبرمجيات؛
- ضرورة مشاركة الإدارات العمومية مع الجهات المسؤولة في نشر الثقافة الالكترونية بين أفراد المجتمع من موظفين ومواطنين من أجل القضاء على الأمية الالكترونية، وذلك من خلال إعداد مطويات تعريفية بأهمية التحويل الرقمي ودوره في تسهيل وتبسيط إجراءات العمل وتحسين جودة الخدمات المقدمة؛



- تشجيع التحول نحو ممارسة الإدارة الإلكترونية من خلال عقد دورات تدريبية لتحسين مهارات الموظفين في مجال العمل الإلكتروني وتقديم حوافز لهم؛
- تزويد البلديات بمواقع الكترونية للتواصل مع المواطنين والبلديات الأخرى لتسريع إنجاز المهام وتحسين جودة الخدمة العمومية؛
- إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة تتناول واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في الانتقال الرقمي للخدمات المقدمة.

#### 6-المراجع:

#### أولاً- المراجع العربية:

#### الكتب:

1. بيومي هشام محمد وآخرون(2013)، *الإدارة الإلكترونية*، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
2. أحمد محمد سمير(2009)، *الإدارة الإلكترونية*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
3. غالب سعد ياسين(2010)، *الإدارة الإلكترونية*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
4. عز حسن عبد الفتاح (2008)، *مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS*، دار الخوارزم العلمية للنشر، السعودية.

#### الرسائل الجامعية:

5. عشور عبد الكريم(2010)، *دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر*، رسالة ماجستير في الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
6. الحلبي مؤمن عبد السميع حسن(2017)، *جودة الخدمات الإلكترونية وأثرها على رضا المستخدمين "دراسة حالة على برنامج برق بلس - غزة"*، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

#### المقالات:

7. باي أحمدوهدار رانية(2017)، *دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر*، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 2.
8. الخثعميسفرة بنت دخيل الله(2011)، *مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات*، مجلة RIST، العدد 1.

#### المدخلات:

9. بوسليمان صليحة(نوفمبر 2018)، *واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة في الجزائر: دراسة نموذجية لمصالح الحالة المدنية، المؤتمر العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني. واقع- تحديات- آفاق*، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

نماذج الاقتصاد القياسي وأثرها على البعد الرقمي وإصلاح القطاعات الاقتصادية  
دراسة قياسية لأداء قطاع الجلود والأحذية في الجزائر للفترة 1987-2016

Econometrics models and their impact on the digital dimension and reform of  
economic sectors - Econometric study of the performance of the leather and shoes  
sector in Algeria during the period 1987-2016

د.نوارى علاوة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، allo.nouari18@gmail.com

**ملخص:**

تستهدف هذه الدراسة عرض أساسيات نظرية حول علم الاقتصاد القياسي وعلاقته بالبعد الرقمي ودوره في تزويد صناع القرار ومدراء المؤسسات بالقيم الرقمية لمعاملات النماذج القياسية المقدر، كمعدلات التغير والمرونة ومعامل تصحيح الخطأ والتي يمكن الحصول عليها إلكترونياً بواسطة برامج الحاسوب الجاهزة مثل spss و Eviews حتى يسهل استخدام هذه المعاملات الرقمية في تقييم أداء مؤسسة أو قطاع أو سياسة اقتصادية قائمة أو إعداد سياسات إصلاح اقتصادي مقترحة للرفع من كفاءة أداء الأنشطة المختلفة على مستوى الاقتصاد الجزئي والكلّي. كما استهدفت الدراسة عرض جانب تطبيقي لنمذجة قياسية على نشاط الجلود والأحذية في الجزائر للقطاعين العام والخاص و تقييم الأداء. وقد كشفت نتائج الدراسة عن تفوق أداء القطاع الخاص على القطاع العام، مع تزويد صناع القرار في هذا النشاط ببعد رقمي مهم يتمثل في المرونة المقدر في الأجلين الطويل والقصير لمتوسط نصيب الفرد الجزائري من القيمة المضافة التي حققها القطاع الخاص في نشاط الجلود والأحذية بالنسبة للاستهلاكات الإنتاجية الوسيطة خلال فترة الدراسة

**الكلمات المفتاحية:** اقتصاد قياسي، spss، Eviews، المرونة، الجلود والأحذية

**تصنيفات JEL:** B23- C25 - C87 - L67

**Abstract:**

This study aims to show the basics of theory about science econometrics and its relationship to the digital dimension and its role in providing decision-makers and enterprise managers with numerical values for the coefficients of the estimated econometrics models, such as rates of change, elasticities and error correction factors obtained electronically by computer programs such as spss and Eviews; and their use in evaluating the performance of an institution or sector or an existing economic policy or preparation Proposed economic reform policies to increase the efficiency of the performance of various activities at the micro and macroeconomic level.

The study also aimed, in the practical aspect, to evaluate the performance of leather and shoes activities in Algeria. The results of the study reached the superiority of the performance of the private sector over the public, and estimate the elasticity in the long and short terms of the average Algerian per capita of the added value achieved in this activity of the private sector in relation to intermediate productive consumption

**Keywords:** Econometrics – spss -Eviews- Elasticity - leather and shoes

**JEL Classification Codes:** B23- C25- C87-L67

## مقدمة

ساهم التراكم المعرفي وتطور تكنولوجيا الإعلام الآلي في تصميم برامج إحصائية جاهزة الكترونيا تستخدم في تقدير وتحليل نماذج الاقتصاد القياسي، إذ من شأنها تزويد صناع القرار ومدراء المؤسسات بمؤشرات البعد الرقمي لتقييم أداء المؤسسات والقطاعات والسياسات الاقتصادية القائمة و إعداد سياسات إصلاح اقتصادي مقترحة، كما يستخدم طلاب العلم في الجامعات نماذج الاقتصاد القياسي للمساهمة في تشخيص وحل المشكلات البحثية بمؤشرات رقمية بناء على ما تقدم يمكن صياغة إشكالية الدراسة:

إشكالية الدراسة:  
ماهي علاقة نماذج الاقتصاد القياسي بالبعد الرقمي وإصلاح القطاعات الاقتصادية؟  
الأسئلة الفرعية:

- كيف تساهم النمذجة القياسية في البعد الرقمي وإصلاح القطاعات الاقتصادية كقطاع الجلود والأحذية في الجزائر؟

- كيف تساهم النمذجة القياسية في تشخيص مستويات كفاءة أداء القطاعين العام والخاص لنشاط الجلود والأحذية في الجزائر؟  
فرضية الدراسة:

تساهم نماذج الاقتصاد القياسي في توفير مؤشرات البعد الرقمي كنسب مئوية وقيم حدية لتقييم أداء المؤسسات وإصلاح القطاعات الاقتصادية  
الفروض الفرعية :

1- تساهم النمذجة القياسية من خلال برنامج الحاسوب spss في توفير البعد الرقمي لتشخيص مستويات كفاءة أداء القطاعين العام والخاص للجلود والأحذية وفي تقدير وتحليل المعاملات المعبرة عن جودة أداء قطاع الجلود والأحذية في الجزائر

2- تساهم النمذجة القياسية من خلال برنامج الحاسوب Eviews تقدير مستويات كفاءة أداء القطاع الخاص لنشاط الجلود والأحذية في الأمدين القصير والطويل في الاقتصاد الجزائري  
أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهميتها من كون الاقتصاد القياسي هو علم وضعي نتاج تراكم معارف وعلوم متعددة الرياضيات والإحصاء والاقتصاد اتسعت رقعة تدريسه وتطبيقاته تدريجا أولا بالجامعات الغربية ثم انتقل إلى مختلف جامعات دول العالم، وتكمن أهميته في تقييم أداء المؤسسات والقطاعات و تقييم السياسات الاقتصادية القائمة أو سياسات إصلاح اقتصادي مقترحة من قبل الحكومات ويستخدمه طلاب العلم في الجامعات لإعداد الرسائل الجامعية والبحوث العلمية، وقد ساهم تطور تكنولوجيا الإعلام الآلي في تصميم برامج الحاسوب الجاهزة الكترونيا، تسهل لطلاب العلم والباحثين اكتساب معارف ومهارات حول تقدير وتحليل نماذج الاقتصاد القياسي وتوفير في وقت قصير مؤشرات البعد الرقمي لصناع القرار. للإسهام في اتخاذ القرارات المناسبة بعد تشخيص الاختلالات، و الرفع في مستويات كفاءة الأنشطة القطاعية منها قطاع الجلود والأحذية في الجزائر. كما تكتسي هذه الدراسة أهميتها من كون قطاع الجلود والأحذية ينتمي إلى الصناعة التحويلية التي تسعى الجزائر إلى تنميتها للمساهمة في تنويع هيكل الإنتاج في الاقتصاد الجزائري خارج قطاع المحروقات فضلا عن تميز سلعة الجلود والأحذية بكونها مطلوبة من الجنسين الذكر والأنثى على مدار السنة.

### منهجية الدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الكمي باستخدام مراحلها المختلفة لإثبات أو نفي صحة فروض الدراسة وتتكون هذه الدراسة من أربعة أجزاء

- 1- مفاهيم أساسية عن الاقتصاد القياسي والنموذج الاقتصادي ومنهجية البحث الكمي
- 2- علاقة الاقتصاد القياسي بالبعد الرقمي والإصلاح الاقتصادي
- 3- نماذج قياس وتحليل المسارات الزمنية لأداء قطاع للجلود والأحذية في الجزائر
- 4- نمذجة قياسية لأثر الاستهلاكات الوسيطة على القيمة المضافة في القطاع الخاص للجلود والأحذية بالجزائر

### 1- مفاهيم أساسية عن الاقتصاد القياسي والنموذج الاقتصادي ومنهجية البحث الكمي 1-1- مفهوم الاقتصاد القياسي:

يوجد العديد من التعريف تناولت موضوع الاقتصاد القياسي يمكن عرض ثلاثة مفاهيم كما يلي :  
المفهوم الأول : الاقتصاد القياسي احد فروع علم الاقتصاد يهتم بقياس وتحليل العلاقات الاقتصادية مستخدما النظرية الاقتصادية والرياضيات والأساليب الإحصائية بهدف تحليل واختبار النظريات الاقتصادية المختلفة ورسم السياسات واتخاذ القرارات والاجتهاد في التخطيط المستقبلي بقيم المتغيرات الاقتصادية(حسين وسعيد،1998، ص 23) .

المفهوم الثاني: كما يعرف الاقتصاد القياسي بأنه امتداد للنظرية الإحصائية بما يجعلها اكثر ملائمة لأغراض البحث القياسي في الاقتصاد بهدف تشخيص العلاقات الاقتصادية واختبار مدى اتفاقها مع الواقع واستخدامها في الاجتهاد في التخطيط المستقبلي بالظواهر الاقتصادية وبالتالي المساهمة في صياغة السياسات الاقتصادية بشكل سليم ( الحسنوي ،2002،ص8)

المفهوم الثالث: هو العلم الذي يهتم بقياس العلاقات الاقتصادية من خلال بيانات واقعية ، بغرض اختبار مدى صحة هذه العلاقات كما تقدمها النظرية، أو تفسير بعض الظواهر ، او رسم بعض السياسات او الاجتهاد في التخطيط المستقبلي لسلوك بعض المتغيرات الاقتصادية (شخي ،2012، ص13)

### 1-2- مفهوم النموذج الاقتصادي وخصائصه

يعرف النموذج الاقتصادي على أنه مجموعة من العلاقات الاقتصادية التي تصاغ عادة بصيغ رياضية لتوضيح سلوكية او ميكانيكية هذه العلاقات ، ويهدف النموذج الاقتصادي إلى تبسيط الواقع من خلال بناء نموذج اقتصادي يحتوي فقط على العلاقات الأساسية المعبرة عن الظاهرة ، ويستخدم النموذج الاقتصادي كأداة في الاجتهاد للتخطيط المستقبلي وتقييم السياسات الاقتصادية القائمة أو المقترحة(حسين و سعيد،1998، ص 39) ويشترط في النموذج الاقتصادي مجموعة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي( حسين و سعيد،1998، ص 39) :

- مطابقته للنظريات الاقتصادية الصحيحة ، بحيث يصف الظاهرة الاقتصادية بشكل صحيح
  - إمكانية توضيح المشاهدات الواقعية بحيث يكون متناسقا مع السلوك الفعلي للمتغيرات الاقتصادية التي حددت العلاقة بين هذه المتغيرات
  - دقته في تقدير المعلمات قدر الإمكان
  - خاصية البساطة إذا إن النموذج الاقتصادي يجب أن يبرز العلاقات الاقتصادية بأقصى حد ممكن من البساطة، فكلما قل عدد المعادلات وكان شكلها الرياضي بسيط اعتبر النموذج الاقتصادي أفضل من غيره شريطة أن لا يكون على حساب الدقة في التقدير .
- ومن المفيد الإشارة إلى أن النماذج الاقتصادية يمكن تقسمها إلى نوعين الأول نموذج اقتصادي قياسي وهو نموذج احتمالي يتضمن حد الخطأ وهو موضوع هذه الدراسة والنوع الثاني نموذج اقتصادي رياضي لا يحتوي على حد الخطأ.

### 1-3- منهجية البحث في الاقتصاد القياسي

تحدد منهجية البحث في الاقتصاد القياسي في أربع مراحل ( نوري ، 2019، ص ص 11-14) هي :

- 1- مرحلة بناء وتوصيف النموذج: وهي أولى وأهم مرحلة يتحدد فيها المتغير التابع والمتغير المستقل أو المتغيرات المستقلة ونوع الصيغ الرياضية المستخدمة
- 2- مرحلة جمع البيانات وتقدير النموذج القياسي: وفي هذه المرحلة يتم اختيار الطريقة المتبعة لتقدير القيم العددية لمعاملات العلاقات الاقتصادية موضوع البحث
- 3- مرحلة اختبار وتقييم النموذج وفي هذه المرحلة يتم التأكد من اجتياز النموذج بنجاح لمعايير الجودة الاقتصادية وإحصائية فضلا عن خلوه من المشاكل الأساسية كمشكلة الارتباط الذاتي بين حدود الخطأ ومشكلة عدم ثبات التباين بين حدود الخطأ ومشكلة أخطاء التوصيف
- 4- مرحلة التطبيق أي جاهزية النموذج لاستخدامه للاجتهاد في التخطيط المستقبلي أو تحليل أداء قطاع من القطاعات واقتراح سياسة اقتصادية والإجابة على المشكلات البحثية.

## 2- علاقة الاقتصاد القياسي بالبعد الرقمي والإصلاح الاقتصادي

يعتبر معرفة وتقدير القيم الرقمية لمعاملات العلاقات الاقتصادية ضرورة ملحة لرسم السياسات الاقتصادية السليمة (عبد الرازق، 2015، ص 23) فمن بين أهداف علم الاقتصاد القياسي، المساهمة في تزويد مدراء المؤسسات وصناع القرار، بمؤشرات البعد الرقمي حتى يسهل تشخيص الوضعية الاقتصادية وتقييم أداء المؤسسات والقطاعات الاقتصادية المختلفة وإجراء المقارنات المناسبة لاتخاذ القرارات وإعداد سياسات الإصلاح الاقتصادي المناسبة للرفع من مستويات كفاءة أداء المؤسسات أو القطاعات الاقتصادية التي تنشط على مستوى الاقتصاد الجزئي أو الكلي.

فعلم الاقتصاد القياسي الذي أصبح يدرس في العديد من جامعات دول العالم (المتقدم والنامي)، يساعد طلاب العلم والباحثين في تقدير العديد من القيم الرقمية: كالمرونة أو معدلات التغير أو الميل الحدي أو معاملات تصحيح الخطأ في النماذج الديناميكية وغيرها، وقد ساهم التراكم المعرفي وتطور تكنولوجيا الإعلام الآلي في تصميم برامج الحاسوب الجاهزة الكترونيا مثل SPSS و EViews تستخدم في البحوث العلمية لاستكمال مراحل منهجية البحث في الاقتصاد القياسي وهي مرحلة تقدير ثم اختبار صلاحية نماذج الاقتصاد القياسي الممثلة للمشكلات البحثية قيد الدراسة عند تقييم مثلا أداء مؤسسة أو سياسة اقتصادية مطبقة على قطاع من القطاعات.

ومن المفيد الإشارة إلى أن نماذج الاقتصاد القياسي متعددة الصيغ ويمكن التركيز في البعد الرقمي على قياس وتقدير الأثر الحدي لكل صيغة رياضية مستخدمة في النموذج فضلا عن الأثر النسبي لكل صيغة وهي المرونة ويمكن عرض ست صيغة قد يستفاد منها صناع القرار والمدراء عند تقييم الأداء وإجراء المقارنات لرسم سياسات الإصلاح الاقتصادي واتخاذ القرارات المناسبة للرفع من كفاءة أداء المؤسسات أو تقييم سياسة اقتصادية مطبقة أو مقترحة كما هي موضحة في الجدول رقم (1)

جدول رقم (1) الصيغ الرياضية لنماذج الانحدار الخطية وغير الخطية

نوع الصيغة	الصيغة غير الخطية	الصيغة الخطية	الأثر الحدي الميل	الأثر النسبي المرونة
الصيغة الخطية	-	$Y = \alpha + \beta x$	$\beta$	$B(x/y)$
الصيغة العكسية	-		$-\beta(1/x^2)$	$-\beta(1/xy)$
الصيغة التربيعية	-	$Y = \alpha + \beta_1 x + \beta_2 x^2$	$\beta_1 + 2\beta_2 x$	$(\beta_1 + 2\beta_2 x)(x/y)$
الصيغة اللوغارتمية المزوجة	$Y = \alpha x^\beta$	$\ln y = \ln \alpha + \beta \ln x$	$B(y/x)$	$\beta$

الصيغة النصف لوغارية	$e^y = e^{\alpha x \beta}$	$Y = \alpha + \beta \ln x$	$\beta(1/x)$	$\beta(1/y)$
الصيغة الأسية	$Y = e^{\alpha + \beta x}$	$\ln y = \alpha + \beta x$	$\beta e^{\alpha + \beta x}$	$\beta x$

المصدر: مجدي الشرجي (1994) الاقتصاد القياسي النظرية والتطبيق، الدار اللبنانية المصرية، القاهرة، ص49

### 3- نماذج قياس وتحليل المسارات الزمنية لأداء قطاع للجلود والأحذية في الجزائر

لدراسة وتحليل تطور المسارات الزمنية لبعض متغيرات قطاع الجلود والأحذية في الجزائر يمكن تقدير وتحليل معادلات الاتجاه الزمني لمتوسط نصيب الفرد من القيمة المضافة vac في القطاع العام والخاص والقطاعين معا و متغير الاستهلاكات الوسيط ci خلال الفترة 1987-2016 باستخدام حزمة البرنامج الإحصائي الجاهز spss و تأخذ معادلة الاتجاه الزمني العام للصيغة (نواري، 2019، ص92) التالية

$$Y = e^{\alpha + \beta T}$$

$$\text{أو } \ln y = \alpha + \beta T$$

حيث أن:

y: تمثل المتغير التابع ويعبر عن مؤشر الظاهرة المراد قياسها

T: عنصر الزمن يمثل المتغير التفسيري

e: أساس اللوغاريتم الطبيعي 2.71828

Ln: اللوغاريتم الطبيعي

$\beta$ : معامل يقيس معدل التغير

### 3-1- قياس وتحليل المسار الزمني لتطور vacpu و ci في القطاع العام للجلود والأحذية

وبعد تقدير المسار الزمني لمعادلات اتجاه زمني لمتوسط نصيب الفرد من القيمة المضافة vacpu في القطاع العام للجلود والأحذية والاستهلاكات الوسيطة ci المتعلقة بهذا القطاع خلال الفترة 1987-2016، تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (2)

جدول رقم (2) مؤشرات البعد الرقمي لنتائج تقدير المسار الزمني لمتوسط نصيب الفرد الجزائري من القيمة المضافة في القطاع العام للجلود والأحذية و استهلاكاته الوسيطة خلال الفترة 1987-2016

الفترة	$R^2$	اختبار F	معدل التغير %	معادلة الاتجاه	المتغير التابع
1996/1987	0.502	8.055**	6.5	$\ln y = 3.448 + 0.065t$	Vacpu
2006/1997	0.035	0.293	-4.2	$\ln y = 3.014 - 0.042t$	
2016/2007	0.030	0.251	0.8	$\ln y = 2.098 + 0.008t$	
2016/1987	0.624	46.392*	-7.3	$\ln y = 4.037 - 0.073t$	ci
1996/1987	0.844	43.394*	+12.1	$\ln y = 6.777 + 0.121t$	
2006/1997	0.019	0.151	+3.0	$\ln y = 6.904 + 0.030t$	
2016/2007	0.293	3.317	-1.5	$\ln y = 6.736 - 0.015t$	
2016/1987	0.238	8.745*	-3.0	$\ln y = 7.54 - 0.030t$	Vacpu
تمثل متوسط نصيب الفرد من القيمة المضافة المحققة في القطاع العام للجلود والأحذية تم جمعها وحسابها من الموقع الرسمي للديوان الوطني للإحصائيات					
تمثل الاستهلاكات الوسيطة (الإنتاجية) في القطاع العام للجلود والأحذية تم جمعها بالاستناد إلى الموقع الرسمي للديوان الوطني للإحصائيات					ci
تعني ثبوت المعنوية الإحصائية عند مستوى 1 %					*
تعني ثبوت المعنوية الإحصائية عند مستوى 5 %					**

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات spssv20

تشير مؤشرات البعد الرقمي الموضحة في الجدول رقم (2) إلى أن القطاع العام للجلود والأحذية قد سجل نتائج تقدير متباينة عبر الفترات ، حيث يمكن اعتبار أن الفترة الأولى (1987-1996) كانت تمثل جودة أداء هذا القطاع الذي سجل فيها معدل نمو لمتوسط نصيب الفرد من القيمة المضافة Vacpu بلغ نحو 6.5 % كمتوسط سنوي للفترة الأولى ، كما سجل خلالها معدل نمو في الاستهلاكات الوسيطة ci بلغ نحو 12.1 % كمتوسط سنوي أما الفترة الثانية (1997-2006) فسجل Vacpu معدل تناقص -4.2% غير معنوي ومعدل نمو في ci غير معنوي والفترة الثالثة (2007-2016) سجل Vacpu معدل نمو ضعيف 0.8% غير معنوي ومعدل تناقص في ci -1.5% غير معنوي . أما بخصوص إجمالي الفترة (1987-2016) فيتبين أن Vacpu قد سجل معدل تناقص معنوي إحصائيا بلغ نحو -7.3 % كمتوسط سنوي للفترة وأما ci الاستهلاكات الوسيطة في الإنتاج سجلت معدل تناقص معنوي إحصائيا بلغ في المتوسط نحو -3% .

و استنادا إلى نتائج تحليل مؤشرات البعد الرقمي المقدر، يمكن استنتاج وجود تدهور في أداء القطاع العام للجلود والأحذية في الجزائر خلال مختلف الفترات الموضحة في الجدول باستثناء الفترة الأولى. والتي قد تفسر بوجود سياسة الدعم الكبير المقدم للقطاع العام خلال معظم سنوات الفترة الأولى .

**3-2- قياس وتحليل المسار الزمني لتطور Vacpr و ci في القطاع الخاص للجلود والأحذية**  
وبعد تقدير المسار الزمني لمعادلات اتجاه زمني لمتوسط نصيب الفرد من القيمة المضافة Vacpr في القطاع العام للجلود والأحذية و الاستهلاكات الوسيطة ci المتعلقة بهذا القطاع خلال الفترة 1987-2016 تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (3)

جدول رقم (3) مؤشرات البعد الرقمي لنتائج تقدير المسار الزمني لـ vacpr في القطاع الخاص للجلود والأحذية و ci في الجزائر خلال الفترة 1987-2016

المتغير التابع	معادلة الاتجاه	معدل التغير %	اختبار F	R <sup>2</sup>	الفترة
Vacpr	$Lny=5.923+0.071t$	7.1	17.338*	0.684	1996/1987
	$Lny=6.922+0.094t$	9.4	71.132*	0.899	2006/1997
	$Lny=7.648+0.020t$	2.0	45.339*	0.850	2016/2007
ci	$Lny=6.068+0.071t$	7.1	195.595*	0.875	2016/1987
	$Lny=6.040+0.105t$	10.5	55.316*	0.874	1996/1987
	$Lny=7.133+0.103t$	10.3	44.007*	0.846	2006/1997
	$Lny=7.905+0.014t$	1.4	22.952*	0.742	2016/2007
Vacpr	$Lny=6.364+0.069t$	6.9	165.24*	0.855	2016/1987
	تمثل متوسط نصيب الفرد من القيمة المضافة المحققة في القطاع الخاص للجلود والأحذية تم جمعها وحسابها من الموقع الرسمي للديوان الوطني للإحصائيات				
ci	تمثل الاستهلاكات الوسيطة (الإنتاجية) في القطاع الخاص للجلود والأحذية تم جمعها بالاستناد الى الموقع الرسمي للديوان الوطني للإحصائيات				
*	تعني ثبوت المعنوية الإحصائية عند مستوى 1 %				

المصدر : من إعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات spssv20

يلاحظ من نتائج التقدير الموضحة في الجدول رقم (3) أن القطاع الخاص للجلود والأحذية قد سجل معدلات نمو معنوية إحصائيا ، خلال كل الفترات لكل من متوسط نصيب الفرد من القيمة المضافة vacpr والاستهلاكات الوسيطة ci، كما يمكن استنتاج إن مستوى أداء هذا القطاع كان أفضل خلال الفترة الثانية (1997-2006) الذي سجل فيها معدل نمو في vacpr بلغ نحو 9.4 % كمتوسط سنوي و معدل نمو في ci بلغ نحو 10.3 % ، ثم تليها الفترة الأولى حيث سجل فيها معدل نمو في vacpr بلغ نحو 7.1 % كمتوسط سنوي و معدل نمو في ci بلغ نحو 10.5 % ثم الفترة الثالثة سجل فيها معدل نمو في vacpr بلغ نحو 2 % كمتوسط سنوي و معدل نمو في ci بلغ

نحو 1.4 % . أما بخصوص إجمالي فترة التحليل (1987-2016)، فقد سجل فيها معدل نمو في vacpr بلغ نحو 7.1 % كمتوسط سنوي و معدل نمو في ci بلغ نحو 6.9 % .

و بالاستناد إلى مؤشرات البعد الرقمي المقدر ، يمكن استنتاج وجود مؤشرات الجودة في أداء القطاع الخاص للجلود والأحذية في الجزائر خلال مختلف الفترات الموضحة في الجدول ، وقد يرجع ذلك بشكل أساسي لسياسات الإصلاح الاقتصادي و تشجيع القطاع الخاص وبرامج التحول من القطاع العام إلى الخاص التي بدأ تطبيقها في الجزائر عام 1995 والدعم المقدم للقطاع الخاص وزيادة وزنه في مسيرة التنمية الاقتصادية .

3-3- قياس وتحليل المسار الزمني لتطور vact و ci في قطاع الجلود والأحذية (العام والخاص معا) وبعد تقدير المسار الزمني لمعادلات اتجاه زمني لمتوسط نصيب الفرد من القيمة المضافة في القطاعين العام والخاص مع الجلود والأحذية والاستهلاكات الوسيطة المتعلقة بهذا القطاع في الجزائر خلال الفترة 1987-2016 تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (4)

جدول رقم (4) مؤشرات البعد الرقمي لنتائج تقدير المسار الزمني لـ vacpt و ci في القطاعين العام والخاص مع الجلود والأحذية في الجزائر خلال الفترة 1987-2016

الفترة	R <sup>2</sup>	اختبار F	معدل التغير %	معادلة الاتجاه	المتغير التابع
1996/1987	0.700	18.696*	11.8	Lny=3.654+0.118t	Vact
2006/1997	0.260	2.814	4.0	Lny=4.085+0.040t	
2016/2007	0.007	0.054	0.1	Lny=4.265+0.001t	
2016/1987	0.019	0.532	0.4	Lny=4.227+0.004t	
1996/1987	0.803	32.570*	18.7	Lny=6.908+0.187t	ci
2006/1997	0.337	4.063	6.4	Lny=7.814+0.064t	
2016/2007	0.606	12.292*	0.8	Lny=8.181+0.008t	
2016/1987	0.219	7.853*	2.2	Lny=7.764+0.022t	
تمثل متوسط نصيب الفرد من القيمة المضافة المحققة في القطاعين العام والخاص مع الجلود والأحذية تم جمعها وحسابها من الموقع الرسمي للديوان الوطني للإحصائيات					Vact
تمثل الاستهلاكات الوسيطة (الانتاجية) في القطاعين العام والخاص مع الجلود والأحذية تم جمعها بالاستناد إلى الموقع الرسمي للديوان الوطني للإحصائيات					ci
* تعني ثبوت المعنوية الإحصائية عند مستوى 1 %					

المصدر : من إعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات spssv20

تشير مؤشرات البعد الرقمي الموضحة في الجدول رقم (4) إلى عدم تحسن الأداء الإجمالي لقطاع الجلود والأحذية (العام والخاص معا) باستثناء الفترة الأولى (1987-1996) التي سجل فيها القطاعين مع معدل نمو معنوي في متوسط نصيب الفرد من القيمة المضافة vact بلغ نحو 11.8 % كمتوسط سنوي ، ومعدل نمو معنوي إحصائيا في الاستهلاكات الوسيطة ci بلغ نحو 18.7 % كمتوسط سنوي ، أما الفترة الثانية والثالثة وإجمالي الفترة سجل vact معدلات نمو ضعيفة وغير معنوية كانت على التوالي كما يلي: 4 % و 0.1 % و 0.4 % أما الاستهلاكات الوسيطة (الانتاجية) ci، فسجلت معدل نمو معنوي ضعيف بلغ نحو 0.8 % خلال الفترة الثالثة ومعدل نمو معنوي خلال إجمالي الفترة بلغ نحو 2.2 % .

ويمكن إرجاع سبب ضعف أداء إجمالي القطاعين معا خلال الفترة الثانية والثالثة وإجمالي الفترة إلى التأثير السلبي لتدهور أداء القطاع العام على النتيجة الإجمالية للقطاع الأمر الذي يستوجب على صناع القرار الاهتمام بإصلاح القطاع العام وإدخال تكنولوجيا حديثة لتطويره لزيادة متوسط نصيب الفرد من القيمة المضافة إلى جانب القطاع الخاص للمساهمة في تنويع هيكل قطاعات الإنتاج بالاقتصاد الجزائري خارج قطاع المحروقات وزيادة استحداث مناصب الشغل في هذا القطاع .



4- نمذجة قياسية لأثر الاستهلاكات الوسيطة على القيمة المضافة في القطاع الخاص للجلود والأحذية وفي هذا الجزء يمكن استخدام منهجية انجل وجرانجر لتقدير العلاقات الطويلة والقصيرة الأجل بين متغيرين اثنين هما متوسط نصيب الفرد من القيمة المضافة المحققة في القطاع الخاص بوحدات لوغارتمية  $Invacp$  كمتغير تابع و الاستهلاكات الوسيطة لهذا القطاع بوحدات لوغارتمية كمتغير تفسيري ورمزه  $Inci$  أي سيتم اجراء اختبار التكامل المشترك وتقدير نموذج تصحيح الخطأ للنموذج الديناميكي ويمكن توصيف النموذج القياسي لهذه الدراسة كما يلي :

$$Invacp = f (Inci , u )$$

حيث أن :

$Ln$ : اللوغاريتم الطبيعي.

(vacp): هو المتغير التابع ويعبر عن التغير الحاصل في متوسط نصيب الفرد الجزائري من القيمة المضافة المحققة في القطاع الخاص للجلود والأحذية للفترة الممتدة من 1987 إلى 2016 وقد تم تجميع وحساب بيانات هذا المتغير بالاستناد إلى موقع الديوان الوطني للإحصائيات

و (ci): هو المتغير التفسيري ويعبر عن التغير الحاصل في الاستهلاك الوسيط لقطاع الخاص للجلود والأحذية في الجزائر للفترة الممتدة من 1987 إلى 2016 وقد تم تجميعه وحسابه بالاستناد الى موقع الديوان الوطني للإحصائيات

(U): هو حد الخطأ ويعبر عن المتغيرات غير المدرجة في النموذج ، كما يبين ان النماذج القياسية هي معادلات احتمالية Probabilistic Equations وليست تحديدية Deterministic، يحاول من خلالها الباحثون الاقتراب من الإجابة عن متوسط الاشكاليات البحثية .

وسيتم استخدام الصيغة اللوغارتمية المزدوجة في صيغة خطية حتى يسهل تقدير معالم النموذج بطريقة المربعات الصغرى الاعتيادية OLS التي تستند إلى مبدأ تذبذبة مجموع مربع البواقي أصغر ما يمكن .

4-1- اختبار استقرارية (اختبار جذر الوحدة)

يهدف اختبار الاستقرارية إلى فحص خواص السلاسل الزمنية لكل متغير من متغيرات النموذج و التأكد من وجود أو عدم وجود جذر الوحدة (Unit Root) وتحديد درجة تكامل كل متغير على حدة ، باستخدام اختبار ديكي فولر الموسع Augmented Dickey- Fuller (ADF)، وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (1) بالملحق كالتالي :

يبين اختبار ديكي فولر الموسع (ADF)، وجود جذر وحدة عند مستوى المعنوية 5%، وبالتالي كل من السلسلتين ( $Invacp$ ) و ( $Inci$ ) غير مستقرة عند المستوى (Level)، وبعد إجراء الفرق الأول لكل سلسلة زمنية على حدة ، تبين أن جميع القيم الإحصائية المحسوبة بالقيمة المطلقة عند الفرق الأول هي اكبر من القيم الجدولية (الحرجة) بالنسبة للسلسلتين ( $Invacp$ ) و ( $Inci$ ) أي أن كل سلسلة على حدة مستقرة عند الفرق الأول ، وعليه فكل متغير من متغيرات النموذج متكامل من الدرجة الأولى (1)  $I(1)$ .

4-2- تحليل التكامل المشترك وفق منهجية انجل وجرانجر

يمكن استخدام في هذه الدراسة اتباع منهجية انجل وجرانجر Engel et Granger لإختبار وتقدير علاقة التكامل المشترك والتي يشترط في تطبيقها أن تكون السلاسل الزمنية متكاملة من الدرجة الأولى (Mignon,2008,p307) كما هو مستوفي في هذه الدراسة وتكتب  $CI(1,1)$ . وتتم طريقة التقدير بمرحلتين (Regis,2011,p302)

- المرحلة الأولى : تستخدم طريقة المربعات الصغرى الاعتيادية OLS لتقدير معالم العلاقة طويلة الأجل والتي تكتب معادلتها كما يلي :

حيث  $e_t$  يمثل البواقي وتقدر وفق العلاقة التالية :

وحتى يمكن الانتقال الى المرحلة الثانية وتقدير نموذج تصحيح الخطأ الذي يعبر عن العلاقة قصيرة الاجل ، يشترط أن تكون البواقي المقدره  $e_t$  مستقرة ، وهذا بعد إجراء اختبار جذر الوحدة لديكي فولر البسيط AD أو الموسع ADF ثم مقارنة القيم المحسوبة مع القيم الحرجة (الجدولية)  $-l$  Engle و  $Y_{00}$  أو القيم الجدولية  $-l$  Mackinnon.

- المرحلة الثانية تستخدم طريقة المربعات الصغرى الاعتيادية OLS لتقدير معاملات العلاقة قصيرة الأجل وتكتب صيغة العلاقة كما يلي :

حيث أن :  $e_{t-1}$  البواقي الناتجة عن تقدير العلاقة طويلة الأجل و مبطأة لفترة واحدة وتقدر كما يلي :

حيث أن  $\alpha_2$  هي معلمة البواقي المبطة لفترة واحدة وتفسر بقوة العودة أو الرجوع إلى التوازن ويشترط أن تكون بإشارة سالبة وتتمتع بمعنوية إحصائية . وفي هذه الدراسة يمكن صياغة العلاقة طويلة الأجل كما يلي

$$LN vacp_t = \hat{\alpha} + \beta_1 LN ci_t + e_t \dots (5)$$

حيث أن :

$\beta_1$  : تمثل مرونة الأجل الطويل لمتوسط نصيب الفرد من القيمة المضافة المحققة في القطاع الخاص بالنسبة للاستهلاكات الوسيطة في هذا القطاع . أما صيغة العلاقة قصيرة الأجل في هذه الدراسة يمكن كتابتها كما يلي :

$\alpha_1$  : مرونة الأجل القصير لمتوسط نصيب الفرد من القيمة المضافة في القطاع الخاص للجلود والأحذية بالنسبة للاستهلاكات الوسيطة في هذا القطاع .

$\alpha_2$  : معامل تصحيح الخطأ يشترط ان يكون سالبا ومعنويا إحصائيا

ECT(-1): سلسلة البواقي المقدره من العلاقة طويلة الأجل مبطة لفترة زمنية واحدة

و باستخدام طريقة المربعات الصغرى الاعتيادية تم تقدير معاملات العلاقة طويلة الأجل رقم (5) بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي Eviews وكانت نتائج تقدير نقطة Estimation point Estimation والاختبارات الإحصائية موضحة في الجدول رقم (5)

جدول رقم ( 5 ) مؤشرات البعد الرقمي لنتائج تقدير العلاقة طويلة الأجل وفق منهجية انجل و جرانجر

اختبار t	تقدير نقطة	المعاملات	المتغير التفسيري
-8.3832	-2.013		Lnci
24.016*	0.7729		
المعادلة المقدره في الأجل الطويل			
F=576.772*		اختبار المعنوية الشاملة للمعادلة	
ثبوت المعنوية الإحصائية عند 1 %		*	
R <sup>2</sup> = 0.9537		اختبار جودة المعادلة المقدره	
Breuch-Godfrey Serial correlation LM Test		F -Stat prob (0.228)	
		Chi-square pro(0.200)	
Heteroskedasticity Test – ARCH		F -Stat prob (0.74)	
		Chi-Square Pro(0.73)	
Histogram-Normality Test Jarque-Bera		Prob (0.000)	
Ramsey RESET Test		F- Stat Prob (0.069)	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات Eviews 10 الجدول رقم (2) بالملحق

تشير مؤشرات البعد الرقمي لنتائج تقدير العلاقة طويلة الأجل الموضحة في الجدول رقم (5) ان إشارة  $\beta_1$  وفق تقدير نقطة جاءت موجبة ومقبولة من الناحية الاقتصادية اذ قدرت بـ 0.7729 وتمثل مرونة المتغير التابع  $\ln VACP$  بالنسبة للمتغير التفسيري  $\ln CI$  وتعني انه إذا زاد المتغير التفسيري المتمثل في الاستهلاك الوسيط في القطاع الخاص للجلود والأحذية بنسبة 1% يمكن أن تصاحبه زيادة في متوسط نصيب الفرد من القيمة المضافة المحققة داخل هذا القطاع بنسبة 0.7729% ، وهي نسبة اقل من الواحد ولكنها تعبر عن أثر المساهمة المعتبرة لقطاع للخاص في الجزائر في توفير العرض السلعي المحلي من الجلود والأحذية بالنسبة لسكان الجزائر

- كما اجتاز نموذج العلاقة طويلة الأجل الاختبارات الإحصائية بنجاح حيث قدر معامل التحديد بـ 0.9537 ومعناه أن كل من المتغير التفسيري ( $\ln CI$ ) ساهم بنسبة 95.37% في تفسير التقلبات الحاصلة في المتغير التابع ، مع تسجيل ثبوت المعنوية الإحصائية وفق اختبار  $t$  لقيمة المرونة المقدرة وذلك عند مستوى معنوية 1% وكذلك ثبوت المعنوية الإحصائية الشاملة للعلاقة طويلة الأجل عند مستوى معنوية 1% وفق اختبار  $F$  أما عن نتائج فحص مشاكل الاقتصاد القياسي ، تشير إلى خلو نموذج العلاقة طويلة الأجل من مشكلة الارتباط التسلسلي بين حدود الخطأ (البواقي) حتى الدرجة الثانية ، حيث كانت القيمة الاحتمالية لكل من  $F$  و  $Chi$  Square أكبر من مستوى معنوية 0.05 وفق اختبار Breuch-Godfrey Serial correlation LM Test . و أما مشكلة عدم ثبات التباين فتوضح نتائج اختبار ARCH-Heteroskedasticity Test وجود ثبات أو تجانس في تباين البواقي (Les residus sont homoscedastiques) لان القيمة الاحتمالية لكل من  $F$  و  $Chi$  Square اكبر من مستوى معنوية 0.05 .

أما اختبار الطبيعية للبواقي ، فأظهرت النتائج عدم ثبوت التوزيع الطبيعي للبواقي لان القيمة الاحتمالية لإحصائية Jacque-Bera كانت اقل من مستوى معنوية 0.05 . و أما عن مشكلة خطأ التحديد أو التوصيف للنموذج المقدر من حيث الصيغة الدالية، فقد أظهرت نتائج اختبار Ramsey RESET Test ، صحة الصيغة الدالية المستخدمة في توصيف نموذج العلاقة طويلة الأجل عند مستوى معنوية 5% لأن القيمة الاحتمالية لاختبار  $F$  كانت اكبر من 5% . وللتأكد من إمكانية وجود اختبار التكامل المشترك ، تم اختبار سلسلة بواقي العلاقة طويلة الأجل المقدره ورمزها (ECT)، وذلك بإجراء اختبار غياب تكامل مشترك لديكي فولر الموسع ADF وقد أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (6) أن قيمة المحسوبة ADF اقل من جميع القيم الجدولية (الدرجة) التي أعدها كل من Yoo و Engle عند مستوى معنوية 5% وكذلك القيم الجدولية التي أعدها Mackinnon وبالتالي رفض الفرضية  $H_0$  وقبول الفرض البديل  $H_1$  ومعناه أن سلسلة البواقي ECT مستقرة وبالتالي قبول إمكانية وجود علاقة تكامل مشترك بين السلسلتين  $\ln v_{ACP}$  و  $\ln CI$

جدول رقم (6) اختبار غياب تكامل مشترك لديكي فولر الموسع

القيمة الجدولية (الدرجة) Mackinnon لـ عند 5%		القيمة الجدولية الحرجة Yoo و Engle عند 5%		عدد المتغيرات	القيمة المحسوبة ADF (1)
ADF مع اتجاه	ADF بدون اتجاه	ADF	DF		
-3.78	-3.34	<b>-3.29</b>	-3.67	2	-3.983842

المصدر: من إعداد الباحث العمود (1) بالاستناد إلى مخرجات Eviews  
- باقي الاعمدة بالاستناد الى :

Mignon v " Econometrie theorie et applications ,Economica, Paris,2008,pp309-310

-تقدير العلاقة قصيرة الأجل وبعد توفر شرط المرحلة الأولى لمنهجية انجل وجرانجر وقبول نتائج تقدير العلاقة طويلة الأجل يمكن الانتقال الى المرحلة الثانية وهي تقدير العلاقة قصيرة الأجل و اعداد نموذج تصحيح الخطأ

الذي يطلق عليه النموذج الديناميكي (Model Dynamique) حيث تم تقديره بطريقة OLS وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (7)

جدول رقم (7) مؤشرات البعد الرقمي لنتائج تقدير العلاقة قصيرة الأجل النموذج الديناميكي وفق منهجية انجل وجرانجر

النموذج الديناميكي بدون حد ثابت Sans Constant				
اختبار t	تقدير نقطة	المعاملان coefficients	المتغيران التفسيريان	
6.0141*	0.9130	$\hat{\alpha}_1$	$\Delta \ln x$	
-4.2055*	-0.7033	$\hat{\alpha}_2$	$ECT_{(-1)}$	
			المعادلة المقدر في الأجل القصير بدون ثابت	
$R^2 = 0.6108$			معامل التحديد	
			* ثبوت المعنوية الإحصائية عند 1%	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات Eviews10 جدول رقم (3) بالملحق

تشير نتائج تقدير العلاقة قصيرة الأجل الموضحة في الجدول رقم (7) أن  $\hat{\alpha}_2$  معامل تصحيح الخطأ  $ECT_{(-1)}$  مقبول من الناحية الاقتصادية ، لان إشارته جاءت سالبة وقدر بنحو (-0.7033) ومعنوي إحصائيا عند 1% ، ومعناه انه عندما ينحرف (Invacp) متوسط نصيب الفرد من القيمة المضافة المحققة في القطاع الخاص للجلود والأحذية في المدى القصير في الفترة (t-1) عن قيمته التوازنية في المدى الطويل، فانه يتم تصحيح أو معالجة ما يعادل 70.33% من هذا الانحراف في الفترة (t)، أي ان الاختلال في التوازن الذي يحصل في الأجل القصير ، يصحح كل سنة بنسبة 70.33%

أما المعامل  $\hat{\alpha}_1$  وفق تقدير نقطة ، إشارته جاءت موجبة ومقبولة من الناحية الاقتصادية اذ قدر بـ 0.9130 ويمثل مرونة المتغير التابع  $\widehat{Invacp}$  بالنسبة للمتغير التفسيري Inci في الأجل القصير ، ومعناه انه إذا زاد المتغير التفسيري المتمثل في الاستهلاك الوسيط في قطاع الخاص لإنتاج الجلود والأحذية بنسبة 1% يمكن أن تصاحبه زيادة في متوسط نصيب الفرد من القيمة المضافة المحققة في هذا القطاع لإنتاج الجلود والأحذية بنسبة 0.9130% ، وهي نسب تعبر عن أثر المساهمة المعتبرة للقطاع الخاص في توفير العرض المحلي للجلود والأحذية كمتوسط سنوي للفرد الجزائري خلال فترة الدراسة . ويتبين أن قيمة المرونة في الأجل القصير كانت تفوق المرونة في العلاقة طويلة الأجل ، ويمكن القول بضرورة الاهتمام بسياسات إصلاح القطاعين العام والخاص وإدخال تكنولوجيا معاصرة وفنون إنتاجية جديدة قد تساهم في رفع مستوى أداء القطاعين ولاسيما القطاع العام الذي يعاني من تدهور في الأداء والاهتمام بزيادة مرونة العرض المحلي من إنتاج الجلود والأحذية بالنسبة للاستهلاك الوسيطة لتلبية احتياجات السوق الداخلية والخارجية وتنويع هيكل قطاعات الإنتاج خارج المحروقات .

كما اجتاز نموذج العلاقة قصيرة الأجل المعايير الاختبارية الإحصائية بنجاح حيث بلغ معامل التحديد قيمة مقبولة قدرت بـ 0.6108 ، ومعناه أن كل من المتغيرين التفسيريين  $(\Delta \ln x)$  و  $(ECT_{(-1)})$  ساهما معا بنسبة 61.08% في تفسير التقلبات الحاصلة في المتغير التابع ، مع ثبوت المعنوية الإحصائية وفق اختبار t للمعاملان  $\hat{\alpha}_1$  و  $\hat{\alpha}_2$  وذلك عند مستوى معنوية 1% .

أما عن نتائج فحص مشاكل الاقتصاد القياسي ، فيشري الجدول رقم (4) بالملحق إلى خلو نموذج العلاقة قصيرة الأجل من مشكلة الارتباط التسلسلي بين حدود الخطأ (البواقي) حتى الدرجة الثانية ، لان القيمة الاحتمالية لكل من F و Chi-Square أكبر من مستوى معنوية 0.05 وفق اختبار Breuch-Godfrey Serial correlation LM Test

و أما مشكلة عدم ثبات التباين فتوضح نتائج اختبار Heteroskedasticity Test ARCH- وجود ثبات أو تجانس في تباين البواقي (Les residus sont homoscedastiques) لان القيمة الاحتمالية لكل من F و Chi-Square اكبر من مستوى معنوية 0.05 .  
- أما اختبار الطبيعية للبواقي ، فأظهرت النتائج عدم ثبوت التوزيع الطبيعي للبواقي لان القيمة الاحتمالية لإحصائية Jacque-Bera كانت اقل من مستوى معنوية 0.05 .  
- و أما عن مشكلة خطأ التحديد أو التوصيف للنموذج المقدر من حيث الصيغة الدالية، فقد أظهرت نتائج اختبار Ramsey RESET Test، صحة الصيغة الدالية المستخدمة في توصيف نموذج العلاقة طويلة الأجل عند مستوى معنوية 5 % ، لأن القيمة الاحتمالية لاختبار F كانت اكبر من 5 % ،

## 5-الخاتمة

### 1-5- نتائج الدراسة

أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج :

- تساهم نماذج الاقتصاد القياسي في توفير مؤشرات البعد الرقمي للصناع القرار على مستوى الاقتصاد الجزئي او الكلي كنسب مئوية مرونة وقيم حدية ومعاملات تصحيح الخطأ لتقييم أداء المؤسسات ورسم سياسات الإصلاح الاقتصادي .

- ساهمت منهجية البحث في الاقتصاد القياسي باستخدام برنامج الحاسوب spss في تقييم أداء قطاع الجلود والأحذية العام والخاص خلال ثلاث فترات فضلا عن الفترة الإجمالية 1987-2016 من خلال تقدير نماذج المسارات الزمنية لمتغيرين أساسيين هما متوسط نصيب الفرد من القيمة المضافة المحققة في قطاع الجلود والأحذية وتبين أن القطاع الخاص كان أكثر كفاءة خلال جميع الفترات في حين القطاع العام كان يتمتع بكفاءة خلال الفترة الأولى فقط ثم تدهور الأداء لاحقا، الأمر الذي يستلزم إصلاحه وإدخال تكنولوجيا معاصرة للرفع من كفاءة أدائه إلى جانب القطاع الخاص وزيادة مرونة العرض المحلي من إنتاج الجلود والأحذية

- ساهمت منهجية البحث في الاقتصاد القياسي باستخدام برنامج الحاسوب Eviews قياس أثر الاستهلاكات الوسيطة على القيمة المضافة في القطاع الخاص للجلود والأحذية بالجزائر خلال الفترة 1987-2016 من خلال المؤشر الرقمي العددي المتمثل في مرونة متوسط نصيب الفرد الجزائري من القيمة المضافة المحققة في قطاع الجلود والأحذية بالنسبة للاستهلاكات الوسيطة داخل هذا القطاع في الأمدين القصير والطويل وتبين أن المرونة في العلاقة قصيرة الأجل (النموذج الديناميكي ) كانت 0.91 أعلى من نموذج العلاقة طويلة الأجل المقدر بـ 0.77 وضرورة الاهتمام بسياسات إصلاحية تساهم في زيادة المرونة لصالح القطاع العام والخاص للمساهمة معا في تنويع هيكل إنتاج الاقتصاد الجزائري خارج قطاع المحروقات .

### 2-5- توصيات الدراسة

- ضرورة إعداد سياسات تعليمية تصب في نقل المعارف والعلوم النافعة من مختلف جامعات دول العالم وتعليمها للأجيال في الجزائر لتقوية بنیان الاقتصاد الجزائري بمختلف قطاعاته بعد تشخيص الاختلالات والمساهمة في الرفع من كفاءة الأداء فيها

- ضرورة الاهتمام بتشخيص الآثار السلبية والايجابية داخل الاقتصاد الجزائري لتكنولوجيا الإعلام عند إعداد وتنفيذ سياسات إصلاح التعليم ونقل المعارف والعلوم داخل الاقتصاد الجزائري

- مزيد الاهتمام بتعليم الطلبة الليسانس الماستر والدكتوراه البرامج الإحصائية الجاهزة والمستخدمه في الجامعات الغربية واكسابهم المهارات اللازمة لإشراك مخرجات التعليم العالي في بناء اقتصاد جزائري معاصر ، يصمد امام الصدمات ويعالج الاختلالات و يساهم في إعداد سياسات الإصلاح الاقتصادي المناسبة التي تصب في مقاصد الشريعة الاسلامية الخمسة .

- ضرورة الاستفادة من النماذج العالمية الرائدة في تنمية قطاع الصناعة التحويلية منها قطاع الجلود والاحذية للرفع من كفاءة الأداء وتجويد منتجاته لسد احتياجات السوق الداخلية و أيضا للتصدير للخارج .

- الاهتمام بتنمية قطاع الجلود والأحذية في القطاعين العام والخاص معا وزيادة مرونة العرض فيهما مع ضرورة تأهيل مخرجات التكوين المهني وتسهيل الحصول على الورشات والمؤسسات الخاصة بهذا القطاع

لاستحداث عدد كبير من مناصب الشغل في صفوف هذه الفئة و هذا لصالح الاستقرار في سوق العمل في الجزائر.

#### 6-المراجع :

أولا – المراجع العربية

الكتب :

1. د.مجيد حسين و عفاف سعيد (1998)، 'الاقتصاد القياسي النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر ، الاردن ، ص 23
2. د.اموري الحسنوي (2002) ، طرق القياس الاقتصادي ، دار وائل للنشر، الاردن ، ص 8
3. د. محمد شيخي (2012) ، طرق الاقتصاد القياسي ، دار الحامد للنشر، الأردن ص 13
4. د. علاوة نواري (2019)، الاقتصاد القياسي محاضرات وتمارين، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، صص11-14
5. مجدي الشرجي (1994) الاقتصاد القياسي النظرية والتطبيق ، الدار اللبنانية المصرية ، القاهرة ، صص49
6. د.محمد حامد (2015)، الاقتصاد القياسي الأسس النظرية وتطبيقات SPSS الدار الجامعية الاسكندرية ص 23
7. د.علاوة نواري (2019)، الطرق الكمية باستخدام الحاسوب برنامج spss ، الدار الجامعية الإسكندرية صص92

ثانيا – المراجع الأجنبية :

-Mignon v " Econmetrietheorie et applications ,Economica, Paris,2008,p307

-Regis Bourbonnais, econometrieDunod 8 Edition, paris 2011,p302

#### 7-الملاحق:

جدول رقم (1) نتائج اختبارات جذر الوحدة باستخدام ADF

السلسلة	نوع النموذج	T المحسوبة	T الجدولية عند 5 %	درجة التكامل
Invacp المستوى	None	-1.189061	-1.952910	I (1)
	Trend , c	-0.640587	-3.580623	
	Constant	-1.896740	-2.971853	
Dlnvacp الفرق الأول	None	-3.555794	-	I (1)
	Trend , c	-7.502839	1.953858*	
	Constant	-7.029124	2.971853*	
Inci المستوى	None	3.151426	-1.952910	I(1)
	Trend , c	-0.760665	-3.574244	
	Constant	-2.922755	-2.967767	
Dlnici الفرق الأول	None	-3.031074	-	I(1)
	Trend , c	-4.923728	1.953381*	
	Constant	-3.823676	-2.971853	

المصدر: بالاستناد الى مخرجات برنامج الحاسوب (\*) Eviewsv10 معنوي عند 5 %

جدول رقم (2) مؤشرات البعد الرقمي الكرتونيا للعلاقة طويلة الأجل في القطاع الخاص للجلود والأحذية في الجزائر الاستناد إلى برنامج Eviews

Equation: EQ02 Workfile: ANCUIR87\Untitled				
View   Proc   Object   Print   Name   Freeze   Estimate   Forecast   Stats   Resids				
Dependent Variable: LNVACP				
Method: Least Squares				
Date: 11/14/19 Time: 17:59				
Sample: 1987 2016				
Included observations: 30				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-2.013536	0.240186	-8.383251	0.0000
LNCI	0.772906	0.032183	24.01608	0.0000
R-squared	0.953702	Mean dependent var	3.733052	
Adjusted R-squared	0.952048	S.D. dependent var	0.520946	
S.E. of regression	0.114076	Akaike info criterion	-1.439557	
Sum squared resid	0.364376	Schwarz criterion	-1.346144	
Log likelihood	23.59336	F-statistic	576.7720	
Durbin-Watson stat	1.198189	Prob(F-statistic)	0.000000	

جدول رقم (3): مؤشرات البعد الرقمي الكرتونيا للعلاقة قصيرة الأجل في القطاع الخاص للجلود والأحذية في الجزائر بالاستناد إلى برنامج Eviews

View   Proc   Object   Print   Name   Freeze   Estimate   Forecast   Stats   Resids				
Dependent Variable: DLNVACP				
Method: Least Squares				
Date: 11/14/19 Time: 17:57				
Sample (adjusted): 1988 2016				
Included observations: 29 after adjustments				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
DLNCI	0.913041	0.151814	6.014191	0.0000
ECT1(-1)	-0.703306	0.167232	-4.205581	0.0003
R-squared	0.610835	Mean dependent var	0.040709	
Adjusted R-squared	0.596421	S.D. dependent var	0.155442	
S.E. of regression	0.098749	Akaike info criterion	-1.726003	
Sum squared resid	0.263286	Schwarz criterion	-1.631707	
Log likelihood	27.02705	Durbin-Watson stat	1.922308	

جدول رقم (4): نتائج اختبار مشاكل الاقتصاد القياسي للعلاقة قصيرة الأجل

Breuch-Godfrey Serial correlation	F-Stat prob (0.640)
LM Test	Chi-square pro(0.601)
Heteroskedasticity Test – ARCH	F-Stat prob (0.227)
	Chi-Square Pro(0.212)
Histogram-Normality Test Jarque-Bera	Prob (0.000)
Ramsey RESET Test	F- Stat Prob (0.274)

دور إدارة الموارد البشرية وممارساتها في تفعيل نظام إدارة المعرفة في المنظمة  
*The role of human resources management and its practices in the effectiveness of  
knowledge management system within the organization*

[ouarda.djeffel@gmail.com](mailto:ouarda.djeffel@gmail.com)

جامعة باجي مختار عنابة

د. جفال وردة

**ملخص:**

يهدف هذا البحث إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية وممارساتها في تفعيل نظام إدارة المعرفة في المنظمات. بناء على مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع، تم التطرق لنظام إدارة المعارف في المنظمة، وأجياله وأبعاده، ثم تم الانتقال لتحديد مختلف الأدوار التي تلعبها إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة المعرفة وذلك من أجل إعادة الاعتبار لهذه الوظيفة على مستوى المنظمات، ومن ثم تم تفصيل دور كل ممارسة من ممارساتها والمتمثلة في التوظيف الانتقائي، والتدريب ونظام الحوافز، وإبراز أهم النقاط التي يجب التركيز عليها في كل ممارسة من أجل ضمان فعالية نظام إدارة المعارف. الكلمات المفتاحية: نظام إدارة المعرفة- إدارة الموارد البشرية- التوظيف الانتقائي-التدريب-المكافآت والحوافز.

تصنيفات JEL: M5.

**Abstract:**

This research aims to highlight the role of human resources management and its practices in the effectiveness of knowledge management system within organizations. Based on a review of the relevant literature, the knowledge management system in the organization, its generations and dimensions were discussed, and then the different roles of human resources management in knowledge management were identified in order to reconsider of this function in the organizations. Finally the role of each of its practices (selective recruitment, training, and rewards system) was detailed, and highlights the most important points of each practice which must be focusing on in order to ensure the effectiveness of the knowledge management system.

**Keywords:** Knowledge Management System, Human Resources Management, Selective Recruitment, Training and Rewards system.

**JEL Classification Codes:** M5.

**مقدمة:**

تتسم بيئة الأعمال الحالية بالتعقد الشديد والتغيرات الجذرية والمتلاحقة والسريعة في جميع المجالات، وباشتداد حدة المنافسة وبتسارع الابتكارات وبالتطور الهائل في تقنية المعلومات والاتصالات، ولقد أدت الثورة التكنولوجية في مجال المعلومات والاتصالات هذه كإحدى آليات العولمة إلى بروز مفاهيم جديدة كالاقتصاد المعرفة، مؤسسة المعرفة وعامل المعرفة. ما جعل التنافس بين المنظمات يقوم على أساس المعرفة، وأصبح رأس المال الفكري من بين أهم الموجودات التنظيمية التي تمكن المنظمة من البقاء في السباق التنافسي بل ويسمح لها بتحقيق الأفضل أو التميز.

إن المثال الجيد للفتاوت في الوقت الراهن يرتبط بالمعرفة، وهي العامل الأساسي في الإنتاج في النظام الجديد. فقد صار العالم فعلاً يتعامل مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والموارد البشري أداها. وهذا ما أدى إلى تسارع وتيرة الإبداعات في مجال الإدارة والتنظيم من طرف المنظمات كخطوة هامة لمواجهة مختلف التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال. ليربز في السنوات الماضية مفهوم "إدارة المعرفة" كحقل معرفي جديد في إدارة الأعمال وكمنهجية جديدة لتفعيل دور المورد البشري في المنظمة، وهذا ما يتطلب من إدارة الموارد البشرية المساهمة بشكل فعال في وضع نظام إدارة المعرفة قيد



التنفيذ، ومن هذا المنطلق يأتي هذا البحث لتسليط الضوء على ذلك من خلال الإجابة على الإشكالية الآتية: ما الأدوار المهمة التي تلعبها إدارة الموارد البشرية وممارساتها في تفعيل نظام إدارة المعرفة في المنظمة؟ أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته، وهو إدارة المعرفة، وتحليل كيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية وممارساتها في تفعيل وضع هذا النظام على أرض الواقع في المنظمات. فمسألة إسهام وتأثير إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة لم تأخذ نصيبها من البحث والدراسة، وخاصة على المستوى المحلي. إذ ركزت هذه الدراسة على الدور العكسي وهو دور إدارة المعارف في إدارة الموارد البشرية. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الأدبيات التي تناولت الأدوار التي تلعبها إدارة الموارد البشرية في تفعيل نظام إدارة المعرفة، وتحديد أهم الممارسات التي تساعد في ذلك، وتبيان كيفية مساهمتها في تفعيل مختلف هذا النظام.

### منهج الدراسة:

بما أن المنهج يختلف باختلاف التساؤلات، والفرضيات، والهدف من البحث، وبما أن هذه الدراسة تستهدف تحليل الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية وممارساتها في تفعيل نظام إدارة المعرفة في المنظمة، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بذلك، لذا فإن المنهج المناسب لطبيعة الدراسة، وأهدافها، وتساؤلاتها، هو المنهج الوصفي، حيث أستخدم من المنهج الوصفي الأسلوب الوثائقي والتحليلي، لبناء الخلفية العلمية، والإطار المفاهيمي لموضوع البحث.

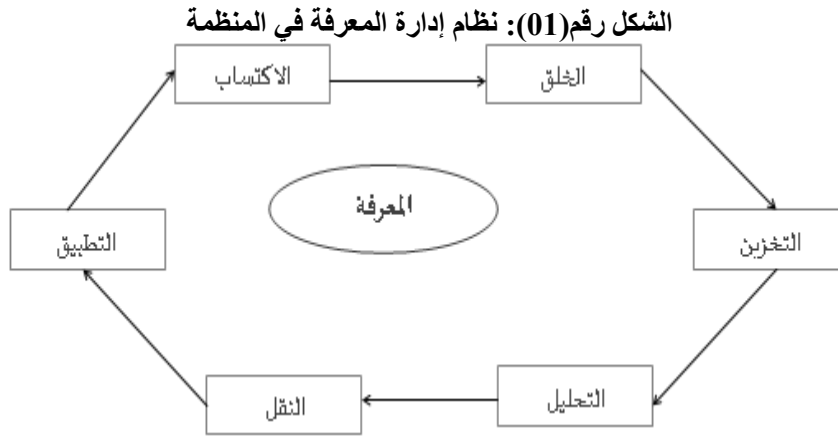
### 1-الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة:

#### 1-1-تعريف إدارة المعرفة، أهميتها وأجيالها:

##### 1-1-1- تعريف إدارة المعرفة :

نظام إدارة المعرفة في المنظمة هو ذلك النظام الذي يسير اكتساب المعرفة ونشرها في المنظمة، فهو يتضمن عملية اكتساب المعرفة وخلق وتخزين وتحليل ونقل وتطبيق المعلومة (Marquardt, 2002, p. 30). وتسير المنظمات الناجحة نظاميا وتكنولوجيا معرفتها وفق ست مراحل (Marquardt, 2002) :

- ✓ **اكتساب على المعرفة:** جمع البيانات من داخل المنظمة (الخبرة) و خارج المنظمة (المقارنة المرجعية، المستهلكين...الخ).
  - ✓ **خلق المعرفة :** أي خلق المعرفة الجديدة و تنتج عن العديد من السيرورات كالابتكار و مراكز البحث و التطوير و التعلم بالانجاز و حل المشاكل.
  - ✓ **التخزين:** ترميز و حفظ المعرفة و جعلها سهلة الوصول من طرف أي فرد، و في أي وقت و من أي مكان (كالدروس المتعلمة، سياسات المنظمة، إجراءات العمل...الخ).
  - ✓ **التحليل:** ويتضمن تقنيات تحليل البيانات وتنظيمها وتصحيحها، حتى تتمكن المنظمة من إيجاد معنى لبياناتها.
  - ✓ **التحويل:** وهي الحركة الآلية والإلكترونية للمعلومات والمعارف فيما بين الأفراد في المنظمة.
  - ✓ **التطبيق :** ويشمل استخدام المعرفة من طرف عناصر المنظمة.
- والشكل الموالي يوضح هذه المراحل:



Source: Michael J. Marquardt, **Building the learning organization**, Mastering the 5 elements for corporate learning, Davies-Black, 2nd edition, USA, 2002 P29.

### 1-1-2- الأهمية الإستراتيجية لإدارة المعرفة:

✓ تؤثر إدارة المعرفة تأثيراً إيجابياً على إستراتيجية المنظمة من خلال جوانب عديدة منها (BELET, 2003, p. 166):

- ✓ تسريع سيوررات التعلم التي تحفز التغيير والابتكار والأداء.
- ✓ خلق القيمة من خلال إثراء معارف الأفراد والفرق.
- ✓ التحفيز على تغيير مناخ العمل في المنظمة من خلال تأسيس اتجاهات وسلوكيات جديدة في العمل اليومي.
- ✓ تحقيق التنافسية من خلال استجابة أفضل لحاجات الأسواق.

1-2-1 أجيال إدارة المعرفة: يمكن تلخيص إدارة المعرفة في 3 أجيال أو 3 "C" وهي:

### 1-2-1- المضمون: Contenu

كان في المراحل الأولى ينظر لإدارة المعرفة على أنها أداة لتنظيم وتسيير ذاكرة المنظمة، حيث كان ينظر لها على أنها وسيلة تعمل على توفير المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب، لكن هذه الفكرة غير صالحة لأن بناء نظام يمكنه التنبؤ بمن هو الشخص المناسب والوقت المناسب صعب جداً، حتى لو أمكنه ذلك فإن النظام وحده من سيقدر ما هي المعلومة المناسبة، وليس الشخص المناسب (PRAX, 2007, p. 45).

### 1-2-2- السياق: Contexte

في هذا الجيل تم التشديد على خلف "شبيكات إنسانية للمعرفة"، وأصبحت المعطيات وقواعد البيانات مجرد داعم. فالتكنولوجيا التي تم التركيز عليها في الجيل الأول تؤدي دوراً في تمكين أنشطة التعلم التنظيمي بينما يبقى الفرد هو الحامل للمعرفة التي إن لم يستغلها فقدتها المؤسسة (PRAX, 2007, p. 46).

### 1-2-3- الثقافة: Culture

اهتم هذا الجيل بخلق ثقافة متقاسمة من أجل ثقافة التقاسم فأشكالية تقاسم المعارف تواجه بمعوقات إنسانية متعلقة بثقافة السلطة، لذا ومن أجل تخطي هذه الحواجز لا بد من تناول مسألة إدارة المعرفة على أنها ثقافة دائمة لتقاسم المعرفة (PRAX, 2007, p. 46).

### 1-3-1- أبعاد نظام إدارة المعرفة:

تتمثل أبعاد نظام إدارة المعرفة فيما يلي:

### 1-3-1- البعد التكنولوجي:

يتعلق هذا البعد بأدوات إدارة المعلومات الموجهة لمعالجة البيانات وتسهيل الاتصال والتعاون بين الفاعلين داخل المنظمة، وبالأخص تسهيل تقاسم وتبادل المعارف (Perrin, p. 10).

ترتكب العديد من المنظمات خطأً تبنيها لإدارة المعارف وفق مقاربة أدواتية (تكنولوجية) بحثة، بدون أن تفكر مسبقاً في الشروط الإنسانية والنفسية الضرورية لسييرها الحسن. فوضع المنظمة لنظام الإدارة المعارف وفق مقاربة أدواتية يعتبر جد مكلف، بالإضافة إلى أنه غير قادر للاستجابة لتوقعاتها فيما يخص تعلم أعضائها إذا إدارة الموارد البشرية داخلها ما تزال وفق النمط التaylorي.

### 1-3-2- البعد الثقافي:

لا يمكن لبرنامج إدارة المعرفة أن ينجح إذا لم تكن القيم الأفراد غير مطابقة لثقافة المنظمة. فالثقافة تمثل القيم والمعتقدات التي يتقاسمها الأفراد داخل نفس المنظمة. وهي تعتبر اليد غير المرئية التي توجه معتقدات الفاعلين، وتحدد من هي المنظمة وما هو متاح للتعليم. ويجب أن تركز المنظمة عند وضعها لنظام إدارة المعارف قيد التطبيق على خلق ثقافة تقاسم المعلومات، والتي يمكن تعريفها بأنها مجموعة القيم والاتجاهات والسلوكيات التي تؤثر على طريقة إدراك المعلومات، وجمعها، وهيكلتها، ومعالجتها، وتوزيعها واستخدامها. إذ أن ثقافة التقاسم القوية تسمح بارتفاع انسياب المعلومات كما تسمح بحل مسألة ضياع السلطة التي مصدرها المعرفة. وتعتبر الثقة عامل مفتاحي للنجاح، وذلك لما لها من تأثير على تقاسم وتبادل المعارف (BELET, 2003, p. 154). فإدارة المعرفة الفعالة تمر أولاً بخلق ثقافة مشجعة لتقاسم وتبادل المعارف، فخلق هذا السياق الملائم لسيرورات التعلم هو شرط ضروري لتطبيق إدارة المعرفة.

### 1-3-3- البعد الهيكلي:

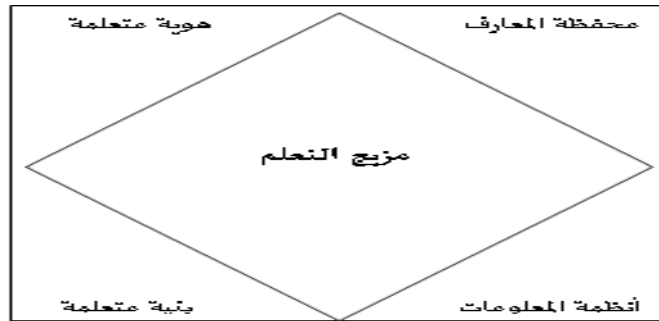
يعتبر البعد الهيكلي شرط ضروري لإدارة المعرفة، لأنه يدعم الأبعاد الأخرى، فالنظام الذي يتميز بعدد مستويات تنظيمية كبير عادة ما يعرقل مرور المعارف الظاهرة من الفرد إلى المجموعة، كما يحول دون تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة. ويمكن للمنظمة في هذا البعد أن تلجأ إلى مفهوم تنظيم جماعات الممارسة (Perrin, pp. 11-12).

### 1-3-4- البعد الاستراتيجي:

يهتم هذا البعد بالمضمون فهو ضروري لتحديد وتسيير محفظة معارف المنظمة والتي تشمل المعارف الموجودة مسبقاً والمعارف التي تكتسبها بالمنظمة تسعى لهدفين أساسيين لتقليص التكاليف باستغلال المعارف الموجودة، وتعميم المداخل الإضافية باكتشاف المعارف الجديدة (Perrin, p. 13). فتسيير محفظة المعارف يبحث عن تحقيق التوازن بين اكتشاف المعارف واستغلالها (Perrin, p. 14).

هناك من أطلق على أبعاد إدارة المعرفة هذه مصطلح مزيج التعلم (Learning Mix) : والشكل الموالي يوضح مكونات هذا المزيج:

الشكل رقم : (02) أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة (مزيج التعلم)



Source :Bertrand Moingeon, *peut-on former les dirigeants ?* l'hermattan, Paris, 2003, p193.

فالهوية المتعلمة وهو ما ينطبق على البعد الثقافي، وتحديد وتسيير محفظة معارف المنظمة وهو ما يتضمنه البعد الاستراتيجي، وضع وتسيير بنية متعلمة، أي تنظيم ووضع نماذج عمل ملائمة لخلق وتقاسم المعارف وهو ما ينطبق على البعد الهيكلي وتسيير أنظمة المعلومات وبالأخص الأدوات الموجهة لتقاسم المعارف وهي ما يتعلق بالبعد التكنولوجي.

### 1-3-5- البعد الإداري:

ترتكز فعالية نظام إدارة المعارف من جهة على القيم الإدارية الجارية مثل: قيم تقاسم المعارف وتبادلها، والثقة المتبادلة، وروح الفريق، والتعاون، والشفافية... الخ، ومن جهة أخرى على الممارسات الإدارية كسلوكيات المسؤولين تجاه رؤوسهم، ونمط إدارة الموارد البشرية، والمساعدة في تنمية الزملاء، والاتجاهات إزاء المعارف وطرق تقييم المورد البشري... الخ (MOINGEON, 2003, p. 198).

يجب على المنظمة خلق سياق إداري مناسب ومحفز لتقاسم المعلومات والمعارف فيما بين الفاعلين، وينتج هذا السياق عن اقتران مجموعة من العوامل المنسجمة أهمها (BELET, 2003, p. 154):

✓ احترام القيم الإدارية التي تظهر من خلال سلوكيات نموذجية للإدارة وللإطارات في مجال التقاسم والتشارك في المعارف الفردية والجماعية.

- ✓ أنماط إدارة الموارد البشرية تشدد على الشفافية، والصدق، والثقة، والتعاون، وروح الفريق، والاهتمام بتعلم وتطوير الأفراد والفرق... الخ.
- ✓ قواعد وإجراءات إدارة الموارد البشرية (تقييم، ترقية... الخ) مدمجة بوضوح في تقييم جهود تقاسم المعارف والمساهمة في ديناميكية التعلم الجماعي.
- ✓ الجانب الجديد للمدير القائد الذي يعمل كمعلم ومتقاسم للمعارف ومحفز لثقافة التعلم.
- إن التركيز على الجانب الإداري المتعلق بالموارد البشرية في مجال إدارة المعرفة يعود إلى (GOLDSMITH, Howard , & Alexander, 2004, pp. 59-62):
- ✓ أن خلق وتقاسم المعرفة هي طبيعة في الأفراد.
- ✓ أنكل فرد في المنظمة هو عامل معرفة.
- ✓ أن الأفراد هم من يختار تقاسم معارفهم.
- ✓ أن إدارة المعرفة ليست متعلقة بالتكنولوجيا فقط.

#### 4-1- نصائح لتفعيل نظام إدارة المعرفة وبعض الأخطاء الإدارية التي يجب تفاديها: لإدارة المعرفة بفعالية يجب (Marquardt, 2002, pp. 170-174):

- ✓ تقاسم مسؤولية جمع المعرفة ونقلها.
  - ✓ اقتناص المعارف الخارجية بشكل منظم.
  - ✓ تنظيم أحداث التعلم الداخلي من خلال تطوير آليات لتقاسمه.
  - ✓ التشجيع على الخلق في مجالي التعلم والتفكير.
  - ✓ التشجيع على الابتكار.
  - ✓ التدريب على تخزين المعرفة.
  - ✓ تعظيم نقل المعرفة.
  - ✓ تطوير المعرفة بالارتكاز على احتياجات التعلم.
  - ✓ خلف ميكانيزمات لجمع التعلم وتخزينه.
- في حين هناك الأخطاء المتعلقة بالبعد الإداري لإدارة المعرفة والتي لها تأثير سلبي على فعالية نظام إدارة المعرفة، نذكر من بينها (BELET, 2003, pp. 158-160):

- ✓ اعتبار المعرفة كمخزون للمعلومات وليس كإستراتيجية متطورة ومستمر مرتبط بالعلاقات بين الأفراد.
- ✓ الإدراك السيئ للذكاء الفردي في سيرورات خلق المعرفة، وإثرائها، ودورانها، وانتقالها واستخدامها.
- ✓ عدم تقاسم المعارف، واستخدامها وتحديثها بالصورة الكافية.
- ✓ تفضيل استغلال المعارف عن اكتشافها.
- ✓ عدم إعطاء الأهمية الكافية للاتصالات الإنسانية وللتبادل من أجل إثراء المعارف.

#### 2- الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية المناسبة لتفعيل نظام إدارة المعرفة:

##### 2-1- تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها ذلك النظام الذي يعمل على جذب الموظفين، وتطويرهم، وتحفيزهم، والاحتفاظ بهم من أجل ضمان التنفيذ الفعال لأنشطة المنظمة وأعضائها. كما يمكن أيضاً تصور ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من السياسات والممارسات المتسقة داخلياً والتي تم تصميمها وتنفيذها لضمان مساهمة رأس المال البشري للمنظمة في تحقيق أهدافها. أو هي إدارة مجموعة من الممارسات التي تستخدمها المنظمة لإدارة الموارد البشرية من خلال تسهيل تطوير الكفاءات، وإنتاج علاقات اجتماعية معقدة وتوليد المعرفة للمنظمة للحفاظ على الميزة التنافسية (Cheng & Aizzat , 2011, p. 157).

كما تعتبر إدارة الموارد البشرية مسؤولة أيضاً عن الحفاظ على العلاقات الإنسانية الجيدة في المنظمة. كما أنها المنوطة بتنمية الأفراد وتحقيق تكامل أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، وهي تمثل امتداداً للإدارة العامة، والتي تعمل على حث وتحفيز كل موظف على تقديم مساهمته الكاملة لتحقيق الأهداف التنظيمية (Verma, 2014, p. 499). إن إدارة الموارد البشرية هي "منظور إداري ذو أبعاد نظرية وتوجيهية، تؤكد على ضرورة تأسيس سلسلة متكاملة من سياسات الأفراد، بما يتفق مع إستراتيجية المنظمة، مما يضمن جودة حياة العمل، والتزام الموظفين وأداء عالٍ لهم، بالإضافة إلى فعالية تنظيمية وفي الأخير ميزة تنافسية" (Xiaofeng , Anita M. M, & Richard Fel, 2014, p. 195).

## 2-2- دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل نظام إدارة المعرفة:

قدّمت إدارة المعرفة الفرصة الضرورية التي تحتاجها مهنة الموارد البشرية بشدة لاستعادة مصداقيتها التي تم تشويهها لأسباب تاريخية طوال تطورها المضطرب. فقد سعى محترفو الموارد البشرية منذ فترة طويلة إلى تحديد من هم، من أجل توضيح ما الذي يقومون به منفردين " ويعتقدون أن " مفهوم إدارة المعرفة أو منظمة التعلم هو أحد المجالات الخاصة بالموارد البشرية" لأنه يجمع بين البورتين الأساسيتين لهذا المجال: التعلم وسياق العمل الذي يحدث فيه " (Thite, 2004, p. 29).

تشمل مشكلات إدارة الموارد البشرية كيفية هيكلة المنظمات لتشجيع إنشاء المعرفة وتعبئتها، وكيفية تطوير ثقافة، ومجموعة من سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية التي تسخر المعرفة وتجعل منها رافعة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. هناك العديد من الأدوار التي يمكن أن تلعبها إدارة الموارد البشرية في تطوير نظام فعال لإدارة المعرفة. ستحتاج المؤسسات إلى إدارة الموارد البشرية تتميز بمجموعة جديدة من الأدوار التي يمكن أن تساعد في توليد القدرات التنظيمية والحفاظ عليها، وتشمل هذه الأدوار الجديدة على مدير رأس المال البشري، وميسر للمعرفة، ومنشئ العلاقات، ومختص في النشر السريع. يمكن لإدارة المعرفة أن تسمح بتوسيع دور اختصاص إدارة الموارد البشرية بشكل كبير (Iulia CHIVU & Dan POPESCU, 2008, pp. 55-56):

2-2-1- تساعد إدارة الموارد البشرية المنظمة على توضيح الغرض من نظام إدارة المعرفة: إذ إن وضع إطار فعال لقضية إدارة المعرفة، قبل اتخاذ قرار بشأن مسار العمل، شرط أساسي لتحقيق النجاح.

2-2-2- إدارة الموارد البشرية كميسر للمعرفة: يجب على إدارة الموارد البشرية أن تضمن التوافق بين مهمة المنظمة ورسالتها وأخلاقياتها وسياساتها، بحيث يجب أن تكون جميعها موجهة نحو تهيئة بيئة لتبادل المعرفة واستخدامها مع فهم كامل للنتائج التنافسية. كما يجب عليها تغذية ثقافة تحتضن إيصال المعلومات المناسبة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب.

2-2-3- خلق خبرة للموظفين: يجب على إدارة الموارد البشرية أيضاً إنشاء خبرة للموظفين، وذلك من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة من خلال التعليم، كما يجب على المنظمات بناء مهارات وكفاءات للموظفين. يجمع هذا بين مسؤوليات التدريب والتطوير التقليدية لإدارة الموارد البشرية والمسؤوليات الجديدة لإدارة رأس المال البشري، والتي تستخدم جميع موارد المنظمة لإنشاء القدرة الإستراتيجية. كما يعد توجيه الموظفين الجدد في المنظمة، الذي يؤكد على مهمة الشركة وقيمها وتاريخها، مثالاً على هذه العملية لجعل المعرفة الضمنية أكثر وضوحاً.

2-2-4- إدارة الموارد البشرية ودورها في تبادل المعرفة: يجب على إدارة الموارد البشرية دمج مشاركة المعرفة الفعالة واستخدامها في الحياة اليومية؛ أي أنه يجب توقع تبادل المعرفة والاعتراف بها ومكافأتها، وقلب العلاقة التقليدية بين المعرفة والسلطة؛ حيث كان التفكير الشائع بأن اكتساب المعرفة يجعل الفرد أكثر قيمة وأكثر صعوبة في تعويضه. تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة قلب هذا الاتجاه، كما تتطلب من أن يصبح أصحاب المعلومات معلمين وموجهين يشاركون الآخرين ما يعرفونه. يجب أن يصبح التعليم جزءاً من عمل الجميع. ولكي يحدث مثل هذا التحول الثقافي، يجب على إدارة الموارد البشرية إصلاح ممارسات الاختيار والتقييم والتعويض.

2-2-5- تطوير حلول التكنولوجيا المنخفضة لإدارة المعرفة: على الرغم من أنه لا ينبغي تجاهل أدوات إدارة المعرفة ذات التقنية العالية، إلا أن إدارة الموارد البشرية تمتلك الخبرة اللازمة لتطوير استراتيجيات إدارة المعرفة ذات التقنية المنخفضة.

## 2-3- ممارسات إدارة الموارد البشرية المساهمة في تفعيل إدارة المعرفة:

يجب إعادة التفكير في أنظمة إدارة الموارد البشرية، في ضوء فلسفة إدارة المعرفة، وذلك من خلال تطبيق قواعد وإجراءات إدارية جديدة منسجمة مع هذا النمط الإداري الجديد، خاصة على مستوى التأطير (توظيف، وإدماج، وتقييم، ومكافآت، وترقية... الخ). فإدارة الموارد البشرية في المنظمة يجب أن تعيد توجيه برامجها بما يتفق وإدارة المعرفة، كما يجب أن تعمل على تطوير كفاءات العمل، والاتصال، والمشاركة من أجل تسهيل مختلف عمليات إدارة المعرفة ( Bettina S.T. Büche. & Gilbert J.B. Probst, 1995, p. 160). وتقدم النقطة الموالية العلاقة بين ثلاث ممارسات لإدارة الموارد البشرية الممارسات (التوظيف والتدريب والتعويض) ونظام إدارة المعرفة:

## 2-3-1- التوظيف الانتقائي:

تتمثل أحد الاهتمامات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية المتعلقة بإدارة المعرفة، في جذب الموظفين الأكفاء وتوظيفهم، على اعتبار أنّ هناك صلة واضحة بين عملية التوظيف وإدارة علاقات العمل التي تولد معرفة ذات قيمة مضافة. فالمؤسسات تحتاج لجذب موظفين جدد، يستطيعون الإسهام في اكتسابها وخلقها للمعارف الجديدة، من خلال ما يملكونه من قيم وقدرات.

حيثما حددت المنظمة حاجة خاصة أو فجوة في الخبرة، يمكن لخطط التوظيف بها أن تستهدف الموظفين الجدد الذين تتلاءم مواصفاتهم مع هذه المتطلبات. وتعتبر وصف الكفاءة مفيدة في هذا الصدد؛ من حيث أنها ترشد مديري التوظيف إلى طبيعة المعرفة، والمهارات، والقدرات وغيرها من الصفات التي يجب أن يمتلكها المرشحون المناسبون. وعادة ما يكون من السهل جدا تحديد ما إذا كان المرشح للوظيفة لديه الكفاءات التقنية أو المهنية اللازمة لأداء جيد في العمل، غير أن ما يصعب قياسه هو ما إذا كان هذا المرشح يتميز بالمستوى الضروري للمبادرة أو القدرة على العمل بفعالية مع الآخرين كعضو في فريق، ومن الملاحظ أن هذه الكفاءات ذات طابع شخصي، هذا ما يجعل من الصعب قياسها، ومع ذلك، فهي ليست أقل أهمية للنجاح في العمل.

ينبغي على المنظمات الموجهة بالتعلم أن تركز على اختيار أفراد ذوي خلفيات ثقافية ولغوية مناسبة لدعم أنشطة إدارة المعرفة، فهذا التنوع المناسب يجب أن يشجع الأفراد والفرق على العمل بشكل مستقل وبطريقة غير موحدة، مع ضمان أن تكون أنشطتهم منسجمة مع قيم المنظمة ورؤيتها (Susana Pérez López, José Manuel Montes Peón, & Camilo José Vazquez Ordás, 2006, p. 219). كما يجب اختيار المرشحين ذوي المواقف الإيجابية لتبادل المعرفة لتحسين أداء المنظمة، وذلك من خلال عمليات المقابلة والاختيار بحيث يجمعون الأدلة حول سلوكيات بناء المعرفة لدى الأفراد (Anupama Murali & Sheeja Krishnakumar, 2014, p. 36).

### 2-3-2- التدريب:

يُعتبر التدريب من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية المؤثرة على نظام إدارة المعرفة، لذلك من الضروري تحديد التغييرات التي حدثت في هذا المجال في السنوات القليلة الماضية بهدف مواكبتها. ويلعب الأفراد دوراً أكثر نشاطاً في تحديد الأهداف التدريبية الخاصة بهم، ويحاولون مواكبتها مع أهداف المنظمة. وينصب تركيز تدريب الموارد البشرية على تنمية الأفراد القادرين على الاستفادة من المعلومات الداخلية، والخارجية، وتحويلها إلى معرفة تنظيمية مفيدة. ومن ثم لا ينبغي النظر إلى برامج التدريب فقط من حيث كونها أداة لبناء المهارات التي تؤدي إلى تحسينات فورية في تنفيذ المهام، ولكن ينبغي تحليلها من وجهة نظر أوسع؛ إذ يجب أن يوجه التدريب نحو تطوير ثقافة الالتزام بالتعلم وتقاسم المعارف. كما ينبغي النظر إلى التدريب الاستراتيجي بوصفه أداة أساسية تعمل على تسهيل التواصل بين الموظفين، من خلال توفير لغة ورؤية مشتركتين، ما يمكن في الأخير من خلق تفسير مشترك للمعلومات.

فمن ناحية تشجع البرامج التدريبية تبادل الأفكار وأفضل الممارسات، وتُجَنَّب ركود المعرفة المخزنة في الروتينات التنظيمية والثقافة، وتساعد في خلق فهم وتفسير مشتركين. ومن ناحية أخرى تشجع هذه الأنشطة التدريبية على اكتساب المعارف والمهارات الجديدة وتوليدها باستمرار، وتحسين مستوى الانفتاح على الأفكار الجديدة، ومن ثمة فإن التدريب يُعزِّز المرونة، ويسهم في تحسين المهارات الضرورية للاستجابة الفعالة للتحديات التنافسية (Susana Pérez López, José Manuel Montes Peón, & Camilo José Vazquez Ordás, 2006, pp. 219-220).

لذا ينبغي إجراء البرامج التدريبية داخل المنظمة بطريقة تمكن من تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة. ويجب تحسين معرفة الموظفين ومهاراتهم وكفاءاتهم ومواقفهم من خلال التأكيد على فكرة تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة. كما يساعد التدريب الموظفين على معرفة المهارات والقدرات التي تسهم في الابتكار فيما يتعلق بالمنتجات وعمليات الإنتاج وممارسات الإدارة في التشغيل اليومي (Anupama Murali & Sheeja Krishnakumar, 2014, p. 36).

كما يجب على المنظمات أن تتبنى التدريب في فريق الذي من شأنه أن يسهم في بناء رأس مال اجتماعي وعلائقي، والذي يساعد بدوره في تحفيز سلوكيات تبادل المعارف، من خلال بناء علاقات حيوية لنقل المعرفة. كما يشجع التدريب المشترك تبادل المعرفة بين الموظفين من مختلف الأقسام من خلال زيادة التفاعلات، وخلق لغة مشتركة، وبناء علاقات اجتماعية، وزيادة وعي الموظفين بمتطلبات الوظائف المختلفة. وبالتالي، فإن أي تدريب يركز على التعاون ويؤسس العلاقات فيما بين الموظفين، سوف يحفز حتماً سلوكيات تبادل المعرفة. كما يساعد التدريب على إكساب الموظفين مهارات الاتصال التي تمكنهم من تبادل المعلومات بشكل أكثر فعالية.

إنّ برامج التوجيه والتوجيه الاجتماعي الرسمية مفيدة جدا في مساعدة الموظفين على اكتساب القيم التنظيمية، والمعايير، وتقاسم المخططات المعرفية. تزيد هذه البرامج من التفاعلات بين الموظفين، كما تؤدي إلى خلق لغة مشتركة، وبناء علاقات وثيقة بين الأشخاص، وقواعد مشتركة. تعتبر الثقة التي تنتج عن رأس المال الاجتماعي العلائقي الذي تم تشكيله خلال عمليات التنشئة الاجتماعية ضرورية لمعتقدات المعاملة التي تؤثر بشكل إيجابي على تقاسم المعرفة والتعلم (Elizabeth F. Cabrera & Angel Cabrera, 2005, pp. 726-727).

### 2-3-3- نظام الحوافز:

يجب التركيز على إقامة شكل مختلف من نظام التعويضات يعزز التجريب ونقل المعرفة؛ حيث ينبغي أن تعزز المكافآت والحوافز مواقف المخاطرة من أجل تعزيز الإبداع في حل المشكلات اليومية. كما ينبغي لها أن تحفز تبادل المعارف وتقاسمها بين أعضاء المجموعة. وبما أن عدد الأنشطة المستندة على الفرق في تزايد مستمر، فإن نظم الأجور التنافسية التي تستند على المكافآت الفردية يمكن أن يعيق تبادل المعرفة، مما يحد من فعالية التدابير المتخذة لتعزيز نقل المعرفة. لذا لا بد من تعزيز الحوافز الجماعية التي تحفز التعاون بين الأعضاء، وتحسن من عملية نشر المعارف ونقلها وإدماجها.

ومن ناحية أخرى، بدأت المنظمات الآن في استخدام أنواع بديلة من المكافآت، عوضاً عن المكافأة المالية البحتة، لأن المال ليس بالضرورة الحافز الوحيد، أو الحافز الأكثر قيمة بالنسبة للموظفين؛ إذ يمكن اعتماد مجموعة واسعة من المكافآت غير المالية كحوافز، من بينها: الجوائز، وشهادات العرفان والتقدير، وفرص التعلم أو الترقية، كما أن نشر الإنجازات يمكن أن يمثل أكبر حافز للموظفين الطموحين؛ حيث أن الثناء على جهودهم غالباً ما يكون أكثر قيمة من الجائزة ذاتها (Susana Pérez López, José Manuel Montes Peón, & Camilo José Vazquez Ordás, 2006, pp. 220-221). كما أنه بالنسبة للعديد من الموظفين في مجال المعرفة، قد يحفزهم توفير وقت فراغ للعمل في مشاريع بناء المعرفة، أو حضور المؤتمرات، أو قضاء الوقت في مشاريع مثيرة للاهتمام (Anupama Murali & Sheeja Krishnakumar, 2014, p. 36).

يجب أن تُصمّم نظم التقييم والتعويض بشكل يشجع سلوكيات تبادل المعرفة، لأنّ مكافأة هذه السلوكيات والاعتراف بها يرسل إشارة قوية إلى الموظفين بأن المنظمة تقدر تقاسم المعرفة (Elizabeth F. Cabrera & Angel, 2005, p. 728).

### 3- خاتمة:

إن وجود نظام فعال لإدارة المعارف يرتبط بتوفر أبعاده المختلفة، خاصة تلك المتعلقة بمميزات البيئة الإنسانية والإدارية، إذ يجب أولاً خلق سياق إداري وتنظيمي مناسب لتقاسم المعارف، لأن امتلاك المعلومات والمعارف عادة ما يشكل رهاناً مهماً للسلطة بالنسبة للفاعلين داخل المنظمة، وهذا ما يمثل حاجزاً نفسياً وثقافياً قوياً يحول دون تقاسم المعارف الذي تنطوي عليه إدارة المعرفة، وهذا ما تطلب إعادة النظر في ممارسات إدارة الموارد البشرية حتى تكون رافعة مساعدة لوضع نظام فعال لإدارة المعارف على مستوى المنظمة، وعليه فقد توصل للبحث للعديد من النتائج وعلى رأسها:

- تعتمد فعالية نظام إدارة المعرفة في المنظمة على توفير الأبعاد الأربعة والمتمثلة في: البعد التكنولوجي، والبعد الثقافي، والبعد الهيكلي، والبعد الاستراتيجي والبعد الإداري.
- جاء الاهتمام بتكثيف إدارة الموارد البشرية بجميع ممارساتها لتناسب نظام إدارة المعارف بسبب أن جميع عملياتها تتعلق بالأفراد داخل المنظمة وليس بالتكنولوجيا فقط.
- تساعد إدارة الموارد البشرية المنظمة على توضيح الغرض من نظام إدارة المعرفة.
- يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضمن التوافق بين مهمة المنظمة ورسالتها وأخلاقياتها وسياساتها.
- يمكن الاعتماد على إدارة الموارد البشرية في خلق ثقافة تحتضن إيصال المعلومات المناسبة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب.
- يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تعمل على تطوير استراتيجيات إدارة المعرفة ذات التقنية المنخفضة.
- تشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تفعيل نظام إدارة المعرفة على: التوظيف الانتقائي، والتدريب ونظام الحوافز.
- وعلى ضوء هذه النتائج يمكن تقديم جملة من المقترحات التي من شأنها تفعيل نظام إدارة المعرفة بالتركيز على إدارة الموارد البشرية:
- يجب التركيز في التوظيف الانتقائي كي يساهم في تفعيل نظام إدارة المعرفة على:
  - ✓ تحديد الفجوة في الخبرة.
  - ✓ جذب الموظفين الأكفاء وتوظيفهم من أجل المساهمة في اكتسابها وخلقتها للمعارف الجديدة، من خلال ما يملكونه من قيم وقدرات.
  - ✓ اختيار الأفراد ذوي خلفيات ثقافية ولغوية مناسبة لدعم أنشطة إدارة المعرفة، مع ضمان أن تكون أنشطتهم منسجمة مع قيم المنظمة ورؤيتها.
  - ✓ كما يجب اختيار المرشحين ذوي المواقف الإيجابية لتبادل المعرفة لتحسين أداء المنظمة.

- يجب أن يشمل التدريب حتى يمكن من خلاله تفعيل نظام إدارة المعارف على:
  - ✓ تنمية الأفراد القادرين على الاستفادة من المعلومات الداخلية، والخارجية، وتحويلها إلى معرفة تنظيمية مفيدة.
  - ✓ محاولة تطوير ثقافة الالتزام بالتعلم وتقاسم المعارف.
  - ✓ العمل على تسهيل التواصل بين الموظفين، من خلال توفير لغة ورؤية مشتركتين.
  - ✓ العمل على تحسين معرفة الموظفين ومهاراتهم وكفاءاتهم ومواقفهم من خلال التأكيد على فكرة تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.
  - ✓ التدريب في فريق الذي من شأنه أن يساهم في بناء رأس مال اجتماعي وعلائقي، والذي يساعد بدوره في تحفيز سلوكيات تبادل المعارف، من خلال بناء علاقات حيوية لنقل المعرفة.
- يجب التركيز في نظام الحوافز حتى يلعب دورا مهما في تفعيل نظام إدارة المعرفة على:
  - ✓ إقامة شكل مختلف من نظام التعويضات يعزز التجريب ونقل المعرفة من أجل تعزيز الإبداع في حل المشكلات اليومية.
  - ✓ إنشاء مكافآت تحفز عملية تبادل المعارف وتقاسمها بين أعضاء المجموعة من خلال تعزيز الحوافز الجماعية التي تحفز التعاون بين الأعضاء، وتحسن من عملية نشر المعارف ونقلها وإدماجها.
  - ✓ استخدام أنواع بديلة من المكافآت، عوضا عن المكافأة المالية البحتة مثل: الجوائز، وشهادات العرفان والتقدير، وفرص التعلم أو الترقية، نشر الإنجازات.
  - ✓ توفير وقت فراغ للعمل في مشاريع بناء المعرفة، أو حضور المؤتمرات، أو قضاء الوقت في مشاريع مثيرة للاهتمام.

المراجع:

المراجع الأجنبية:

- Bettina S.T. Büche., & Gilbert J.B. Probst. (1995). , *La pratique de l'entreprise apprenante, Edition d'Organisation*. Paris: Edition d'Organisation.
- Anupama Murali , & Sheeja Krishnakumar. (2014). , Knowledge Management and Human Resource Management (HRM): Importance of Integration. , *International Journal of Interdisciplinary Research and Innovations*, 3(1).
- BELET, D. (2003). *Devenir une vraie entreprise apprenante, les meilleurs pratiques* . Paris: - Daniel BELET, Devenir une vraie entreprise apprenante, les meilleurs pratiques, Edition d'organisation, Paris, 2003, p 166 .
- Cheng , L., & Aizzat , M. (2011). Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(2).
- Elizabeth F. Cabrera, & Angel Cabrera. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5).
- GOLDSMITH, M., Howard , M., & Alexander, J. (2004). *Marshall GOLDSMITH and others, leading organizational learning, Harnessing the power of knowledge, Jossey-Bass, USA, 2004, PP 59-62*. USA: Jossey-Bass.
- Iulia CHIVU, & Dan POPESCU. (2008). Human Resources Management in the Knowledge Management. *Revista Informatica Economică*, 4(48).



- Marquardt, M. ( 2002). *Building the learning organisation, Mastering the 5 elements for corporate learning*.USA: Davies-Black.
- MOINGEON, B. (2003). *peut-on former les dirigeants?* Paris: l’Hrmattan.
- PRAX, J. Y. (2007). *le manuel du Knowledge Management*. Paris: Dunod.
- Susana Pérez López, José Manuel Montes Peón, & Camilo José Vazquez Ordás. (2006). Human Resource Management as a Determining Factor in Organizational Learning. *Management Learning*, 37(2).
- Thite, M. (2004). Strategic Position of HRM in the Knowledge-based Organization. *The Learning Organization*, 11(1).
- Verma, M. K. (2014). HRM Strategy and Its role in Knowledge Management. *Integrating ICT in Academic Libraries: Making a difference in Knowledge AgeAt*. Gulbarga, Karnataka. .
- Xiaofeng , Z., Anita M. M, l., & Richard Fel, F. (2014). Role of Human Resource Practices in Enhancing Organizational Learning in Chinese Construction Organizations. *Journal of Management in Engineering*, 30(02).

ثانيا: المواقع الالكترونية:

- Perrin, a. (s.d.). la valorisation des pratiques de management des connaissances, outils de mesure et mesure des outils. France.  
[www.alexandre.perrin.com/articles/article-3.pdf](http://www.alexandre.perrin.com/articles/article-3.pdf) consulté le 15/10/2019.

تحليل الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة

*The Analyzing modern trends in human resource management in light of the knowledge economy*

ط.د. إيمان لعرايجي، مخبر ECOFIMA، i.laraidji@univ-skikda.dz

ط.د. أحلام بوفناز، مخبر ECOFIMA، a.boufenaz@univ-skikda.dz

د. عمار شلابي، مخبر ECOFIMA، a.chalabi@univ-skikda.dz

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل معالم ومفاهيم الإدارة المعاصرة للموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، وذلك بتوضيح أهم الأهداف التي أصبحت تسعى إلى تحقيقها، وتحليل أهم أدوارها الحديثة والتغيرات التي طرأت على وظائفها وذلك من أجل مواجهة تحديات بيئة الأعمال المعاصرة والتكيف مع تطوراتها، بالإضافة إلى إبراز أهم إنعكاسات بيئة الأعمال الحالية على إدارة الموارد البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** اقتصاد المعرفة، إدارة الموارد البشرية، رأس المال البشري.

**تصنيفات JEL:** M12

**Abstract:**

This study aims to analyze the features and concepts of contemporary management of human resources in the light of the knowledge economy, by clarifying the most important objectives that it seeks to achieve, and analyze the most important roles and modern changes in its functions in order to meet the challenges of the contemporary business environment and adapt to its developments, in addition to highlighting The most important implications of the current business environment on human resources management.

**Keywords:** Knowledge Economy, Human Resource Management, Human Capital

**JEL Classification Codes:** M12

**مقدمة:**

تعد وظيفة الموارد البشرية من الوظائف الأكثر تطورا خلال القرن الماضي، وقد كانت مجرد وسيلة لتنظيم الأفراد داخل المؤسسة لا يشكل الفرد فيها أهمية مقارنة بعوامل الإنتاج الأخرى. ومع تطور النظريات الإدارية وتغيرات معطيات البيئة والعالم حيث أصبحت المعرفة ذات أهمية بالغة تساهم في خلق مزايا تنافسية، فتغيرت الرؤية اتجاه الفرد تغيرا جذريا حيث أصبح يعامل على أساس مورد فريد متفرد يجب إعطاؤه أهمية أكبر من ذي قبل في قواميس الإدارة.

وحيث أن هذا المورد البشري هو ركيزة كل مؤسسة تسعى للتميز عن غيرها، وباعتباره مصدرا للمعارف وتوليدها، وبالموازاة مع التغيرات المتسارعة برزت مجموعة من التحديات على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسات جعلتها تراهن على إدارة الموارد البشرية لمواجهتها وتخطيها، وذلك عن طريق إعطاء اهتمام أكبر

للمعرفة، كما تم إنشاء مؤسسات جديدة ذات نشاط معرفي بالكامل سميت بالمؤسسات المعرفية، حيث أن هناك مقولة شهيرة مفادها أنه: "لا توجد ميزة للمعرفة إن لم تؤد إلى ميزة في العمل"، وهو الأمر الذي أكد عليه "دراكر" الذي يرى بأن المهمة الأساسية للمؤسسات المتطورة هي كيفية جعل المعلومة منتجة، هذه المقولة فتحت الباب لبروز إدارة جديدة مهمتها ضمان سريان المعرفة داخل المؤسسة بشكل فعال حتى تتجانس مع المهارة والسلوك لتشكل الكفاءة وهي الغاية الأولى من غايات إدارة الموارد البشرية.

**-إشكالية الدراسة:**

بناء على ما تقدم يمكن صياغة السؤال الرئيسي الذي تتمحور حوله إشكالية هذه الدراسة كما يلي:

**فيما تتجلى أهم الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة؟**

وللإجابة على إشكالية الدراسة يتم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بإقتصاد المعرفة وفيما تتجلى أهميته؟.
- ما هي أهداف إدارة الموارد البشرية المعاصرة في ظل اقتصاد المعرفة؟.
- ما هي أهم التغيرات التي عرفتها وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة؟.
- ما هي انعكاسات اقتصاد المعرفة على إدارة الموارد البشرية؟.

**أهمية الدراسة:**

تأتي أهمية الدراسة من أهمية اقتصاد المعرفة كتوجه تنموي حديث، واستراتيجية تمكن الدول من إرساء مجتمع المعرفة ورفع مستويات النمو والتنمية وتحقيق الرفاهية المعرفية، في ظل تغيرات وتطورات عالمية أصبحت فيها المعلومة ومن ثم المعرفة الرأسمال الحقيقي الذي تقف عليه نجاحات وانجازات أعظم الدول.

**أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها ما يلي:

- تحديد مفهوم اقتصاد المعرفة بالإضافة إلى أهميته وخصائصه وأهم مؤشرات.
- إبراز أهم التحولات التي طرأت على إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، بالإضافة إلى الأدوار الجديدة التي أصبحت مطلوبة بالعمل عليها.

**هيكل الدراسة:**

قصد الإلمام بمختلف تطلعات هذه الدراسة، سيتم تقسيمها كما يلي:

1. الإطار المفاهيمي لإقتصاد المعرفة.
2. إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة: مفاهيم واتجاهات.

### 1. الإطار المفاهيمي لاقتصاد المعرفة

لقد ساهم التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تغيير العديد من المفاهيم والأسس الاقتصادية، فبينما كانت كل من الأرض، العمالة، رأس المال العوامل الأساسية المساهمة والمؤثرة في العملية الإنتاجية في ظل الاقتصاد الصناعي، برزت المعرفة كمورد أساسي في النشاط الاقتصادي في ظل اقتصاد المعرفة، والذي تتمثل أنشطته الأساسية في توليد المعرفة وإدارتها، إضافة إلى الاستثمار في الموارد البشرية بما يساهم في تكوين رأس المال الفكري، والاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### 1-1- مفهوم المعرفة:

اختلف العلماء تاريخياً بشأن تحديد تعريف موحد للمعرفة، فمنذ عام 329 ق م عرف أفلاطون المعرفة على أنها "الإيمان الصادق بالحقيقة، أو التعبير عن الاعتقاد بالحقيقة"، ولكنه اعترف بعد حين بأن هذا التعريف غير كاف، ومنذ ذلك الحين حصلت المعرفة على سيل من التعاريف، ففي عام 1777م عرف هيوم Hume المعرفة على أنها: "اشتقاق العلم من الحقائق التي يمكن ملاحظتها، وقابلية الأدلة التي تبين موثوقيتها للقياس"، وفي عام 1993 عرف أرجيس Argris المعرفة على أنها: " القابلية على رسم الإجراءات وتنفيذها"، كما عرفها سفيبي Sveiby عام 2003 على أنها: "المصدر غير المادي الموجود داخل العقل البشري"، أما عواد والجزيري فيرون بأن المعرفة هي: " الحس السليم والمهارة والمعلومات التي تم التأكد من صحتها"، وبالرغم من تفاوت التعاريف السابقة واختلافها إلا أن القاسم المشترك فيما بينها هو ما يتعلق بالمعلومات وتكليفها بالشكل

الذي يجعلها مجدية في إحدى مجالات الحياة، وعلى صعيد ارتباط المعرفة بإدارة المؤسسات الإنتاجية والأنشطة الاقتصادية المختلفة، فقد عرف Gupta وآخرون عام 2000 المعرفة على أنها: " العملية التي تساعد المؤسسات على إيجاد ونشر وتنظيم المعلومات والخبرات بشكل منهجي يهدف إلى تحسين الأداء وخلق القيمة، كما عرفها Horwitch and Armacost عام 2002 على أنها: " خلق وتخزين المعلومات الصحيحة والمصادقة عليها ووضعها حيز التطبيق من أجل تصميم سياسات اقتصادية تقضي إلى تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الميزة التنافسية" ( جواد والبطاط، 2012، ص146).

### 1-2- مفهوم اقتصاد المعرفة:

تطور مفهوم الاقتصاد القائم على المعرفة حيث أطلق عليه عدة تسميات منها: اقتصاد المعلومات، اقتصاد الانترنت، الاقتصاد الإلكتروني، الاقتصاد الشبكي وغيرها من المسميات، فالاقتصاد المعرفة هو اقتصاد يتميز بأن العنصر الإنتاجي الأساسي فيه هو العلم الكيفي (أو النوعي) وأن النمو الاقتصادي الحقيقي يزيد فيه من خلال استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال: وفيما يلي نورد بعض التعاريف الخاصة باقتصاد المعرفة (بانقا وباطويح، 2018، ص ص 11-12):

-تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الأوربية (OECD, 2005): الاقتصاد القائم على المعرفة هو تعبير تمت صياغته لوصف الاتجاهات الحديثة في الاقتصاديات المتقدمة نحو الاعتماد بشكل أكبر على المعرفة والمعلومات والمهارة العالية في العملية الإنتاجية في قطاع الأعمال والقطاع العام، والحاجة المتزايدة للوصول السريع إلى كل هذه الجوانب المعرفية.

- تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP): هو اقتصاد يقوم على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بصورة كافية في جميع أوجه النشاط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي وصولاً لتحقيق التنمية البشرية وتوزيعها توزيعاً ناجحاً.

- تعريف البنك الدولي: هو اقتصاد يحقق استخداماً فاعلاً للمعرفة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا يتطلب جلب وتطبيق المعارف الأجنبية بالإضافة إلى تكوين وتكييف المعرفة من أجل تلبية حاجات المجتمع الخاصة.

ويختلف اقتصاد المعرفة عن الاقتصاد القائم على المعرفة في أن الأول يتعلق بعمليات المعرفة ذاتها من حيث إنتاجها وتطويرها والبحث العلمي المرتبط بها، أما الاقتصاد المبني على المعرفة فهو مرحلة متقدمة من اقتصاد المعرفة أي أنه يقوم على تطبيق الاقتصاد المعرفي في مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية في الدول المعنية.

من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى أن اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة بمعنى زيادة النمو مرتبطة بزيادة المعرفة، من خلال تقنيات تكنولوجيا الإعلام والاتصال المتطورة والمبتكرة والتي تعتبر نقطة الانطلاق لهذا الاقتصاد.

### 1-3- مبررات التحول إلى اقتصاد المعرفة:

إن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد السرعة الفائقة والحركة السريعة، ووسيلته هي الأقمار الصناعية والشبكات الإلكترونية، حيث أن التحول من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد المعرفي يصنع تحدياً أمام إدارة المؤسسات الاقتصادية، ففي ظل الاقتصاد التقليدي كان التحدي الذي يواجه المؤسسات هو كيفية (إدارة الندرة) (في الموارد) الأموال، المعدات، اليد العاملة) والتي تتناقض بالاستخدام، أما في ظل اقتصاد المعرفة فقد انتقل التحدي إلى إدارة الوفرة حيث تحول الاهتمام إلى خلق الوفرة في المعلومات والمعرفة التي تزداد قيمتها بالاستخدام، فقد أصبحت المعرفة أهم مستلزمات الاقتصاد المعرفي والموجودات الأكثر أهمية في المؤسسات.

ومما زاد من مبررات التحول إلى الاقتصاد المعرفي هو النمو السريع للمعرفة، وظهور فروع علمية جديدة واتساع مجالات البحث والتطور، إضافة إلى التطور التكنولوجي الكبير الذي يشهده العالم حالياً في مختلف المجالات العلمية والتقنية، دون أن ننسى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي ساهمت بشكل كبير في تسهيل الحصول على المعرفة وتداولها وتشاركتها (جلط وكروش، 2017، ص261).

#### 1-4- أهمية اقتصاد المعرفة:

تبرز أهمية اقتصاد المعرفة من خلال الدور الذي تلعبه مضامينه ومعطياته في استحداث وتطوير تقنيات متقدمة في مختلف المجالات، وتتجلى أهميته فيما يلي (مانع، 2019، ص214):  
-يعتبر اقتصاد المعرفة الأساس المهم في توليد الثروة وزيادتها وتراكمها؛  
-تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وتخفيض التكلفة وتحسين النوعية من خلال استخدام الأساليب التقنية والوسائل المتقدمة؛

-تحديث وتطوير النشاطات الاقتصادية مما يضمن زيادة الإنتاج والدخل القومي؛  
-إعادة هيكلة الاقتصاد من خلال تفعيل عمليات البحث والتطوير كعملية للتنمية والتغيير؛  
-تسهيل مهمة الدول والجهات المعنية بتأهيل وزيادة مساهمة دور المرأة في العملية التنموية.

#### 1-5- خصائص اقتصاد المعرفة:

لفهم خصائص اقتصاد المعرفة أكثر لابد من الوقوف أولاً على أهم الفروقات بينه وبين الاقتصاد الذي سبقه (الاقتصاد الصناعي)، وهو ما سنلخصه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 01: الفرق بين اقتصاد التقليدي واقتصاد المعرفة

اقتصاد المعرفة - K economy	الاقتصاد القديم - P economy		
عالمية	وطنية	مجال المنافسة	الخصائص التظيمية
متقلبة	مستقرة	الأسواق	
مرتفع	منخفض / متوسط	حركة الأعمال	
توجيهي: الخصخصة، الانضمام لمنظمة التجارة العالمية، التكتلات الإقليمية، الشراكة مع القطاع الخاص.	تجهيزي: البنية التحتية، السياسات التجارية، الصناعات المفيدة.	دور القطاع العام	
تضامنية	تنافسية	علاقات سوق العمل	خصائص العمالة والتوظيف
مشتركة	مهارات محددة حسب الوظائف	المهارات المطلوبة	
تعلم شامل	محدد حسب المهام	التنظيم اللازم	
تعلم مستمر مدى الحياة	إحداث فرص التوظيف	أهداف السياسات	
تعلم بالممارسة	مغامرات / مخاطر مستقلة	العلاقة مع المنشآت الأخرى	خصائص الإنتاج
الأجور/ الدخل المرتفعة	الكتل الاقتصادية	مصادر الميزة التنافسية	
الاتحاد والتعاون	الميكنة	المصدر الرئيسي للإنتاجية	
التجديد، الجودة، النوعية	مدخلات العوامل (العمل، رأس المال)	موجهات النمو	

المصدر: (الأسرج، 2010، ص7).

يتضح من الجدول أعلاه أن اقتصاد المعرفة يتميز بجملة من الخصائص التي تجعله يختلف عن الاقتصاد الصناعي، فهو يعتمد بصورة أساسية على استخدام القدرات المعرفية بدلاً من استخدام القدرات المادية، وعلى تطبيق التكنولوجيا والاعتماد على رأس المال الفكري بدلاً من تحويل المواد الأولية واستخدام الأيدي العاملة

البسيطة، حيث يعتبر العنصر البشري في اقتصاد المعرفة المكون الرئيسي في قيمة السلع والخدمات، وبذلك يزداد الاهتمام ببناء القدرات وتنمية المهارات ويضع التعليم على رأس أولوياته. كما أن دورة الإنتاج في اقتصاد المعرفة أقصر والحاجة إلى الابتكار والابداع أكبر وأوسع، يتميز بالوفرة وليس الندرة تتناقص فيه أهمية المكان وتتعاظم فيه قيمة المنتجات ذات المكون المعرفي، ويرتبط فيه العمال بشكل مباشر أو غير مباشر بأنشطة لها علاقة بالمعلومات والاتصال (بوقوم وكنيدي، 2017، ص ص125-126).

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول أن لاقتصاد المعرفة مجموعة من الخصائص لخصها روبرت غرانت كما يلي (جوال ودروم، 2011، ص6):

- المعرفة هي العامل الرئيسي في الإنتاج.
- التركيز على اللاملموس كالأفكار والعلامات التجارية بدلاً من الآلات والمخزونات والأصول المالية.
- إنه شبكي من خلال تطور وسائل الاتصالات الجديدة.
- إنه رقمي وهذا ما له تأثير هائل على حجم وتخزين ومعالجة المعلومات.
- أنه افتراضي وذلك من خلال الاعتماد على الانترنت.
- تساؤل قيود الزمان والمكان وانخفاض التكلفة مع تطور التكنولوجيات الجديدة.
- الاعتماد على الأسواق الالكترونية والتي تمتاز بالسرعة في تدفق المعلومات عن المنتجات وخاصة الأسعار.

**1-6 مؤشرات اقتصاد المعرفة:**

هناك العديد من المؤشرات التي تبرز جلياً تعاضد اقتصاد المعرفة، وقبل أن نتعرض لبعضها لابد من القول أن هذه المؤشرات تبرز في الدول المتقدمة بشكل أكثر وضوحاً مقارنة بالدول النامية، وفيما يلي بعض هذه المؤشرات (خلف، 2007، ص ص30-33):

- إن عدد العلماء والمهندسين في الدول النامية يشكل عشر ما هو موجود منهم في الدول المتقدمة، وهذه الفجوة أخذت بالزيادة بسبب هجرة العقول، وإن نفقات البحث والتطوير تتضاعف إلى أكثر من ثلاث مرات في الدول المتقدمة في العقد الأخير من القرن الماضي حيث زادت من 60 بليون دولار إلى 195 بليون دولار، في حين أنها بلغت 10 بليون دولار في الدول النامية.

- أن الإنتاج العالمي لتكنولوجيا المعلومات قد تضاعف في العقد الأخير من القرن الماضي حوالي ثلاث مرات من 224 بليون دولار إلى 621 بليون دولار، وبمعدل نمو سنوي 12%، أما إنتاج البرمجيات فقد تضاعف خمس مرات أي من 84 بليون دولار إلى 433 بليون دولار، وبمعدل نمو سنوي 20%، أما إنتاج الاتصالات السلكية واللاسلكية فقد تضاعف مرتين من 85 بليون دولار إلى 143 بليون دولار، وبمعدل نمو سنوي بلغ 6%.

- إن عدد أجهزة الكمبيوتر المستعملة في العالم سنة 1985 كان يساوي 38.1 مليون جهازاً منها 21.5 مليون جهاز في أمريكا وحدها أي ما يتجاوز النصف، وفي سنة 2000 بلغ عددها 557.6 مليون جهاز، أي بزيادة 15 ضعف، كما أن عدد مستخدمي الإنترنت تجاوز 600 مليون شخص في سنة 2000.

- إن حجم التجارة الإلكترونية بلغ 73.9 بليون دولار في نهاية القرن الماضي، وهذا الحجم عرف تزايد مستمر وكبير، كما أن السلع التكنولوجية تمثل 30% من حجم التجارة العالمية للسلع الصناعية وبنمو مستمر.

- ومن المؤشرات التي تدعو للقلق حول اقتصاد المعرفة أن حصة الدول المتقدمة من التكنولوجيا المتطورة تزيد في معظمها عن 95%، حيث أنها تنتج 98% من أجهزة الإعلام الآلي و 95.6% من الالكترونيات و 93.3% من تقنيات المعلومات، كما أن مجموع الدخل الذي يتحقق لأغنى 500 إنسان في العالم يفوق دخل أفقر 416 مليون إنسان، وأن 2.5 مليار إنسان يكونون 40% من سكان العالم يعيش الواحد منهم بأقل من دولارين في اليوم من بينهم أكثر من مليار شخص يعيش بأقل من دولار في اليوم الواحد.

## 2- إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة: مفاهيم واتجاهات

### 1-2-- تعريف إدارة الموارد البشرية:

من بين التعاريف المعطاة لمصطلح إدارة الموارد البشرية ما يلي:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية" (درة وآخرون، 2008، ص18).

كذلك تعرف بأنها: "مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها" (كشواي، 2006، ص12).

كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها "إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المؤسسة، وذلك برسم السياسات، ووضع البرامج، وتحديد الإجراءات، والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المؤسسات من الكفاءات البشرية وتنسيقها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب، واختيار، وتنمية، وتحفيز، وإدارة للأفراد، ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المؤسسة" (الرشيد، 2001، ص13).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تمثل مجموعة الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتنميتها والحفاظ عليها في ظل تحقيق التكامل بين احتياجات المؤسسة واحتياجاتها موارد البشرية مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية.

### 2-2- الفكر المعاصر لإدارة الموارد البشرية من منظور المعرفة:

لقد أنتجت الثورة المعرفية المميزة لإقتصاد المعرفة أثارا هائلة في فكر ومنطق إدارة الموارد البشرية يمكن رصدها فيما يلي (السلمي، 2001، ص61):

- اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة تمثل واحدا من أهم مصادر إنتاج الثروة في المؤسسة المعاصرة وتشمل تلك المصادر كل من يعملون أعمالا ذهنية في المؤسسة من الباحثين في مجالات بحوث التسويق وغيرهم، وقد أصبح هؤلاء يمثلون نسبة متزايد في سلسلة القيمة لأي مؤسسة.

- اكتشاف أهمية المصادر الخارجية للمعرفة والتي تشمل العملاء، والموردين، والموزعين وطوائف عديدة من المتصلين بشؤون المؤسسة وعملياتها بشكل مباشر أو غير مباشر وحتى المنافسين والتي يمكن للإدارة الاستفادة من رصيد الفكر والمعرفة المتاح لها في حسن تفهم الظروف المحيطة والكشف عن سبل استثمار الفرص المتاحة، ومن ثم بدأت إدارة الموارد البشرية في تطوير أساليبها في الاستقطاب والاختيار بحيث تحصل على الأفراد الأكثر معرفة من ناحية، وكذا تعمل على تطوير وسائل انفتاح أفراد المؤسسة على مصادر المعرفة الخارجية من خلال المشاركة الجادة والمخططة في الفعاليات ذات العلاقة كالمؤتمرات والندوات وورش العمل، وملاحقة المعارض والمناسبات المحلية والدولية التي تطرح فيها المبتكرات، وتتراكم من خلالها معلومات متجددة.

- إدراك حقيقة هامة، وهي أهمية التعلم التنظيمي، بمعنى أن المعرفة الناتجة من تفاعل المؤسسة مع البيئة المحيطة لا تهدر أو تنحى جانبا، مما يتطلب ضرورة توظيف المعرفة المكتسبة في تطوير المؤسسة، وكان لهذا الاكتشاف تأثيره في أساليب تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال تخطيط التدريب والتنمية على فترات ومراحل تستمر طوال الحياة الوظيفية للفرد، وتكون بذلك وسيلة لتجديد المعرفة التي يتمتع بها الفرد، وضمان عدم تجمده في مستوى معرفي لا يواكب حركة التطور والتحديث.

- اكتشاف طبيعة المعرفة المتميزة التي تفرقها عن باقي الموارد الأخرى، ذلك أن المعرفة خلافا لغيرها من الموارد لا تنقص بالاستخدام ولا تهلك بالتداول، بل على العكس فإن المعرفة تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها، ومن هذه الفكرة تكتسب إدارة الموارد البشرية بعدا جديدا يركز على أهمية فتح قنوات الاتصال وتيسير

تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها.

- إدراك حقيقة أن الجانب الأكبر من أنشطة أي مؤسسة الواقعة على سلسلة القيمة إنما هو في الأساس أنشطة خدمية أساسها وركيزتها المعرفة، ومثل هذه الأنشطة الخدمية المعرفية هي أساس تكوين القدرات المحورية أو الأساسية للمؤسسة والتي بدورها هي ركيزة تكوين الميزة التنافسية لها، وحيث أن هذه الأنشطة المعرفية يمكن لأي مؤسسة إما مباشرتها من خلال تكوين المورد البشري المؤهل لذلك والاحتفاظ به، أو الحصول على تلك الخدمات المعرفية من مؤسسات أخرى متخصصة.

### 2-3- أهداف إدارة الموارد البشرية المعاصرة في ظل اقتصاد المعرفة:

إن التطورات والتغيرات التي أصبحت تشهدها بيئة الأعمال تفرض على إدارة الموارد البشرية تبني أهدافا ورؤى مختلفة وذلك من أجل تحقيق التكيف مع التطورات المعاصرة لبيئة الأعمال، حيث أصبحت أهداف إدارة الموارد المعاصرة تتبلور فيما يلي (بن نمشة، 2008، ص53):

- تطوير نظم للإستقطاب والإختيار تتضمن عناصر مثل القدرات الشخصية والقيم والتوجهات وتعدد المهارات وتقبل المعارف والمهارات الحديثة، والتنوع الثقافي والتعامل مع الموارد البشرية وفق التطور العالمي.
- التأكيد على اعتبار برامج الموارد البشرية جزء من العملية التنظيمية الشاملة، وتعزيز التوجه الإستراتيجي في أعمالها.

- توفير المرونة في برامج وإجراءات الموارد البشرية بإستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- تطوير ثقافة تنظيمية تنافسية عالمية التوجه من خلال إرساء العدالة والمساواة بين العاملين، وتعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتصميم نظم عمل سريعة، وتهيئة مناخ علمي يحفز على الإنجاز عالي المستوى.
- إيجاد أنظمة حوافز ومكافآت قادرة على استقطاب الكفاءات المؤهلة محليا ودوليا.
- الإهتمام بتدريب العاملين لمواجهة التطورات التكنولوجية وتحديات العولمة وتعزيز الفكر العالمي بين جميع العاملين من خلال برامج التدريب والتطوير.
- تكثيف الإتصال مع الخبرات العالمية في مجال الموارد البشرية وتبادل المعلومات والمعارف.

### 2-4- تغير وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة:

لقد أصبح اليوم تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على التطبيقات الناجحة للمعرفة، فالأوجه غير الملموسة للمعرفة أصبحت تحدد وتعرف خصائص النشاطات الاقتصادية، وظهور الاقتصاد المعرفي مزدوجاً مع تعقيد مالي في المؤسسات أصبح يتطلب تغيير قوي في إدارة الموارد البشرية، فالنهج التقليدي لإدارة الموارد البشرية محدود العمليات في ظل الاقتصاد المعرفي، مما يتطلب توسيع الدور خارج المؤسسات، وإدارة الموارد البشرية أصبحت أشمل لتتضمن إدارة القدرات المؤسسية، العلاقات، التعلم والمعرفة، وكذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية توسعت لتتضمن التركيز على المعرفة المتضمنة اكتساب ومشاركة ونشر المعرفة ضمن المؤسسات، إن استجابة إدارة الموارد البشرية لمتطلبات الاقتصاد المعرفي تستلزم تغيير عبر أربعة مواطن هامة هي:

- الأدوار.

- العلاقات.

- التركيز الاستراتيجي.

- التركيز على التعلم.

ومن خلال الجدول التالي يمكن توضيح التغيير في المواطن الرئيسية الأربعة:



الجدول رقم 02: تغير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة

مواطن التغيير	الاقتصاد التقليدي	الاقتصاد المعرفي	مدير الموارد البشرية الجديد
الأدوار	- التركيز الإداري. - مدير شؤون الموظفين. - الإدارة ضمن وظائف ضيقة.	- شريك إستراتيجي. - خبير إداري. - نصير للعاملين. - وكيل للتغيير.	- إدارة رأس المال الفكري. - ميسر للمعرفة. - منسئ العلاقات. - أخصائي للنشر المعرفة.
العلاقات	- علاقات محدودة داخل المؤسسة. - التركيز على العاملين.	- توسيع العلاقات خارج المؤسسة. - زيادة التركيز على العلاقات مع المدراء التنفيذيين.	- بناء علاقات مع الموظفين، المدراء، الزبائن، الموردين والموزعين.
التركيز الإستراتيجي	- ليس هناك علاقة بين ممارسات الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة. - عدم إشراك مدراء الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المؤسسة.	- تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لتتلاءم مع الإستراتيجية الكلية. - استراتيجيات طويلة المدى مابين 5-10 سنوات.	- إدارة إستراتيجية للقدرات. - تطوير ودعم القدرات التنظيمية. - التركيز على المدى القصير والمدى الطويل. - الإبقاء والتجديد.
التركيز على التعلم	- التركيز على التدريب. - نشاطات التدريب غير مرتبطة بالإستراتيجية. - التركيز على متطلبات الوظيفة الحالية.	- التدريب غير مقصور على الوظائف الحالية. - تطوير نهج نظامي للتدريب والتطوير. - تطوير منظمات متعلمة.	- إدارة رأس المال الفكري. - تطوير رأس المال البشري. - تشجيع خلق المعرفة ونشرها والمشاركة بها. - التأكيد على التجديد المتواصل للمؤسسة. - تطوير لجان للتطبيق.

المصدر: (مسلم، 2014، ص78).

ويمكن توضيح مواطن التغيير الأربعة لإدارة الموارد البشرية كما يلي:

1- دور مدراء الموارد البشرية: في الاقتصاد التقليدي هناك مساهمات ضيقة ومحدودة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات والتركيز على العمليات أكثر من الإبداع والخلق الاستراتيجي، الذي يؤدي إلى خلق الميزة التنافسية والقيمة المضافة، ولقد ميز *conner & ulrich* سنة 1996 بين أربعة أدوار لمسؤولي الموارد البشرية تعمل على إضافة القيمة إلى الأعمال، مشتقة من بعدين، يمثل البعد الأول المطالب التنافسية التي تركز على المستقبل (الأعمال المستقبلية) مقابل التركيز على الحاضر (الأعمال التشغيلية)، أما البعد الثاني فيعكس المطالب التنافسية المركزة على أنشطة العاملين، ويمكن توضيح هذه الأدوار الأربعة كما يلي (راضي، 2016، ص90):

- **الشريك الإستراتيجي:** إن دور الشريك الإستراتيجي هو أحد أهم الأدوار في إدارة الموارد البشرية، إذ يعمل على تحقيق المواءمة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية الأعمال، وبذلك يساعد المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها، كما أن الجانب الأساسي لدور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي يتمثل بمشاركة الموارد البشرية في عملية صياغة إستراتيجية الأعمال وليس مجرد الإستجابة للأوامر الصادرة من الإدارة العليا، وإنما يصبح خبراء الموارد البشرية شركاء استراتيجيين من خلال تصميم ممارسات الموارد البشرية التي تتطابق بشكل تام مع إستراتيجية الأعمال، أما القيمة التي تقدمها إدارة الموارد البشرية من خلال هذا الدور فإنها تتمثل بتنفيذ الإستراتيجية من خلال توجيه ممارسات الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

- **وكيل التغيير:** ويشير هذا الدور إلى المساعدة المقدمة من قبل خبراء الموارد البشرية إلى المؤسسة نحو بناء قدرتها على التغيير، وحل مشاكل العاملين التي تنشأ بسبب التغيير وكذلك مساعدة العاملين على ترك عاداتهم القديمة وتبني الثقافة الجديدة من خلال توجيه ممارسات الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

- **الخبير الإداري:** ويركز هذا الدور على العمليات المختلفة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات، مما يتطلب من مسؤولي الموارد البشرية تصميم وتقديم عمليات الموارد البشرية الكفوة للتوظيف والتدريب والتقييم والمكافآت والترقية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

- **نصير العاملين:** يتفاعل دور نصير العاملين مع حاجات ورغبات الأفراد العاملين وحل المشاكل اليومية وتوفير الدعم المستمر والبحث عن الفرص الجديدة لزيادة مستوى التزامهم من خلال مساعدتهم على التعامل مع أولويات ومتطلبات المؤسسة بشكل فاعل وكفوة وتطبيق الطرق المبتكرة لتعزيز الموارد وإظهار الثقة والالتزام وتحسين قدراتهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

كما أنه في ظل الاقتصاد المعرفي يتطلب من مدراء موارد بشرية أن يكونوا قادرين على أداء الأدوار التالية (تبرورت، 2016، ص254) :

- **خدمة الرأس المال البشري:** دور إدارة الموارد البشرية هو خلق بيئة تمكن العاملين فيها من الإسهام بمهاراتهم وأفكارهم وطاقتهم ويتحقق ذلك عن طريق تسهيل مهامهم دون مراقبتهم والسيطرة عليهم، إذن تحتاج إدارة الموارد البشرية لتقليل المراقبة أو الدور السلطوي لتشجيع المساهمة الفردية الطوعية مع إعداد الإستراتيجيات الملائمة للتدريب والإحتفاظ بهم بما يكفل تحقيق الإبداع والمرونة.

- **مسهل المعرفة:** في هذا الدور تساعد إدارة الموارد البشرية على حيازة ونشر المعرفة واستخدامها لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة، إذ أن تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة يساعد في تنمية مهارات، كفاءات الموظفين، وتسهيل إدارة الموارد البشرية هذا التحول، من خلال ترويج قيمة مشاركة المعرفة، والإستراتيجيات الأخرى التي تدعم التعلم مجزء في وظيفة كل فرد في المؤسسة، كما يجب أن تعمل على ضمان ربط بيان رسالة المؤسسة، والسياسات التي ينبغي أن توج نحو خلق بيئة مشاركة واستخدام المعرفة، وعلاوة على ذلك يجب أن تخلق الثقافة التي تحتضن الحصول على المعلومات الصحيحة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب.

- **منشئ العلاقات:** في هذا الدور تعمل إدارة الموارد البشرية على إدارة العلاقات بين الأفراد والجماعات لتحسين الرأس المال الإجتماعي عبر سلسلة القيم المعتمدة (على غرار الثقة، الإحترام، التعاطف، التعاون..)، كما تعمل على اختيار استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الملائمة لبناء مثل هذه العلاقات عبر وظيفة فرق العمل، الإتصال التنظيمي، كما يجب عليها أن تعمل على تسهيل فرق العمل الجماعي المتعددة الوظائف، بناء الشبكات ومجتمعات المعرفة حول الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

- **اختصاصي الإبتشار السريع:** بما أن الإقتصاد العالمي يتحرك بسرعة فإنه يتطلب من قسم إدارة الموارد البشرية الأخذ بمسؤولية تطوير مصادر رأس المال البشري المرنة بالتأكيد على التكيف، التحمل والقدرة على التعلم، هذا يعني خلق ترتيبات لرأس المال البشري التي تمكنه من التجمع بسرعة والإنتشار لتلبية حاجات مهام العمل المتغيرة مما يستلزم تشجيع سلوك الموظف والفريق الملائم، القيم التي تدعم المرونة والتكيف والإبداع، فثقافة الإشتراك الواسع للمعلومات في فرق العمل ضرورية للوصول لهذه الأهداف.

2- **علاقات مدراء الموارد البشرية:** سابقا كان ينظر لإدارة الموارد البشرية على أنها وظيفة داخلية في المؤسسة، أما الآن فديناميكية الاقتصاد المعرفي فرضت على إدارة الموارد البشرية توسيع حدودها وعملياتها لتتضمن أعمال المؤسسة، ففي (Stake Holders) المزودين والموزعين والعلماء وغيرهم من ذوي العلاقة العقود الماضية كان من سمات إدارة الموارد البشرية مشاركة المعلومات والمعرفة والخبرات ضمن المؤسسة وليس خارجها، وحتى يتم إضافة قيمة في الاقتصاد المعرفي يحتاج مدراء الموارد البشرية لمشاركة المعرفة والتعاون مع الآخرين في بيئة المؤسسة الخارجية، وهذا يتطلب ولادة مدراء موارد بشرية جدد قادرين على ممارسة نشاطات تتجاوز الوظائف التقليدية ويقبلوا المسؤوليات الجديدة في تطوير وتقوية القدرات المؤسسية بحيث يمارسوا نشاطات تتعلق بالعمل الكلي للمؤسسة الخاص بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والتمويل والتسويق ويتقاسمون المسؤولية مع المدراء الآخرين (مسلم، 2014، ص80).

3- **التركيز الإستراتيجي:** إن جهود مدراء الموارد البشرية في الاقتصاد التقليدي تنصب على تطوير المهارات اللازمة لتحقيق استراتيجية المؤسسة، ولكن في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح دورهم ينصب بتطوير رأس المال البشري وإدارة المعرفة في الأجل الطويل، مع مراعاة التكامل بين التخطيط والتطوير قصير المدى مع طويل

المدى في هذا المجال، لكون هذا النهج أكثر ملائمة لطبيعة الاقتصاد المعرفي الديناميكية وغير المتنبأ بها، لتستطيع المؤسسات التجديد في استراتيجيات الأعمال لديها استجابة للمتطلبات البيئية، وهنا يأتي دور إدارة المعرفة في هذا المجال ودور خبراء نشر المعرفة أيضاً، للتعامل مع المستجدات البيئية، فالمؤسسة القادرة على تحديد قدراتها الأساسية من خلال تكامل المعرفة فيها قادرة على تمييز نفسها عن منافسيها، وبالتالي تخلق ميزة تنافسية في مجال إدارة المعرفة، ولتحقيق ذلك لا بد من توفر مدير موارد بشرية يتبنى منهج القدرات الاستراتيجية على مستوى الأفراد أو المستوى المؤسسي .

ويمكن تلخيص الاستراتيجيات لتحقيق ذلك فيما يلي (مسلم، 2014، ص80):

- التركيز على الجوانب الفكرية والمعرفية في الموارد البشرية.
- لبدء بتغيير المفاهيم والأولويات في كيفية التعامل مع الموارد البشرية.
- نشر فكر إدارة الموارد البشرية الجديد بين جميع أعضاء المؤسسة.
- توضيح مبررات ودواعي الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية، وبيان العوائد المنتظرة بأسلوب موضوعي.
- تقويم المناخ الثقافي في المؤسسة ومدى تقبله لمنطق الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية.
- محاولة إحداث تغيير في ثقافة المؤسسة لتصبح أكثر تقبلاً لأفكار وتوجهات إدارة الموارد البشرية الجديدة.
- كسب اقتناع ومشاركة الموارد البشرية على جميع المستويات في تفعيل الرؤية الجديدة والاتصال المباشر بالأفراد ذوي العلاقة وإعطاءهم الشعور بالأهمية والمشاركة.

**4- تشجيع التعلم التنظيمي:** يقوم التعلم التنظيمي على أساس التعلم من تجارب وخبرات الآخرين و تحسين وتغيير السلوك، فهو عملية مستمرة نابعة من إكتشاف الأخطاء وتصحيحها مع استمرار عمل المؤسسة وتعديل سياساتها وأهدافها والتعلم من خبراتها وتجاربها وما يفعله الآخرون، وتحدث عملية التعليم تلك من خلال التعلم الفردي للعناصر البشرية أثناء العمل والتفاعل الاجتماعي في مواقع العمل فيتعلمون الأنظمة والإجراءات و المفاهيم والأفكار إلي تنتج عن تلك المعارف و الخبرات والإدراك، مما ينتج عنه التغيير في الأنشطة والممارسات والأساليب للمؤسسة، وبالتالي يستلزم أن تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية موجهة نحو تشجيع السلوك الإيجابي ودعم التعلم المستمر والعمل كوسيط لمشاركة المعرفة وتشجيعها بين العاملين (واكلي، 2015، ص51).

ومن خلال ما سبق يمكن توضيح الأساس الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة كما مدرج أدناه (بلقوم، 2013، ص147):

- تقوم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بتدبير إمكانياتها البشرية والتقنية والمادية بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشري المتميز المتصف بالقدرات والمهارات المناسبة لاحتياجات المؤسسات المختلفة.
- كذلك تعمل على تنمية وتطوير إمكانياتها ووسائلها وعملياتها بما يحقق لها قدرات متعالية للوفاء بالطلب المتوقع على الموارد البشرية المتميزة في فترات زمنية قادمة.
- تعد إدارة الموارد البشرية بالمعرفة خططها الإستراتيجية والتشغيلية بالتوافق مع مستويات المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات التعليم والتدريب والتأهيل وتنمية الموارد البشرية وما تستند إليه من دراسات علمية وبحوث تطبيقية تهدف إلى تنمية المحتويات المعرفية ومستويات المهارة وتطوير تقنيات الأداء بما يتناسب والمستويات التقنية السائدة في المؤسسة المنظمة.
- تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة لابتكار وتحديث تقنياتها ومصادر المعرفة بالتواصل الإيجابي مع مصادر الإنتاج المعرفي العالمي وتطويره لمقتضيات البيئة المحلية، وكذا بالاقتراب من عملاءها ورصد احتياجاتهم ومشكلات الأداء ومتطلبات تطويره .
- تتابع إدارة الموارد البشرية بالمعرفة التطورات في سوق العمل وتركيبه المجتمعي، والعمل على تطوير إستراتيجياتها وخططها وبرامجها وكافة فعاليتها بما يواكب تلك التطورات .
- تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة إلى بناء قدراتها التنافسية واكتساب ميزات تواجه بها المنافسة التي تهدد المؤسسات من المصادر المحلية والأجنبية .

- تسعى إلى مواكبة التقنيات التي تستخدمها مصادر المنافسة الأجنبية بما لها من إمكانيات عالية وتفوق تقني وعلمي.

- تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بمنطق وتقنيات "إدارة الجودة الشاملة" في كل فعاليتها وعناصرها.  
- تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بالأصول والأعراف المهنية، وتلتزم أنفسها والعاملين فيها بإتباع تلك الأصول والأعراف وتنمية الجوانب الاحترافية فيهم، ومن ثم توفير الشروط والمقومات التي تسمح بالوصول إلى مستويات الأداء المتعارف عليها

#### 2-5- انعكاسات اقتصاد المعرفة على إدارة الموارد البشرية:

إن اقتصاد المعرفة ألقى بظلاله على بيئة الأعمال المعاصرة، الأمر الذي انعكس على إدارة الموارد البشرية، فالتحولات التي شهدتها أفرزت مجموعة من الآثار الإيجابية على إدارة الموارد البشرية إلا أنها أصبحت تواجه مجموعة من التحديات المختلفة والتي يتطلب منها التكيف الفعال معها ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

#### 2-5-1- الآثار الإيجابية: ويمكن إبراز أهمها كما يلي (مانع، 2015، ص34):

-تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.  
- الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة، إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية.

- الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المؤسسات تعادل في مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل.

- إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الم وارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المؤسسات ذات الاتجاه نحو العولمة.

- الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي وعدم الانحصار في السوق المحلي، بحثاً عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة بغض النظر عن اعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية.

- النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومتراصة وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة، ذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير وتحسين كفاءة عمليات أخرى.

- اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية (مثل نفقات التنمية، نفقات تطوير النظم، نفقات بناء استراتيجيات الموارد البشرية) على أنها نفقات استثمارية تدر عائداً على الاستثمار وليست مجرد نفقات إدارية من دون مردود.

-إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

- تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية، كذلك اعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم.

2-5-2-التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة: يمكن إبرازها كما يلي (جوال وراحي، 2011، ص13):

- بروز الشركات الأجنبية كمنافس قوي على العمالة المؤهلة.

- ظهور أنماط جديدة من العمالة مثل العمالة المؤقتة، وجميعها تتطلب تشريعات وقوانين وظروف عمل جديدة.  
-تقليص القوى العاملة من جراء إعادة الهيكلة قد يؤدي إلى بروز مشاكل ذات بعد إنساني يصعب على إدارة الموارد البشرية التعامل معها.

-زيادة التنوع في القوى العاملة كأحد أهم تحديات العولمة على إدارة الموارد البشرية قد يؤدي إلى احتدام حدة الصراع في بيئة العمل.

- سوف تؤدي التكنولوجيا الحديثة إلى تغير المتطلبات المهارية المطلوبة والأدوار الوظيفية للعاملين، والتي قد يتمخض عنها دمج بعض الوظائف وكذلك تغيرات في تقييم الوظائف والهيكل التنظيمي ونوعية المهارات المطلوبة للأداء الفعال.

- زيادة حدة المقاومة بين العاملين عند استخدام التكنولوجيا في أداء الأعمال خوفاً على امتيازاتهم ومراكزهم الوظيفية.

### 3. الخاتمة:

لقد كان لتطور الاقتصاد المعرفي الأثر الرئيسي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، حيث بدأ الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة باعتباره المورد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها، فو يمثل مصدراً للإبتكار والتجديد ومصدراً لتوليد وتنمية القدرات التنافسية، وعلى ضوء ذلك تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتتشابك مع أهدافها واستراتيجياتها العامة.

إن نجاح إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات بيئة الأعمال المعاصرة يتطلب مراجعات عميقة للنماذج السائدة لإدارة الموارد البشرية، والتي انطلقت فعليا على مستوى العديد من المؤسسات والكيانات العملاقة، التي باتت تعتمد الأساس على توسيع نطاق إشراف إدارة الموارد البشرية ليتجاوز الأطر الضيقة سواء من حيث القدرات والإمكانيات البشرية التي تمارس هذه الوظيفة، أو من حيث المسؤوليات والمهام التي توكل لمسؤولي إدارة الموارد البشرية، ومن جهة أخرى فإنه يستلزم تبني خطط إستراتيجية تستند على استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة وذات الكفاءة والمهارة العالية، وتفعيل استثمار ابداعات ومعارف ومواهب الأفراد في المؤسسة وذلك من خلال تفعيل استراتيجيات الاستثمار في تدريب وتطوير الموارد البشرية ونقل المعرفة وإعداد استراتيجيات عادلة للأجور وللمكافآت والعمل على تطوير عمليات إدارة الأداء التي تركز على تطوير ومشاركة المعرفة.

### 4. المراجع:

#### الكتب:

- باري كشواي (2006)، *إدارة الموارد البشرية*، دار الفروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- عبد الباري إبراهيم درة وآخرون (2008)، *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون (منحى نظمي)*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الله حسن مسلم (2014)، *إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات*، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان.
- علي السلمي (2001)، *إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية*، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- فليح حسن خلف (2007)، *اقتصاد المعرفة*، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، إربد.
- مازن فارس رشيد (2001)، *إدارة الموارد البشرية*، مكتبة العبيكان، السعودية.

#### الرسائل الجامعية:

- سبرينة مانع (2015)، *أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية*، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- سعيد بن عبيد بن نمشة (2008)، *إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض*، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- علال تبرورت (2016)، *مقومات تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية مدخل الموارد، المعرفة، الكفاءات دراسة حالة مؤسسة موبيليس*، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- فريد بلقوم (2013)، *إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران*، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.

- كلثوم واكلي (2015)، دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدية -"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان.

#### المجلات:

- ابراهيم لجلط العقاب ونور الدين كروش (2017)، منهجية مقترحة لإدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية من أجل الاندماج في اقتصاد المعرفة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 01.

- جواد محسن راضي وزينة كاظم دخيل (2016)، تأثير أدوار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 3.

- حمد بوقوم وزليخة كنيدي (2017)، آليات الانتقال إلى اقتصاد المعرفة: قراءة في مؤشر المعرفة العربي لسنة 2016 -حالة الجزائر-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 22.

-سبرينة مانع وهدي بوزيدي (2019)، اقتصاد المعرفة ومتطلبات الاندماج فيه مع الإشارة لبعض التجارب الرائدة، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، العدد 11.

- علم الدين بانقا ومحمد عمر باطويح (2018)، تطوير المؤسسات العربية من منظور اقتصاد المعرفة، سلسلة دراسات تنموية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 61.

- كمال كاظم جواد وكاظم أحمد البطاط (2012)، تحليل فجوة اقتصاد المعرفة بين الاقتصادات المتقدمة والنامية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 19.

#### الملتقيات:

- حسين عبد المطلب الأسرج (2010)، الريادية ودورها في التنمية العربية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة للمشاركة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر "الريادية في مجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة، الأردن.

- محمد السعيد جوال ومختار راجي (2011)، الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة: رؤية نظرية تحليلية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي: إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف.

الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي

Modern Human Resources Management Trends  
In the Knowledge Economy

د. رقيق هيام، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة2 Reguigue.houyem@gmail.com

د. بودريوة فوزية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل Boudriouaf@yahoo.com

ملخص:

تتأثر إدارة الموارد البشرية - باعتبارها نظاما فرعيا يعمل ضمن النظام الأكبر الذي تمثله المؤسسة- بالمتغيرات والقوى البيئية الداخلية والخارجية، فما يسري على المؤسسة يسري عليها هي الأخرى. أي أنها لا تعمل بمعزل عن القيود والظروف التي تحيط بها، وتؤثر على سير أعمالها وتحقيق أهدافها. وتؤثر هذه الظروف والعوامل الداخلية والخارجية بشكل كبير على كافة الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، بل إنه كثيرا ما تتشكل أهداف وممارسات هذه الإدارة بناءً عليها. على ضوء ما تقدم، أردنا - من خلال هذه الورقة البحثية - إبراز الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي، وانعكاسات هذا الأخير على سياساتها وممارساتها. **الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مجتمع المعلومات، الاقتصاد المعرفي.

**تصنيفات JEL:** O15، D83، D89، A19.

**Abstract:**

Human resources management –as a subsystem operating within the larger system represented by the organization – is affected by internal and external environmental forces, what applies to the institution also applies to them in other countries.

These internal and external factors greatly affect all aspects of human resources management, and practices of this department are often shaped accordingly.

In the light of the foregoing, we aim through this work, to highlight the modern trends in human resources management in the context of the knowledge economy, and the latter's implication for its policies and roles.

**Keywords:** Human Resources Management, Information and Communication Technology, Information Society, Knowledge Economy.

**JEL Classification codes:** O15, D83, D89, A19.

## مقدمة:

تراجع الاهتمام بحلول الألفية الثالثة – التي تم الانتقال فيها من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة – بالأصول الملموسة من مواد خام، تجهيزات ومعدات، وتم التركيز بشكل لافت على رأس المال البشري كمولد رئيس للقيمة المضافة بعدما أثبت الفكر الإداري المعاصر أن الموارد البشرية عالية التأهيل والكفاءة هي أثنى الأصول التنظيمية، وأنها تشكل مدخلا هاما وأساسيا لتنمية القدرات التنافسية، وتضاهي في ذلك الأصول الملموسة، إن لم نقل أنها تتفوق عليها.

وتضطلع إدارة الموارد البشرية - هذه الإدارة التي تعد بمثابة العصب الحيوي للمؤسسات المعاصرة الراغبة في إحراز النجاح والتفوق- بتنمية وتعينة كفاءات العاملين، من خلال ما تقوم به من وظائف متنوعة تساهم في تأمين موارد بشرية متميزة يُعول عليها في صناعة التفرّد والريادة.

والحقيقة أنه لم يكن يُنظر في وقت مضى إلى وظائف وعمليات إدارة الموارد البشرية بوصفها مصدرا من مصادر توليد القيمة للمؤسسة، إلا أنّ سياج التحوّلات والتغيّرات الجذرية الذي ضربته العولمة حول مؤسسات القرن الواحد والعشرين، قد أثر تأثيرا بالغا على المفاهيم والممارسات الإدارية والتنظيمية، حيث رجحت الكفة لصالح الاستثمار في الأصول البشرية، وتفطّنت المؤسسات إلى أنّ التكيف مع قوى ومتغيّرات المحيط الخارجي ومجابهة تحدياته يتطلّب إدارة رشيدة ومتميزة للموارد البشرية، بما يساهم في بناء وتنمية القدرات التنافسية؛ هذه الأخيرة التي أضحت مطلبا ملحا وضرورة حيوية في ظلّ تحوّل العالم إلى سوق كونية يحتدم فيها الصّراع والتنافس لافتكاك أكبر قدر ممكن من الحصص السوقية والفرص التسويقية؛ بفعل تراجع أثر الفواصل والحواجز الزمكانية في التّعاملات الدّولية، وزوال القيود الجمركية، والتطوّرات السريعة غير المسبوقة في تكنولوجيا الاتّصالات والمعلومات.

وتعدّ عملية توليد المعرفة وصيانتها وإدارتها بشكل سليم – في إطار الاقتصاد المعرفي – أبرز تحدّ يتعيّن على إدارة الموارد البشرية مجابهته والتصدي له لإرساء دعائم الكفاءة والاحترافية، لا سيما بعد شيوع استخدام مفهوم رأس المال الفكري (المعرفي)، وما أحدثه من ثورة في نظم الإدارة والتسيير.

تأسيسا على ما سبق، نحاول من خلال هذه الورقة البحثية الإجابة عن السؤال الآتي: **ماهي الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي؟ وكيف عمل هذا الأخير على إعادة هيكلة أهدافها ووظائفها؟**

### 1. مدخل مفاهيمي:

#### 1.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية تاريخ طويل وثقافة مهنية خاصّة بها دون سواها، وهذا ما جعلها تمتلك أدوات وأساليب تسيير متميزة، هذه الأساليب التي يُفسّر جزء كبير من تطوّرها بتطوّر السياق السوسيو اقتصادي الذي كانت تعمل فيه المؤسسات، فقد كانت تُطوّر سياساتها المتعلقة بالموارد البشرية من خلال التركيز على الأبعاد التي تمكنها من تحقيق الأهداف التي سطرتهَا. (Khelassi , 2014, p 33)

وقد عرفت إدارة الموارد البشرية تسميات مختلفة على مدار عقود من الزمن، وكانت كل تسمية انعكاسا لمضمون فكري وفلسفي معين؛ فمن إدارة المستخدمين إلى إدارة العلاقات الاجتماعية، ومنها إلى إدارة الأفراد، وأخيرا إلى إدارة الموارد البشرية. وفي كل مرّة كانت تتغيّر فيها التسمية، كان يصاحبها أيضا تغيير في الأهداف والممارسات.

ويرى (Loïc Cadin) أن التسميات المختلفة التي عرفتها إدارة الموارد البشرية لم تكن حيادية، بل كانت تحمل مضامين ومفاهيم معينة اسئلهمت من النظريات التنظيمية، ومن الرؤية السائدة عن الفرد داخل المؤسسة؛ أي أن هذه التسميات قد تزامنت مع تطوّر الفكر التنظيمي. لذلك فالإطلاع على افتراضات كل نظرية تنظيمية يساعدنا على الوقوف على أهم الممارسات المتعلقة بالعاملين في الحقبة الزمنية التي ظهرت فيها هذه النظرية. (Cadin, et autres, 2004, p 6, 8)



كما أشار هو وزميله) Francis Guérin إلى أن تاريخ نظريات التنظيم يساهم في تشكيل نظرتنا للمؤسسات، وأن هذه النظريات تؤثر بطبيعتها تأثيراً قوياً على ممارسات إدارة الموارد البشرية. (Cadin, et Guérin , 2015, p8)

- ففي إدارة المستخدمين مثلاً، انصب التركيز على إدارة ومراقبة العاملين، أي الاهتمام بالجوانب التقنية للعمل، بخلاف إدارة الموارد البشرية التي تهتم بإدارة فرق العمل وتحرص على تحقيق التعاون بينهم وبين الإدارة من خلال الاهتمام "بالأبعاد الاجتماعية والثقافية والنفسية للعاملين والمؤسسة على حد سواء". (سمالي، 2004، ص 76)

- أما مصلحة العلاقات الاجتماعية، فتمثلت وظيفتها في تنظيم العلاقات مع ممثلي العمال، والسهرة على تطبيق القوانين والتشريعات التي تنظم العمل. (Cadin, et autres, 2004, p 6)

- في حين اهتمت إدارة الأفراد بالقوة البدنية للإنسان، وركزت بالتالي على الجوانب المادية للعمل كالظروف الفيزيائية، الأجور، المكافآت والتدريب المهني لزيادة وتحسين المهارات الميكانيكية للعاملين. (رقام، 2009، ص 122)

وذهب (Cadin) إلى أن إدارة الأفراد كانت تُعنى بتسيير كل من العمال، الموظفين، التقنيين وأعاون التنفيذ (Les non-cadres) تسييراً جماعياً تنظمه بشكل كبير الاتفاقيات الجماعية. وبذلك تميّزت تسمية إدارة الأفراد بغلبة الرؤية القانونية لليد العاملة، على اعتبار أنّ الأجير له حقوق وعليه التزامات ومعرض للمحظورات، كما اُتسمت أيضاً بغلبة الطابع البيروقراطي بخصائصه المتمثلة في: الرسمية، التسلسل الهرمي والمركزية؛ في حين تشير تسمية إدارة الموارد البشرية إلى التسيير الفردي للإطارات الذي يقوم على تنمية مساهم المهني. (Cadin, et autres, 2004, pp 6,7)

إذاً، تغيّر تسميات إدارة الموارد البشرية رافقه أيضاً تغيّر في مضمونها، وإن كان (Cadin) يرى أن تغيّر التسمية في بعض المؤسسات لا يعدو أن يكون "مجرد مسابرة للموضة، أو بالأحرى استجابة لضغط الموضة". فهذا المصطلح أصبح بالياً، وذاك قديم تم تجاوزه، والثالث رجعي... وهو الأمر الذي جعل الممارسات نفسها مستمرة ولكن بمسميات جديدة. أي أنّ الفروق والاختلافات كانت شكلية أكثر منها جوهرية؛ بدليل أن التسميات القديمة لم تختف كلياً، ولا تزال مستعملة في العديد من المؤسسات.

كانت هذه الشروح الموجزة لأهم تسميات إدارة الموارد البشرية وأكثرها شيوعاً، وكذا للمضامين التي حملتها بمثابة توطئة ضرورية قبل تعريف إدارة الموارد البشرية التي ركزت على النظرة الشمولية للإنسان في بيئة العمل. (Cadin, et autres, 2004, p 6)

#### أ- إدارة الموارد البشرية كوظيفة: (La GRH)

- يعرف (Laurent Bélanger) إدارة الموارد البشرية بأنها: "مجموعة أنشطة تتمثل في الحصول على المورد البشري وتطويره والحفاظ عليه بهدف تزويد منظمات الأعمال بيد عاملة منتجة، مستقرة وراضية". (رقام، 2014، ص 18)

- ويرى عمر وصفي عقيلي بأنها: "وظيفة تخصصية رئيسية في المؤسسة، محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينه في المؤسسة وحتى ساعة تركه لها. وهي تسعى إلى توفير اليد العاملة المناسبة من حيث العدد والنوعية وإبقائها مستقرة، وتقوية جهود أعضائها على كافة المستويات، كما تعمل على وضع القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري معاملة إنسانية ومساعدته على تحقيق آماله واحتياجاته". (عقيلي، 1996، ص 9، 10)

- أما مصطفى محمود أبو بكر فذهب إلى أنها: "وظيفة تختص بتكوين هيكل مناسب من الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من القدرات والمهارات المطلوبة لمقابلة احتياجات المؤسسة، ثم تدريب وتنمية هذه المهارات باستمرار، وأيضاً مكافأة الأفراد مكافأة عادلة تتفق مع المجهودات التي تُبذل، ثم تحقيق نوع من التكامل والتنسيق بين مصالح الأفراد والمؤسسة ومنع حدوث أي تضارب بينها، وأخيراً توفير الرعاية والخدمات اللازمة لهم من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة". (أبو بكر، 2001، ص 58، 59)

- ويعرفها البعض الآخر بأنها: "الوظيفة التي تجعل المؤسسة قادرة على إحداث المواءمة بين ثرواتها الإنسانية والتطور المستمر لاحتياجاتها من الكفاءات عن طريق: التوظيف، تصميم الأجور، الإدماج والتكيف (التكوين والتطوير) والتحفيز."

(Soutenain, et Farcet, 2007, p 270)

تنظر هذه التعاريف إلى إدارة الموارد البشرية من منظار الوظائف التي تؤديها، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وهناك اتفاق بينها على أنّ إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التي تحرص على **توحيد كل من أهداف الفرد وأهداف التنظيم**، وتحقيق التوازن بينها من خلال مجموعة من العمليات المتعلقة بالموارد البشرية؛ ويعد هذا الهدف أهم مبدأ من مبادئ **مدخل الموارد البشرية**.

ويرى (J.P. Citeau) أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق أفضل توافق بين الفرد والمؤسسة، وهي بذلك تشارك في تحقيق نوع من "المصالحة بين الجانبين الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة." (رقام، 2014، ص 18) فالمؤسسة ليست هيكلًا اقتصاديًا خالصًا كما ذهبت إليه مدرسة الإدارة العلمية، ولا بناءً اجتماعيًا صريفًا كما عدتها مدرسة العلاقات الإنسانية؛ بل هي توليفة متكاملة، تشمل الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، النفسية، الثقافية والقانونية.

#### ب- إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية (La DRH):

يقصد بالإدارة هنا: الوحدة التنظيمية التي يجتمع فيها فريق من الموظفين الذين يستخدمون موارد وأدوات عمل مشتركة، ويخضعون لسلطة أمر واحدة.

- وعليه تشير إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية إلى: "ذلك الجهاز المتخصص، المشرف على شؤون الأفراد من خلال [تطبيق] السياسات والإجراءات والنظم واللوائح التي تعمل بها المؤسسة لتكفل الاستخدام الفعال للموارد البشرية." (رقام، 2014، ص 16)

- وهناك من يرى بأنها: "وحدة تنظيمية في تنظيم أو مؤسسة مهمتها القيام بجميع الأعمال والمسؤوليات الخاصة بالموارد البشرية." (درة، والصباع، 2014، ص 475)

إذًا، تُعرّف إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية بأنها: ذلك الجهاز الذي يتولى ممارسة كافة الوظائف المتعلقة بالعنصر البشري داخل المؤسسة، من توظيف، تدريب، تقييم، تحفيز... وغيرها.

والحقيقة أنه لا يمكن فهم مصطلح وظيفة الموارد البشرية في "وضعية تنظيمية إلا من خلال سياسات تسيير الموارد البشرية المُجسّدة عمليًا في وحدة تنظيمية كالإدارة أو القسم أو المصلحة... وحتى لو لم تظهر إدارة الموارد البشرية بصورة رسمية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فهذا لا يعني بالمرّة غياب الوظيفة التي تُعنى بشؤون العاملين. (رقام، 2014، ص 16)

إن إثارة مثل هذه الفكرة تجعلنا نطرح سؤالًا مهمًا وهو: من الذي يدير الموارد البشرية؟ أو: من هو المسؤول عن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية؟

والجواب هو أن: "مسؤولية إدارة الموارد البشرية في أية مؤسسة كانت، إنما هي مسؤولية مشتركة تقع على عاتق هذه الإدارة وعلى جميع الإداريين: مديرون، رؤساء ومشرفون في كافة المستويات الإدارية." (عقيلي، 2005، ص 28)

أي أنها "تمثل جزءًا من العمل اليومي لكل مُسيّر مهمًا [كانت] مكانته في التنظيم و[مهما كانت] الوظيفة التي يشغلها، لأن عملية التسيير في الأساس محورها العنصر البشري، والمُسيّر مسؤول عن هذه العملية من خلال: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة على الاستخدام الفعال للموارد البشرية المتاحة في المؤسسة. فحيثما يتواجد المسير تتواجد الوظيفة، وهي الوظيفة الوحيدة المشتركة والممتدة « Transversale » بين مختلف الرؤساء من مختصين في المجال إلى التنفيذيين." (رقام، 2014، ص 16)

نفهم من هذا الكلام أن وظيفة الموارد البشرية منوطة بكل مدير مؤسسة، إلى جانب المديرين التنفيذيين في القسم الذي يديرونه أو المصلحة التي يترأسونها، بالإضافة طبعًا إلى مدير الموارد البشرية.

إذًا، ونحن نتحدث عن إدارة الموارد البشرية في ثانيا هذه الورقة البحثية فإننا نقصد إدارة الموارد البشرية كوظيفة، وإدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية في الوقت عينه، طالما لا يمكن الفصل بين المفهومين.

\*\* يقول كل من (David Rolland) و (Diane-Gabrielle Tremblay): "عادة ما تقتزن إدارة الموارد البشرية بإدارة التوظيف، تنظيم العمل، الأجور والتدريب في المؤسسة، ولكنها في المقابل أيضا تكون مندمجة في سياق أوسع من المؤسسة في حد ذاتها؛ وعليه يمكن التعاطي معها باعتبارها جزءا من محيط متعدد الأوجه؛" (إدارة الموارد البشرية هي جزء من نظام تفاعلي، تتعايش فيه اختيارات التسيير وتحديات المحيط. Tremblay, et Rolland, 2011, p 7, 29)

وفي السياق نفسه يقول (J.M. Peretti): "... لا توجد ممارسات عالمية فيما يخص تسيير الموارد البشرية، بل هناك ممارسات فعالة، وهي تلك التي تسمح للمؤسسة بالتكيف مع محيطها ومجابهة التحديات التي تترصدها (Peretti, 2015, p1)".

إذًا، أيًا كانت الزاوية التي ننظر منها إلى إدارة الموارد البشرية، فإنه لا مناص من القول بأنها آلية فعالة للتكيف مع قوى المحيط الخارجي الذي تعمل في ظله مؤسسات القرن (21) والذي تميزه التنافسية الحادة. واستطرادا لما تقدم نورد التعريف الآتي لإدارة الموارد البشرية، والذي يعالج الطرح ذاته الذي كنا بصدد:

" إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال: تخطيط واقعي للموارد البشرية، توظيف ملائم لها، تدريب دقيق ومتابعة مستمرة للموارد البشرية لتحقيق الموازنة الداخلية والخارجية. " (الهييتي، 2003، ص31)

و يرى علي السلمي أن إدارة الموارد البشرية " تعد الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه منظمات الأعمال من موارد بشرية (طاقات محتملة) إلى قدرات تنافسية (طاقات مستغلة فعلا) لأن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو: المورد البشري الفعال. " (السلمي، 1997، ص31، 33)

وذهب كل من (David Rolland) و (Diane -Gabrielle Tremblay) إلى أن التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تشهدها المجتمعات المعاصرة، توجب النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها عاملا حاسما في تنافسية المؤسسات؛ فمن السهل اكتساب التكنولوجيا المتطورة، ولكن من الذي يحقق التميز والتفرد الذي يضمن تنمية القدرات التنافسية؟ إنه الإنسان مصدر الإبداع والتجديد، والمسؤول الأول عن نوعية المنتجات والخدمات. (Tremblay, et Rolland, 2011, p 7)

إدارة الموارد البشرية هي النظام الذي يساعد المؤسسة على تأمين احتياجاتها من الموارد البشرية، وتنميتها، وصيانتها من خلال مجموعة من العمليات المترابطة والمتساندة فيما بينها بغية تحقيق الموازنة البيئية الداخلية والخارجية.

**2.1 مفهوم اقتصاد المعرفة:** شكل ظهور ما يُعرف بالاقتصاد المعرفي طفرة غير مسبوق في الفكر الاقتصادي بوجه عام، وفي فكر التنمية المستدامة الشاملة بشكل خاص؛ وقد عرف تسميات متنوعة على غرار: اقتصاد المعلومات، اقتصاد الإنترنت، الاقتصاد الرقمي، الاقتصاد الافتراضي، الإلكتروني، الشبكي، اللاملموسات...

وهناك من أطلق عليه مسمى "اقتصاد الانتباه" وهو: " الاقتصاد الذي نشأ تحت تأثير المعرفة والمعلومات. " انطلاقا من مقولة

(Herbert Simon): "إن وفرة المعلومات تنشئ فقر الانتباه."

والحقيقة أن الاقتصاد المعرفي قد ظل لوقت طويل أقل العلوم حظا من حيث البحث والدراسة والتحليل، غير أن العولمة التي نجم عنها ظهور النظم التشابكية والمنظومات المفتوحة للإنتاج الابتكاري والإبداعي كانت سببا في تنامي الاهتمام بهذا الفرع من العلوم، حتى غدا اليوم أكبر أنواع الاقتصاد وأكثرها تنوعا، وهو " اقتصاد فرضه الخيال على أرض الواقع. " (العنزي، وصالح، 2009، ص440)

وسنورد فيما يأتي بعضا من التعاريف التي تناولت هذا المفهوم:

- الاقتصاد المعرفي هو: "الاقتصاد الذي يضع المعرفة أساسا له في تحديد القيمة المستقبلية لأعمال المعرفة الحالية، وما يتصل بها من استثمار طاقة وتوليد المعرفة. فهو ينظر إلى المعرفة كمنتوج، ويؤكد على استخدام جميع منظمات الأعمال للإبداع والبناء وتوزيع المنتجات والخدمات." (منصور، والخفاجي، 2008، ص95)

- وهناك من يعرفه بأنه "ممارسة الأنشطة الاقتصادية في المجال الإلكتروني باستخدام وسائط الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، من خلال إيجاد روابط فعالة ما بين أطراف النشاط الاقتصادي." (www.elmeda.net/spip.php?article625. 7/10/2019. 14h :53)

- أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فيعرفه بأنه: "نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاية في جميع مجالات النشاط المجتمعي، الاقتصاد، المجتمع المدني، السياسة والحياة الخاصة وصولا لترقية الحالة الإنسانية باطراد..."

- وذهب آخرون إلى القول بأنه: "الاقتصاد الذي يكون للتطور المعرفي والإبداع العلمي الوزن الأكبر في نموه، و يقوم على تنمية الموارد البشرية وخاصة صنّاع المعرفة علميا ومعرفيا كي يتمكنوا من التعامل مع التقنيات الحديثة والمتطورة معتمدا على المعرفة التي يمتلكها العنصر البشري كمورد استثماري، وكسلعة استراتيجية، وكصدر للدخل القومي." (العنزي، وصالح، 2009، ص441)

- ويرى فريق آخر أن الاقتصاد المعرفي هو: "ذلك الاقتصاد الذي يعتمد على الاستخدام الأمثل للمعلومات والبيانات الضخمة وتكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال لتحقيق التنمية المستدامة والنمو الاقتصادي والاجتماعي وتحسين خدمات القطاع العام لإيجاد مجتمعات ذكية، ولتحقيق العدالة المجتمعية والمساواة بين أفراد المجتمع كافة." (https://www.alquds/ 7/10/2019. 15h35)

انطلاقا مما تقدّم يمكن القول أن الاقتصاد المعرفي هو ذلك "الاقتصاد القائم على المعرفة أكثر من الصناعة، فالبشر ينتجون و يتبادلون معرفة ملتصقة، أي قدرا كبيرا من المعرفة الملتصقة ببعضها البعض، وقدرا قليلا من الموارد المادية." (درة، والصباغ، 2014، ص50)

يمكن تبني التعريف الذي قدمته لجنة الأوسيد للتعلم مدى الحياة، والذي مفاده: "الاقتصاد المعرفي هو الاقتصاد المبني أساسا على إنتاج ونشر واستخدام المعرفة والمعلومات." (العنزي، وصالح، 2009، ص 441)

## 2. اقتصاد المعرفة ومجتمع المعلومات:

أحدث تطور تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ثورة معرفية هزت تاريخ البشرية، مما حدا بالبعض إلى تسمية هذا العصر- كما يقول (Jeremy Rifkin) - عصر "ما بعد السوق"، وهو مجتمع معلوماتي جديد يمثل شكلا مغايرا لسوق العمل الذي عرفته المجتمعات الإنسانية؛ عن طريق تكنولوجيا الاتصال والمعلومات. وقد اقترن مفهوم مجتمع المعلومات بـ (Daniel Bell) صاحب كتاب "ظهور مجتمع ما بعد الصناعة" الصادر سنة 1973؛ ففي هذا المجتمع حلت المعرفة محل الثروة كمحور أساس لاهتمام الإنسان، وأضحت هي المصدر الرئيس للقوة والدينامية الاجتماعية.

كما أطلق (Frank Koelsch) على هذا العصر الذي أصبحت فيه الحواسيب والاتصالات الإلكترونية هي محرك الاقتصاد العالمي الجديد، والمساهم الرئيس في قيام التكتلات التجارية العملاقة، وعالم الثروة الجديدة: عصر "الإنفوميديا". وذهب إلى أن: التكنولوجيا غيرت شكل العمل وعملياته وطرق التسويق وإدارة الأعمال، وحتى مكان العمل نفسه.

ويشير (Anthony Giddens) إلى "أننا نتحرك صوب حقبة لا تسيطر عليها الصناعات التحويلية - كما كان في الماضي - وإنما تسيطر عليها تكنولوجيا المعلومات، إذ يلعب العلم في الإنتاج الحديث دورا مهما، حيث استخدام الحاسبات الآلية والتقنيات متناهية الصغر، وسيكون لهذا أثارا عميقة على النظام الاجتماعي القائم، حيث أن المجتمع ما بعد الصناعي يؤدي إلى بروز طبقة حاكمة جديدة تعتمد على التحكم في المعلومات وليس على نصيبها من الملكية." (الجوهري، 2009، ص ص 206، 207)

وهو الرأى ذاته الذي أبداه (Peter Drucker)، فقد ذهب إلى أن "مجتمع ما بعد الرأسمالية - وهو ما يصفه بأنه مجتمع المعرفة - سوف يتميز بأن المورد الرئيس فيه هو المعرفة، وليس رأس المال أو الخامات وغيرها من عناصر الإنتاج."

هذا المجتمع الذي يتكوّن من طبقتين أساسيتين هما: **عمال المعرفة و عمال الخدمات**، بخلاف ما كان سائدا في المجتمع الرأسمالي من تقسيم مهني:

\* **الرأسماليون**؛ الذين حلّ محلّهم من حيث الأهميّة: المديرون.

\* **العمال**؛ الذين ارتقت فئة منهم إلى الطبقة الوسطى نتيجة ارتفاع مستوى الإنتاجيّة والتطور الصناعى المحرز.

وحسب (Drucker) دائما فإنّ "**الأنشطة المعرفية** ستكون هي أساس إنتاج الثروة، وأهم أدواتها: الإنتاجيّة والابتكار."

كما سيصبح جوهر المهارة الإداريّة الأساسيّة هو: **كيفية** توظيف المعرفة في استخدامات مفيدة؛ وعليه، سينقسم مجتمع المعلومات إلى:

- "المديرون ذوو المعرفة.

- المهنيّون ذوو المعرفة.

- الموظفون ذوو المعرفة." (السلمي، 2001، ص ص 55، 56)

وعَدّ (Norman Fairclough) **الرأسمالية المعرفية** شكلا من أشكال الرأسمالية الجديدة "التي تهيمن على تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، وتعيد هيكلة العمل من خلال نشر التكنولوجيا في مكان العمل، وكذلك من خلال الإنتاج المعرفي والبرمجيات وغيرها. وبهذا يتولد مفهوم جديد للعمل لا يُقيد بمكان العمل، كما تتشكل أساليب جديدة لتنظيم العمل وعملياته."

إدّاء، عملت التكنولوجيا – هذه القوة الخارقة – وفقا لما ذهب إليه (Douglas Kellner) على تغيير الشكل التقليدي للعمل، وانبثاق صور جديدة عنه، يرتكز أغلبها على استخدام التكنولوجيا والمعلومات التي تتيحها؛ لذلك لا يمكن بأي حال من الأحوال فهم تغير طبيعة العمل من دون سبر أغوار الثورة التكنولوجية كونها أصبحت تعبر عن **إمبريالية جديدة**، وتمثل سمة رئيسة لمجتمع ما بعد الحداثة.

وفي طرح آخر، يرى (Manuel Kastells) – أحد منظري ما بعد البنائية – في سياق تحليله للعمل في الاقتصاد العالمي الجديد، أنّ تحولات كثيرة قد حدثت في العديد من المجتمعات في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، أفضت إلى تشكيل بناء اجتماعي جديد عُرف باسم: "**مجتمع الشبكة**" و يقوم هذا البناء على "جملة تفاعل علاقات الإنتاج والاستهلاك والخبرة والقوة."

ووفقا ل (Kastells) فإنّ الرأسمالية الجديدة تتحرر من كل القيود، و يصبح من اليسير على أية معلومة – في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات – أن تترايط في بناء مجتمع الشبكة، أين يسود نسق تكنولوجي جديد يُعدّ سمة رئيسة من سمات عصر المعلومات. " وأنه في ظل السياق الحالي نعيش اقتصادا عالميا جديدا يتسم بالمعلوماتية، يمثله وجود نسق تكنولوجي يقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقد أدى هذا إلى وجود نمط جديد من العمل."

من جهتها أوضحت (Judy Wajcman) أن مصطلح "التكنولوجيا" قد أصبح مفهوما رئيسا في النظرية الاجتماعية، باعتباره يساعد على فهم وتفسير الاقتصاد المعاصر، الذي يقوم بشكل أساس على المعلومات والمعرفة؛ ومن ثمّ يُحكّم مجتمع المعلومات سيطرته على العمل ويكسبه صفات جديدة، من أبرزها: "**تحول المعلومات والمعرفة إلى مُنتج**"، فلم يعد الإنتاج مقتصرًا على الصناعة فحسب.

فضلا عن ذلك، فإنّ هذا النمط الإنتاجي يمتاز بالسرعة الفائقة بفضل القدرة على إدخال مختلف البيانات وتخزين كمّ هائل منها، والحصول على المعلومات من أقصى بقاع الأرض في ثواني معدودة؛ وبهذا تكون التكنولوجيا قد اختزلت عنصرَي الزمان والمكان.

وانعكس هذا التحول بطبيعة الحال على العمل، فأصبح تنظيمه تنظيما لا مركزيا، كما ارتبط اتخاذ القرارات على مستوى عالٍ بشبكة المعلومات. كما ساهمت التكنولوجيا في ظهور طبقة عاملة جديدة تكنوقراطية من "محترفي العمل

التكنولوجي " تتمتع بمهارة فائقة في تطويع التكنولوجيا وإعداد البرامج وإنجاز العمل بكفاءة واقتدار. (الجوهري، 2009، ص207-210)

### 3. من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة:

يُجمع الكثير من المفكرين المعاصرين على أن العالم يعيش مرحلة مختلفة ومتميزة عما عاشه في العقود السابقة، لقد خطا خطوات عملاقة صوب ما بات يُعرف اليوم بـ: "عصر المعلومات".

و يمكن إيجاز أهم مؤشرات الثورة المعرفية التي عمّت دول العالم في النقاط الآتية:

- هيمنة المعلومات على مختلف مناحي الحياة وظهور صناعة المعلومات باعتبارها الركيزة الأساسية في بناء الاقتصاد الوطني.
- ظهور الخدمات باعتبارها الجانب الأهم في النشاط الاقتصادي.
- التأثير البارز للأنشطة الفكرية في المؤسسات.
- تزايد نسبة المعلومات في تكوين السلع والخدمات، بحيث أصبحت تشكل النسبة الغالبة من تكلفة العملية الإنتاجية.
- "الاستثمار المكثف لنتائج الفكر الإنساني المتمثل في البحوث والدراسات والتحليلات الفكرية والمبتكرات المستحدثة في مختلف آليات معالجة متطلبات الحياة".
- التطوير المتسارع في المكونات البرمجية وتسهيل التعامل بالحاسوب الآلي في شتى المجالات.
- "الإنتاج الكبير والمتسارع للمعلومات، وارتباط إنتاجها بالمستخدمين لها في شبكات محلية وإقليمية وعالمية، هي في ذاتها متشابهة." (السلمي، 2001، ص 53)
- ارتفاع عدد براءات الاختراع في جميع دول العالم بما فيها الدول النامية.
- ارتفاع عدد المجالات والدوريات والأبحاث العلمية وقواعد البيانات.
- مضاعفة نسبة الإنفاق على البحث العلمي.
- الانخفاض الهائل في تكلفة وسرعة تبادل المعلومات بين أرجاء المعمورة.
- التزايد المطرد في أعداد عمال المعرفة.
- تزايد أعداد المؤسسات التي تعتمد اعتمادا كبيرا على المعرفة مثل: شركات المعلومات والبرمجيات، ومراكز البحوث والاستشارات، والمؤسسات المالية. (درة، والصباح، 2014، ص51)

### 4. تأثيرات التكنولوجيا المعاصرة على هيكل وأداء الموارد البشرية:

ساعدت التقنية الحديثة على اختزال الوقت والمسافة بشكل كبير، كما عززت الترابط بين مكونات المؤسسة وأسواقها وعمالها وكل القوى البيئية الخارجية الأخرى؛ وقد انعكس ذلك على هياكل الموارد البشرية في مؤسسات الأعمال المعاصرة على النحو الآتي:

- الاتجاه إلى تقليص حجم العمالة.
- اختفاء فئة الإدارة الوسطى، وكذا العاملين متوسطي المهارة الذين كانوا يشغلون أعمالا تتطلب قدرات عضلية من دون الحاجة إلى استخدام القدرات الذهنية؛ حيث حلت التقنيات الجديدة محلهم، هذه التقنيات التي تضمن أداء الأعمال بأعلى درجة من الكفاءة والاحترافية.
- تنامي الاحتياج إلى فئات جديدة من الموارد البشرية من أصحاب المعرفة المتخصصة في أعمال برمجة الحواسيب، وغيرهم من ذوي المهارات والقدرات الفكرية القادرين على استيعاب التقنيات الحديثة وتطبيقاتها في أعمال الإدارة.
- "تزايد الاحتياج إلى الموارد البشرية القادرة على تفعيل الصلاحيات التي تُعهد إليها في المؤسسات المعاصرة المتجهة بدرجات متزايدة إلى أنماط اللامركزية والتمكين، وأصحاب القدرة على العمل في الفرق ذاتية الإدارة".
- "تزايد الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات هائلة على تنويع الأعمال والانتقال السريع بين مواقع العمل المختلفة على اتساع العالم، والقدرة على التكيف مع الثقافات المتعددة التي تتعامل معها المؤسسات المتعلمة".
- "تحول نظم وعلاقات العمل من مفهوم الاستخدام إلى مفهوم الشراكة، وتغيير النظرة إلى الموارد البشرية من كونهم إجراء إلى كونهم أصحاب مصلحة في المؤسسة".

- "تحول اهتمام إدارة الموارد البشرية من مجرد توفير اليد العاملة لقطاعات المؤسسة المختلفة إلى اهتمام أصيل بتنشغيلها لتحقيق النتائج المستهدفة من استقطابهم للعمل، وذلك بتفعيل مفهوم إدارة الأداء." (السلمي، 2001، ص 214، 215)

#### 5. الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي:

يمكن تلمس الانعكاسات العميقة التي أحدثها الاقتصاد المعرفي على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في المظاهر الآتية:

\* اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد أصحاب المؤهلات والقدرات العالية التي يوظفونها في الأنشطة المتميزة كإجراء بحوث التسويق، وبحوث تطوير المنتجات، وإعداد الخطط والبرامج والموازنات. وهو ما جعل إدارة الموارد البشرية تحرص على تطوير أساليبها في استقطاب واختيار أكفأ خبراء العلاقات العامة، ورجال التسويق، ومصممي المنتجات، والمدربين، وخبراء العلاقات الإنسانية، ومبرمجي الحواسيب الإلكترونية... وغيرهم ممن يمارسون ما اصطلح على تسميته **بالوظائف المعرفية**؛ والذين أصبحوا يشكلون نسبة مرتفعة في سلسلة القيمة لأية مؤسسة.

\* إدراك أهمية مصادر المعرفة الخارجية مُمثلة في العملاء، الموردين، الموزعين وحتى المنافسين، فهؤلاء جميعا وغيرهم يمتلكون أفكارا وقيما وتجارب و تقنيات لا تحوزها المؤسسة ولا يمكنها الحصول عليها بجهودها الذاتية، وإلا استغرق منها الأمر عشرات السنين. ومن ثم أخذت إدارة الموارد البشرية على عاتقها مهمة تطوير آليات انفتاح العاملين على هذه المصادر من خلال المشاركة الجادة والمخططة في الفعاليات المختلفة كالمؤتمرات والندوات وورش العمل والمعارض والمناسبات المحلية والدولية التي تُطرح فيها المبتكرات والمعلومات الحديثة. فضلا عن تطوير أساليب الاستقطاب والاختيار من أجل الحصول على عمال المعرفة الذين يساهمون في تنمية رصيدها المعرفي.

\* إدراك إدارة الموارد البشرية لأهمية التعلم التنظيمي الذي يقصد به: مجموع المعارف المتراكمة لدى المؤسسة، والتي اكتسبتها من تفاعلها مع محيطها الخارجي بكل قواه وأبعاده، وكذا محيطها الداخلي بكل ما يتيحها من خبرات ومعلومات. ويتم توظيف هذه الحزمة المعرفية في تطوير الهياكل والأفكار وأساليب العمل والأنشطة والمعاملات وكل مخرجات المؤسسة.

ولتحقيق الاستفادة القصوى من المعارف المتجددة، ومواكبة التطورات الحاصلة في ميادين العلوم المختلفة، تسهر إدارة الموارد البشرية على تجديد معلومات ومهارات العاملين من خلال برامج متنوعة للتدريب والتنمية تمتد على طول مسارهم المهني.

\* اكتشاف طبيعة المعرفة المتميزة التي تختلف عن بقية الأصول والموجودات الأخرى التي تستخدمها الإدارة، لأن المعرفة خلافا لغيرها من الموارد لا تنقص ولا تتآكل بالاستخدام، ولا تفنى بالتداول، بل على العكس من ذلك تماما، فإنها تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الناس. وبناءً على هذه الفكرة اكتسبت إدارة الموارد البشرية بعدا جديدا "يركز على أهمية فتح قنوات الاتصال وتيسير تدفق المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها." (السلمي، 2001، ص 61، 62)

#### كما تبلور عدد من المفاهيم الجديدة في إدارة الموارد البشرية في مجتمع المعلومات نذكر منها:

- تقوم وظيفة الموارد البشرية في الأساس على التعامل بالمعرفة، الأمر الذي يوجب عليها توظيف وإدماج المعرفة في كل مهامها وأنشطتها، بحيث تنعكس على تصميم الأعمال وطرائق الأداء؛ وبذلك تضمن المؤسسة تميز أدائها، والتفوق على منافسيها.
- لا تنحصر مهمة إدارة الموارد البشرية في معالجة المعرفة فحسب - كما هو الشأن في نظم المعلومات - بل تتجاوزها إلى صنع المعرفة في حد ذاتها من خلال صهر وإدماج مصادر المعرفة في توليفة متكاملة ومتميزة؛ ولا يتأتى هذا الأمر إلا بتصميم نظم مشاركة العاملين واستثارة حماسهم وتعاونهم، وإطلاعهم على كل ما يتعلق بالمؤسسة، ودفعهم إلى التوحد مع أهدافها.

وعليه " فإن مهمة إدارة الموارد البشرية الأساسية ليست ضبط السلوك البشري والسيطرة على علاقات الأفراد، بل هي في الحقيقة العمل على تنشيط وحفز تبادل المعلومات بينهم... لتتدفق المعرفة في أرجاء المؤسسة، " وتكون مصدرا لتنمية القدرات التنافسية.

- بعدما كان التشخيص البيئي في الفكر الإستراتيجي التقليدي لإدارة الموارد البشرية يهدف إلى رصد متغيرات البيئة لاكتشاف الفرص والتهديدات، ومن ثمّ الاستعداد لاقتناصها أو مواجهتها، أصبحت مختلف عناصر البيئة الخارجية - في الفكر المعاصر - مصدرا للمعرفة المتجددة وموردا لتحديث وتطوير الرصيد المعرفي للعاملين.
  - تفرض تهيئة المناخ الملائم لعملية "تخليق المعرفة التنظيمية" ضرورة التحوّل عن أشكال الممارسات الإدارية التقليدية واستبدالها بممارسات حديثة أكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة، على شاكلة:
    - التحوّل من الهيكل التنظيمي الهرمي متعدّد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلّحا، بل وكذا التحوّل إلى الهيكل التنظيمي المعكوس.
    - التحوّل من النظم المركزية التي تقوم على احتكار المعرفة وتركزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية التي تتركز على انتشار وتدقّق معرفي يشمل كل أنساق المؤسسة، بما يسمح للجميع بالاشتراك في تخليقها. وقد تحوّلت بالفعل بعض إدارات الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة إلى نظم الخدمة الذاتية التي يباشر من خلالها الموظفون بأنفسهم إنهاء معاملاتهم مع إدارة الموارد البشرية من خلال شبكتي الإنترنت والإنترانات.
    - التحوّل من أشكال التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل أو المتتابع إلى نمط العمل الجماعي في فرق ذاتية الإدارة.
- "والخلاصة أن الفكر الإداري الحديث احتوى مفاهيم وتوجهات مهمة كان لها تأثيرها في تحويل إدارة الموارد البشرية لتصبح في الحقيقة إدارة رأس المال البشري، الثروة الأهم في المؤسسات المعاصرة" (السلمي، 2001، ص ص 64، 65)

لذا من الضرورة بما كان أن تحرص إدارة الموارد البشرية التي تعمل في ظل الاقتصاد المعرفي على:

- حيازة موارد بشرية مؤهلة تأهيلا عاليا، تتمتع بخبرات ومهارات متنوعة تمكنها من المشاركة الفعالة في متطلبات الاندماج في هذا الاقتصاد.
- حيازة موارد بشرية تتسم بالسمات الآتية:

- القدرة على استيعاب المستجدات.
  - المرونة العالية والقدرة على التحوّل من مهنة إلى مهنة أخرى.
  - القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات.
  - البراعة في استخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات.
  - القدرة على التواصل والتطلي بالابتكار والإبداع.
- على إدارة الموارد البشرية أن تحرص على اتصاف العاملين بخصائص رأس المال الفكري من خلال:
- تطوير ملكات الخيال والإبداع لديهم.
  - تفعيل إنتاجيتهم المعرفية.
  - تنمية قدرتهم على الرغبة في التفوق.
  - حمايتهم من الأمراض المهنية وضغوط العمل. (العنزي، وصالح، 2009، ص ص 445، 446)

## 6. خاتمة:

اتجهت المؤسسات المعاصرة الحريصة على البقاء والصمود تحت مظلة العولمة المالية والاقتصادية إلى تعزيز وتنمية قدراتها التنافسية بالاعتماد على أهم أصولها التنظيمية وأتمن مواردها على الإطلاق، ألا وهي مواردها البشرية؛ ومن ثمّ جعلت من إدارة هذه الموارد، المدخل الإستراتيجي لتميزها وتفردّها عن منافسيها، فوحدها العمالة عالية المهارة،



الاحترافية والالتزام التنظيمي قادرة على الإيفاء بمتطلبات الاقتصاد المعرفي، خاصة وأن هناك اتجاها متزايدا وكثيفا لاستخدام المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شتى مجالات الحياة.

أو ليست العقول البشرية المنتجة للمعرفة والمستخدم لها (رأس المال الفكري) هي القادرة على تحويل الأصول الملموسة وغير الملموسة إلى أرباح وعوائد؟ ألا تشكل ميزة تنافسية مستدامة تراهن عليها منظمات الأعمال الرائدة؟ والإجابة هي قطعاً: نعم.

ومادامت الحال كذلك، حريّ بإدارة الموارد البشرية أن تحرص كل الحرص على تراكم رأس المال المعرفي وتوليده والاستفادة منه بما يعود بالنفع على المورد البشري والمؤسسة على حدّ سواء.

وكلّما اتّسم رأس المال الفكري بالأصالة وكان عصياً على التقليد، شكّل قدرة تنافسية تصعب محاكاتها؛ فلكلّ مؤسسة ثقافتها وفسيفساؤها المميّزة، ومناخها التنظيمي الخاص، وشبكات تواصلها الفريدة.

### قائمة المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

#### الكتب:

1. أبو بكر، مصطفى(2001)، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
2. الجوهرى، محمد(2009)، علم اجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
3. درة، عبد الباري، والصباع، زهير(2014)، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، منحى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
4. السلمي، علي(1997)، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
5. \_\_\_\_\_، \_\_\_\_\_ (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
6. عقيلي، عمر(1996)، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
7. \_\_\_\_\_، \_\_\_\_\_ (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
8. العنزي، سعد، وصالح، أحمد(2009)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
9. منصور، طاهر، والخفاجي، نعمة(2008)، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
10. الهيتي، خالد(2003)، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

#### الرسائل الجامعية:

11. د. رقام، ليندة(2014)، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1.

12. د. سملاي، يحضيه(2004)، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر.

#### المقالات:

13. رقام، ليندة(2009)، إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة – دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية- مجلة التواصل، العدد 24، جامعة باجي مختار، عنابة.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Cadin, Loïc et autres (2004), **Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie**, 2<sup>ème</sup> éd, Dunod, Paris.
2. Cadin, Loïc, et Guérin, Francis (2015), **La gestion des ressources humaines**, 4<sup>ème</sup> éd, Dunod, Paris
3. Khelassi, Réda (2014), **Audit social, audit GRH**, édition Houma, Alger.
4. Peretti, Jean-Marie (2018), **Gestion des ressources humaines**, 20<sup>ème</sup> éd, Vuibert, Paris.
5. Soutenain, Jean-François, et Farcet, Philippe (2007), **Organisation et gestion de l'entreprise**, Berti Editions, Alger.
6. Trembley, Diane Gabrielle, et Rolland, David (2011), **Gestion des ressources humaines, typologies et comparaisons internationales**, Presse de l'université du Québec, Québec.

#### ثالثا: المواقع الإلكترونية:

1. [www.elmeda.net/spip.php?article625](http://www.elmeda.net/spip.php?article625). (7/10/2019. 14h53)
2. <https://www.alquds/> (7/10/2019. 15h35)

التوظيف الإلكتروني كتوجه حديث لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة

The e-employment as a modern approach to human resources management in light of the knowledge economy

د. طويل ياسمين، مخبر ECOFIMA، 20 أوت 1955 سكيكدة، y.touil@univ-skikda.dz  
د. بلعاش ميادة، مخبر ECOFIMA، 20 أوت 1955 سكيكدة، m.belaiche@univ-skikda.dz  
د. مرقع آمال، مخبر ECOFIMA، 20 أوت 1955 سكيكدة، a.merraka@univ-skikda.dz

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم التوظيف الإلكتروني في عصر الاقتصاد المعرفي الذي له آثار هائلة في فكر ومنطق إدارة الموارد البشرية، وقد كشفت الدراسة أن تحول إدارة الموارد البشرية من التوظيف التقليدي إلى التوظيف الإلكتروني في ظل الثورة المعرفية قد انعكس إيجابا على العديد من المنظمات، وذلك من خلال الإسراع من إيقاع عملية التوظيف وتقليل الوقت المطلوب لأداء تلك العملية. كما تم التوصل في هذه الورقة البحثية إلى أن التوظيف الإلكتروني هو من المجالات الحديثة لإدارة الموارد البشرية الضرورية لإستقطاب أفراد لديهم مؤهلات وقدرات فكرية ومعرفية، وذلك بما يوفره من إمكانيات لوصول المؤسسات إلى هذه الفئة مهما كانت مواقعهم الجغرافية ودون حدود زمنية، كما تم إبراز المزايا التي توفرها المواقع الإلكترونية في إدارة عملية التوظيف، فهي تجعل العمل أسهل بالنسبة لصاحب العمل حيث يمكنه اختيار مرشحه أو الاتصال به من أي مكان في جميع أنحاء العالم.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الاقتصاد المعرفي، التوظيف الإلكتروني.

تصنيفات JEL: O10; O15, M50, M19

**Abstract:**

This study aims to identify the concept of e-employment in the era of knowledge economy, which has tremendous effects on the thinking and logic of human resources management, it was concluded that the transformation of human resources management from traditional recruitment to e-employment in light of the knowledge revolution has positively impacted on many organizations, By accelerating the pace of the recruitment process and reducing the time required to perform that process.

It was also concluded that e-recruitment is one of the modern areas of human resources management necessary to attract individuals with intellectual qualifications and abilities, as it provides the possibilities for institutions to reach this category regardless of their geographical location and without time limits. The recruitment process makes it easier for an employer to choose a candidate or call from anywhere in the world.

**Keywords:** Human Resources Management, Electronic Human Resources Management, Knowledge Economy, E-Recruitment

**JEL Classification Codes:** O10; O15, M50, M19

### مقدمة:

تعد إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات والاقتصاد المعرفي الذي يعتمد على تكنولوجيا متقدمة من أهم وظائف منظمات الأعمال، أين يعد رأس المال البشري والمعرفي أساس ميزتها التنافسية، فالمنظمات الناجحة هي التي تقوم بمواردها البشرية على المعرفة في خلق أفكار وتطوير طرق عمل جديدة. وعملا بمبدأ الموارد البشرية هم أئمن الأصول فإنه يجب على المنظمات تغيير طريقة توظيفهم، في الوقت الذي شهدت فيه السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا في تكنولوجيا المعلومات أدى إلى تحولات عميقة في أساليب الإتصال، حيث أصبحت الإنترنت أداة يمكن عبرها نشر إعلان عن فرص عمل وجذب مرشحين مهتمين بها، فالإنترنت هو أرخص الطرق للحصول على معلومات عن الوظائف المطروحة في سوق العمل والحصول على معلومات من الأشخاص الباحثين عن عمل.

وتشهد مواقع التوظيف الإلكتروني ثورة في توظيف الباحثين عن عمل، واستطاعت أن تزيد من كفاءتها للدرجة التي جعلها تساهم بشكل فعال في اتخاذ قرار التعيين، ولقد أصبح هذا الوسيط مجربا ومختبرا وأصبح أداة موثوقا بها وأساسية، ويعول عليه الباحثون عن عمل وأصحاب العمل.

ولا يخفى علينا أنّ التوظيف واحدا من أهم المجالات التي يمكن أن يفيد فيها استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث يستطيع النظام إحداث تغيير جذري في الطرق التي يتم من خلالها توظيف عمالة جديدة تقوم على المعرفة.

إشكالية الدراسة: يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي مزايا التوظيف الإلكتروني وما دوره في إستقطاب عمال المعرفة في ظل التحول الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية؟

يتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مفهوم الاقتصاد المعرفي؟

2- كيف تحولت إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؟

3- ما هو التوظيف الإلكتروني؟ وفيما تتمثل إجراءات التوظيف الإلكتروني؟

فرضية الدراسة: للإجابة على الإشكالية الرئيسية نقوم بوضع الفرضية التالية:

التوظيف الإلكتروني يعتبر من أهم المجالات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتي تعمل على إستقطاب عمال المعرفة للمؤسسات.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بالاقتصاد المعرفي والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتوظيف الإلكتروني؛

- إبراز أهم مزايا وعيوب التوظيف الإلكتروني؛

- التعرف على أشهر مواقع التوظيف الإلكتروني "بيت كوم"؛

أهمية الدراسة: يكتسي موضوع التوظيف الإلكتروني في ظل التحول الإلكتروني للموارد البشرية أهمية بالغة لدى الباحثين والمفكرين، نظرا لحدائته ويعتبر توجها جديدا لإحداث التميز، وتحقيق مكانة تنافسية، ومواكبة التغييرات الحاصلة في العالم، كما أنّ أهمية الدراسة تأتي نظرا لقلّة الدراسات حول هذا الموضوع، مما يكسبه الغموض والفضول لدى العديد من الباحثين لمعرفته أكثر وأكثر.

منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن الإشكالية سيتم استخدام المنهج الوصفي القائم على وصف الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة لاستخلاص النتائج، وذلك بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات التي تساعد على معرفة مختلف المفاهيم المتعلقة بالتوظيف الإلكتروني.

هيكل الدراسة: تتضمن الدراسة ثلاثة أجزاء وهي:

أولا. يتمثل الجزء الأول في الجانب المنهجي للدراسة حيث يوضح الإشكالية المطروحة والمنهج المتبع، وأهميتها، وأهدافها، والفرضية التي تم وضعها؛

ثانيا. خصص هذا الجزء للمفاهيم المتعلقة بالاقتصاد المعرفي وإدارة الموارد البشرية؛

ثالثا. خصص هذا الجزء للمفاهيم المتعلقة بالتوظيف الإلكتروني؛

### 1- إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة

قبل التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية والتحويلات التي عرفتتها في ظل الاقتصاد المعرفي، كان لا بد أولا إعطاء لمحة عن هذا الأخير وأهميته.

#### 1-1- اقتصاد المعرفة

1-1-1- مفهوم اقتصاد المعرفة: أول ذكر لمصطلح اقتصاد المعرفة كان لعالم الاقتصاد الأسترالي Fritz Machlup عام 1962 في بحث منشور عن قياس ناتج المعرفة في الولايات المتحدة الأمريكية تحت عنوان "measured the production and distribution of knowledge in the United States".

واقتصاد المعرفة هو وصف للمرحلة الراهنة من التطور الاقتصادي، التي يراهن فيها على الدور الفاعل والجوهري الذي تلعبه المعرفة في العملية الإنتاجية، باعتبارها عنصرا حاسما في خلق الثروة، علما أنه ليس حكرا على قطاع معين أو صناعة معينة. (مسعي، 2015/2014، صص: 92-94)

ويقصد به أن تكون المعرفة هي المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي، واقتصاديات المعرفة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدام الابتكار والرقمنة، وعلى العكس من الاقتصاد المبني على الإنتاج حيث تلعب المعرفة دور أقل، وحيث يكون النمو مدفوعا بعوامل الإنتاج التقليدية، فإنّ الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات العالية أو رأس المال البشري، هي أكثر الأصول قيمة في الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة، وتتمثل في الغالب في الصناعات ذات التكنولوجيا المتوسطة والرفيعة مثل الخدمات المالية وخدمات الأعمال. (محمود محمد، 2018، ص141)

ويمكن تعريف اقتصاد المعرفة على أنه: "هو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، وهذا يعني أنّ المعرفة في هذا الاقتصاد تشكل مكونا أساسيا في العملية الإنتاجية وعمليات التسويق وغيرها وأن النمو يزداد بزيادة هذا المكون القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها المنصة الأساسية التي يطلق منها". (بوران، 2018، ص366)

1-1-2- أهمية اقتصاد المعرفة: تبرز أهمية اقتصاد المعرفة من خلال إسهامه في رفع وتحسين الأداء وتخفيض كلفة الإنتاج وتحسين النوعية وذلك باستخدام الوسائل والأساليب التقنية المتقدمة مما يستدعي ضرورة اكتساب المؤسسة لتلك التقنيات والعمل على تطبيقها واستغلالها وتكييف مواردها البشرية معها من خلال تدريبها وتكوينها.

كما أصبحت المعرفة الأساس المهم في توليد الثروة في اقتصاد المعرفة مما أدى إلى رفع وتحسين الإنتاجية والذي بدوره يؤدي إلى رفع الدخل القومي وتحسين دخل الفرد.

#### 2- إدارة الموارد البشرية

2-1-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية: إدارة الموارد البشرية هي وظيفة إدارية أساسية في المنظمة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الأخرى، كوظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق، وإدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري على أساس أنه أصولا استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة إذا أرادت المنظمة أن تحقق مردودا جيدا في الأمد الطويل، ممثلا في زيادة الإنتاجية وتجاوز الأداء. (الموسوي، 2004، ص20)

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها: "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين، وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية بغرض الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة". (بن دليم، 2015، ص22)

كما يمكن تعريفها أيضا على أنها: "الإدارة المسؤولة عن اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف، وإعداد العاملين وتنميتهم، وتوفير أماكن العمل المناسبة". (بن دليم، 2015، ص23)

2-2-1- تحول إدارة الموارد البشرية إلى إدارة إلكترونية للموارد البشرية: تعتبر التطورات التقنية وتقنيات المعلومات والاتصالات من الظواهر الرئيسية المرافقة للعولمة، والقوى المحركة لها، وأهم سبب في انتقال العالم من اقتصاد الموارد إلى اقتصاد المعرفة؛ فصارت المعلوماتية مطبقة نظاميا على كافة الميادين وعلى مستوى

جميع المؤسسات. مما صبغ طابع الإلكترونيّة على كل من الوظائف، المهام والمحتويات وكذا العلاقات المتعلقة بالموارد البشرية، هذا ما يمكن وصفه بتحول إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإلكترونيّة للموارد البشرية. علما أنه مجرد القول الإدارة الإلكترونيّة للموارد البشرية يجعلنا ندرك أن التحول يحمل في طياته كل ما هو رقمي حين إنجاز الأعمال الإداريّة، فهي تعبر على منهجية إداريّة جديدة تقوم على الاستخدام الواعي لتكنولوجيا المعلومات في ممارسة وظائف الموارد البشرية، وتعتمد على أنظمة الحاسوب وشبكات الاتصال في تنفيذ استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية.

وتجدر الإشارة إلى أنّ وظائف الإدارة الإلكترونيّة للموارد البشرية لم تتغير ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية، وإنما تغيرت فقط الطرق والأساليب المستخدمة في تلك الوظائف التي يعتبر التوظيف الإلكتروني من أهمها.

ولعل استخدام الإدارة الإلكترونيّة للموارد البشرية له أثر كبير في تقليل التكاليف الإداريّة الناتجة عن عمليات توظيف الأفراد وتقليل فترة الاستقطاب والتعيين، زيادة تفاعل الأفراد مع أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل تحديد حزمة المنافع والتعويضات والتدريب من خلال الإنترنت وغير ذلك من المنافع الكثيرة التي تتعلق بكافة وظائف إدارة الموارد البشرية.

**2-2-3- إدارة الموارد البشرية في عصر الاقتصاد المعرفي:** الاقتصاد المعرفي فرض على منظمات الأعمال جملة من التحديات، ولكون إدارة الموارد البشرية هي أحد الأقطاب الأساسية المكونة لأي منظمة فهي ليست بمنأى عن هذه التحديات، خاصة وأنّ الاقتصاد المعرفي يعتبر أنّ المورد البشري (رأس المال الفكري) هو الميزة التنافسيّة للمنظمات، ولقد كان للثورة المعرفيّة المميّزة للاقتصاد المعرفي آثار هائلة في فكر ومنطق إدارة الموارد البشرية، يمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي: (بركاني، 2015، ص-ص: 171-172)

- اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخليّة المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة تمثل واحدا من أهم مصادر إنتاج الثروة في المنظمة المعاصرة، وتشمل كل من يعملون أعمالا ذهنيّة من الباحثين ومنتجي الأفكار من رجال التسويق وغيرهم.

- البحث عن المعرفة والحصول عليها من طرف المنظمة فرض على إدارة الموارد البشرية تطوير أساليبها في الاستقطاب والاختيار بحيث تحصل على الأفراد الأكثر معرفة، وكذلك تعمل على تطوير وسائل انفتاح أفراد المنظمة على مصادر المعرفة الخارجيّة من خلال المشاركة الجادة في المؤتمرات وورش العمل.

- إن المصدر الأهم للميزة التنافسيّة للمنظمة هو المعرفة التي يصعب على المنافسين تقليدها والتي تتجلى في المورد البشري المتميز من أصحاب المعرفة.

- إن مهمة إدارة الموارد البشرية ليست فقط معالجة المعرفة بل الأهم هو خلق المعرفة بإدماج مصادر المعرفة الضمنيّة والصريحة في نسيج متكامل ومتميز، وذلك من خلال تصميم نظم مشاركة الأفراد واستقطاب تعاونهم وانفتاحهم على أمور المنظمة ومشكلاتها.

- مهمة إدارة الموارد البشرية ليست ضبط السلوك البشري والسيطرة على علاقات الأفراد، بل العمل على تنشيط وتحفيز وتبادل المعلومات والمعرفة بينهم، ومن ثم إطلاق المعرفة الكامنة ودعم عملية خلق ونشر وتدقيق المعرفة في أرجاء المنظمة لتكوين القدرات المحورية ومن ثم تثبيت ميزتها التنافسيّة.

## 2- التوظيف الإلكتروني كتوجه حديث لإدارة الموارد البشرية ودوره في استقطاب المعرفة

### 2-1- مفهوم التوظيف الإلكتروني:

تقوم المنظمة بالتخطيط على أساس تحديد العدد المطلوب من الموارد البشرية، ثم ستكون الخطوة التالية هي تحديد المصادر التي يمكن من خلالها توفير اليد العاملة المطلوبة وجذبها، هذا هو المعروف باسم "التوظيف" حيث يجب على المنظمة توظيف أشخاص لديهم مهارات ومؤهلات وخبرات إلزامية، لكن ليس من السهل دائما العثور على مرشح مناسب لمنصب شاغر واختياره". (Jain, Goyal, 2014, p2)

لذلك بالإضافة إلى تجنيد الأساليب الكلاسيكية (الإعلانات في الصحف ومعارض الوظائف...) للعثور على المورد البشري المثالي، تتجه المنظمات الكبيرة والصغيرة أيضا إلى ما يعرف بالتوظيف الإلكتروني، أين تستخدم تقنية الإنترنت في إدارة عملية التوظيف.

حيث تنشر المنظمة عروض وظائفها على موقعها الإلكتروني على شبكة الإنترنت، أو نشرها على مواقع الويب المخصصة للعمل حيث تلعب هذه الأخيرة دور الوسيط بين الباحثين عن عمل والمنظمات، والتي يمكن أن تقدم أيضا عروضها لجذب المرشحين الجدد. (Ramadhani,Zarlis,2019,p40) وقد ثبت أن الإنترنت هو آلية التوظيف في نهاية التسعينيات، فهو يوفر العديد من الفوائد لمقدمي التوظيف ويجلب تطورا هائلا في هذا المجال ويجعل العالم مكانا واحدا للعمل فيه. ويمكن القول أن أحدث اتجاه في التوظيف هو "التوظيف الإلكتروني" أو "التوظيف عبر الإنترنت". فقد جعل العمل أسهل بالنسبة لصاحب المؤسسة حيث يمكنه اختيار مرشحه أو الاتصال به من أي مكان في جميع أنحاء العالم، فهو يعمل كواجهة تفاعلية بين أصحاب العمل والباحثين عن عمل (Jain ,Goyal ,2014 ,p2) ويمكن الإشارة إلى أن الإنترنت تعتبر أكثر فائدة في العثور على نوعين من مرشحي العمل وهم الطلاب الجامعيون لوظائف سهلة وموسمية، والمهنيين خاصة أولئك الذين يتمتعون بمهارات يصعب العثور عليها. (سعد الدين، 2011، ص160)

ويعرف التوظيف الإلكتروني على أنه: "استخدام الإنترنت لجذب الموظفين المحتملين إلى المنظمة، وهي الممارسة التي يتم من خلالها استخدام التكنولوجيا عبر الإنترنت وخاصة المواقع كوسيلة تقييم الموظفين ومقابلاتهم وتعيينهم". (Ghazzawi ,AcoumeH ,2014 ,p64) كما يمكن تعريف التوظيف الإلكتروني أيضا على أنه: "مجموعة من الأدوات ذات الطبيعة الإلكترونية، وتعمل بسرية تامة باستخدام برنامج تشغيل محوسب يقوم على مقابلة كل من جانبي الطلب والعرض من القوى العاملة باستخدام قوائم وصف الأعمال، فهو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما فيها الإنترنت في إجراءات توفير الموارد البشرية اللازمة". (الطيب، بونيف، 2019)

مما سبق نستطيع القول أن التوظيف الإلكتروني هو جزء من الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومن المعروف أنها واحدة من تطبيقات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الأكثر شعبية التي تستخدمها المنظمات. 2-2- إجراءات التوظيف الإلكتروني: يمكن لنظام التوظيف الإلكتروني القيام بالعديد من الإجراءات المفيدة، التي يمكن عرضها في الأقسام التالية: (فرخة، 2017، ص 136\_138)

2-2-1- الإعلان عن الوظائف الشاغرة: إن الإعلان عن الوظائف الشاغرة المتاحة في الوقت الحالي يمكن أن يكون على موقع الشركة الإلكتروني على شبكة الإنترنت، أو من خلال قسم "الوظائف" بشبكة الإنترنت الخاصة بالشركة، وذلك حسب طبيعة تلك الوظائف وسياسة التوظيف الخاصة بالعمل، ويمكن للإعلانات التي تتم بشبكة الإنترنت أن توفر روابط لأجزاء الشبكة الأخرى المرتبطة بعملية التوظيف والتي توفر مزيدا من المعلومات للراغبين في التقدم لشغل الوظائف، ويستطيع المتقدمون تحديد المعلومات الإضافية التي يحتاجونها وذلك لمعرفة ما إذا كان يمكنهم التقدم لشغل تلك الوظيفة أم لا.

2-2-2- توفير آليات البحث: إن آليات البحث تمثل تقنية قياسية يمكن إلحاقها بسهولة بشبكات الإنترنت، وهي تساعد الموظفين في العثور على الوظيفة المطلوبة، فعلى سبيل المثال يمكن لمن يبحث عن وظيفة بقسم التسويق بأحد فروع إحدى الشركات الاستعلام من خلال آلية البحث عما إذا كانت تلك الوظيفة متاحة في ذلك الوقت أم لا، فإذا كانت متاحة يمكنه الحصول على مزيد من المعلومات عنها، أما إن لم تكن متاحة، فسيقوم بتسجيل رغبته في العمل بتلك الوظيفة من خلال النظام، وعندما يبدأ هذا الفرع البحث عن موظف في مجال التسويق، فستتم مراسلة هؤلاء الأشخاص عبر البريد الإلكتروني وإمدادهم بالمعلومات الكاملة حول تلك الوظيفة، وبذلك يتضح أنه قد أمكن جذب عدد كبير من الراغبين في شغل الوظائف بعد دقائق أو ساعات قليلة من الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، كما يمكن لمن يرغبون في الإعلان عن الوظائف الشاغرة تسجيل هذه الوظائف بوحدة أو أكثر من آليات البحث عن الوظائف المتاحة على شبكة الإنترنت.

2-2-3- وجود روابط لأصحاب العمل السابقين والمؤسسات التعليمية: تعتبر عملية التحقق من دقة طلبات المتقدمين لشغل الوظائف، بالنظر إلى خبرات عملهم السابقة ومستوياتهم التعليمية، واحدة من العمليات التي تستغرق وقتا طويلا، ومع ذلك يتحتم القيام بها، ويمكن تسهيل أداء تلك العملية بشكل ملحوظ من خلال روابط لعناوين المواقع والبريد الإلكتروني الخاصة بهم من خلال شبكة الإنترنت.

**2-2-4- إجراءات اختبارات على الإنترنت:** إن النظم المتاحة على الإنترنت أصبحت تستخدم بشكل متزايد في إجراء اختبارات للموظفين والمتقدمين لشغل الوظائف، عادة ما يتخذ ذلك شكل تصفية غير رسمية لهم، حيث يتم إجراء اختبار لمن يبدون اهتماما بوظيفة بعينها، يستطيعون من خلاله تحديد ما إذا كانت لديهم المهارات والمعلومات والمؤهلات المطلوبة لشغل تلك الوظيفة أم لا، كما يمكن أن تتخذ تلك الاختبارات شكلا رسميا، حيث يتم الاعتماد على أداء الشخص في تحديد ما إذا كان سيتم استكمال فحص طلبه أم لا.

باختصار يمكن القول أنه عن طريق استخدام التوظيف الإلكتروني الفعال يمكن للمنظمة أن تقوم بما يلي:

"(بن مرزوق وآخرون، 2018، ص109)

- إجراء مقابلات شخصية عبر الإنترنت؛
- استقبال طلبات التعيين من المتقدمين لشغل الوظيفة، والذين استطاعوا التعامل مع مواقع المنظمة على الإنترنت؛
- استقبال السيرة الذاتية من المتقدمين لشغل الوظيفة أو من وكالات التوظيف التي تتعاقد معها المنظمة لهذا الغرض؛
- إجراء الاختبارات الوظيفية والنفسية وغيرها من الاختبارات من خلال الكمبيوتر أو الإنترنت؛
- الرد على المتقدمين لشغل الوظيفة من خلال رسائل جاهزة فعلا؛

### **2-3- مزايا وعيوب التوظيف الإلكتروني:**

**2-3-1- مزايا التوظيف الإلكتروني:** تزايد خلال السنوات السابقة الإعلان عن الوظائف الشاغرة ومحاول استقطاب أفضل العناصر البشرية من خلال استخدام الإنترنت، ويعود ذلك إلى تدني تكلفته مقارنة بالوسائل التقليدية الأخرى، وكذا سرعة إطلاع الأشخاص عليه، وكذا لتوفره على معلومات قد لا تتيحها وسائل الإعلان التقليدية بسبب تكلفتها، ومن هذه المعلومات ما يتعلق بالشركة من حيث طبيعة أعمالها، إستراتيجيتها، خدماتها، أسواقها... الخ هذا إلى جانب المعلومات الخاصة بالوظيفة من حيث مواصفاتها ومتطلباتها والمزايا الوظيفية والرواتب، وتستمر تلك الإعلانات الإلكترونية لفترات زمنية طويلة وليس لعدة أيام كما هو الحال في الصحف مثلا. ويتيح هذا الوضع للفرد المتقدم لشغل الوظيفة بأن يكون على علم مسبق بكافة التفاصيل المتعلقة بالوظيفة والمؤسسة العارضة وتوقيت إجراء المسابقة<sup>1</sup>

**2-3-2- عيوب التوظيف الإلكتروني:** للتوظيف الإلكتروني عيوب يمكن ذكر أهمها فيما يلي: (مقال التوظيف الإلكتروني دون ذكر الكاتب، 2019)

لا يوجد تفاعل بين المرشح للوظيفة والشركة، وفي كثير من الأحيان يصعب علي المتقدم التواصل مع أحد ممثلي الشركة للاستفسار عن شيء ما؛

- قد لا ينجح الأمر كليا حيث أن عيوب التكنولوجيا قد تفسد الأمر أحيانا؛
- في كثير من الأحيان تكون المعلومات التي تضمها السير الذاتية غير صحيحة؛
- قد يستخدم أحدهم معلوماتك الشخصية في سيرتك الذاتية استخدام سيء؛

### **2-4- دور التوظيف الإلكتروني في استقطاب المعرفة في ظل التحول الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية:**

في العصر التكنولوجي الراهن تحول عمل إدارة الموارد البشرية إلى العمل الرقمي في عمليات التوظيف والبحث عن المواهب والطاقات الشبابية ذات الخبرة العملية والمعرفية والمؤهل الأكاديمي.

فأكثر الشركات الناجحة تؤمن بأن موظفيها هم رأس المال، لذلك هم يسعون دائما إلى توظيف الكفاءات والاستثمار في قدراتها ومؤهلاتها؛ وفي الآونة الأخيرة سهل التحول الرقمي والمواقع الإلكترونية المتعددة والمتنوعة على إبراز تلك الموارد البشرية وأصبحت بمثابة الأرض الخصبة التي تطرح خيراتها باستمرار لتلك المؤسسات وقطاعات الأعمال.

وفي ظل التطور والتحول الرقمي في عمل إدارة الموارد البشرية، أصبح تواجد مواقع إلكترونية لقطاعات الأعمال من شركات ومؤسسات يساعد في تحسين صورتها وبناء سمعة جيدة لها عبر الفضاء الرقمي، حيث كان



من شأن ذلك الترويج عن المؤسسة وخلق رغبة الطاقات والموارد البشرية في الانضمام إلى العمل فيها.  
(الزعيبي، 2018)

وتجدر الإشارة إلى أنّ القوى العاملة في اقتصاد المعرفة هي عمالة عالية المهارة والتدريب والتعليم الأكاديمي لذلك كان لا بد من تغيير أسلوب التوظيف أو البحث عن العمل واستقطاب عمال المعرفة لمواكبة العصر الحالي الذي هو عصر الثورة المعرفية، فأصبحت عملية التوظيف لا ترتبط بمكان ولا زمان، فالثورة المعرفية نقلتها إلى العالم الرقمي الذي من الممكن النفاذ له والتعامل معه بمجرد وجود شبكة إنترنت سريع وتوفر أجهزة كمبيوتر مزودة ببرمجيات حديثة فالإنترنت يعتبر مظهر هام من مظاهر اقتصاد المعرفة. وبالتالي أصبح التوظيف الإلكتروني يعتبر من أهم المجالات التي يمكن أن يتم فيها استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حيث يعمل على زيادة كفاءة التوظيف سواء للمنظمة أو للمتقدمين للوظائف، وأصبح جزء أساسي من عملية التوظيف العصرية، واستعمال الإنترنت لتسريع عمليات الاستقطاب هو حق أساسي في حرب البحث عن المواهب.

فالتوظيف الإلكتروني من العناصر الحديثة الهامة لاستقطاب عمال المعرفة للمنظمة الحديثة. بما يوفره من إمكانيات لوصول المؤسسات إلى هذه الفئة من العمال مهما كانت مواقعهم الجغرافية ودون حدود زمنية. وتسعى المؤسسات لتطوير عمليات الإختيار الإلكتروني للحصول على أفضل المؤهلات المعرفية من الكم الهائل من السير الذاتية. (زايد، حسين، 2016، ص ص: 243\_244)

**2-5- مواقع التوظيف الإلكتروني:** هناك عدة أنواع للمواقع الإلكترونية فهي تختلف باختلاف الهدف الذي صممت لأجله كمواقع التجارة الإلكترونية مثلا، وهي أكثر مواقع الإنترنت تطورا وأهمها من الناحية التجارية. (شروق، ص: 216)

بالإضافة إلى مواقع التجارة الإلكترونية هناك أيضا مواقع التوظيف الإلكتروني التي تزايد عددها في العالم عامة وذلك نتيجة للتطور التكنولوجي السريع، هذا التزايد السريع والواسع لعدد هذه المواقع يتطلب منا الوقوف للحظات قبل بناء أو استخدام أي موقع توظيف إلكتروني، فعلى المستخدم أن يقيم نفسه مدى جودة هذه المواقع وما إذا كانت تحمل هدفا مناسباً، كذلك على مصممي ومطوري المواقع الخدمية مراجعة معايير التقييم التي تنشرها الأبحاث بصورة دائمة، لكي يستفيدوا منها خلال عملية تصميم وبناء مواقعهم. (إسماعيل أحمد، 2017، ص 316)

وتجدر الإشارة إلى أنّه حسب تقرير يتعلق بتصنيف مواقع التوظيف الإلكتروني، فإنّ نسبة 65% من مستخدمي هذه المواقع يتم الاتصال بهم لإجراء مقابلات من قبل المؤسسات والشركات، وقد ينجح نحو 45% منهم في الحصول على وظيفة.

إلى ذلك تظهر التقارير والاستبيانات أن الشباب العربي يلجأ إلى هذه المواقع، للتعرف على الوظائف الجديدة، ومخاطبة الشركات. ووفق استبيان أجراه موقع بيت.كوم، بعنوان "رحلة البحث عن عمل في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا"، فإنّ نحو 95,5% من المجيبين قالوا إنهم يستخدمون مواقع التوظيف الإلكترونية للبحث عن الوظائف والتقدم إليها.

وقال 81.1% من المجيبين في الاستبيان إن التقدم إلى وظائف عبر مواقع التوظيف الإلكترونية هي طريقة سهلة وبسيطة، بينما خالفهم 7.4% فقط في الرأي، وكانت آراء 11.5% من المجيبين محايدة. كما اتفق غالبية المجيبين وبنسبة 83.4% على أنّ مواقع التوظيف الإلكترونية تتيح لهم إيجاد العديد من الوظائف المناسبة لخبراتهم ومؤهلاتهم، بينما كانت آراء 7.7% من المجيبين محايدة، و8.9% فقط مخالفة.

وعندما سئل المجيبون عن الأسباب التي تجعل مواقع التوظيف فعّالة، قال حوالي 66.2% إنها مفيدة لأنها "تجمع كافة الوظائف في مكان يسهل الوصول إليه"، وإضافة إلى ذلك، قال أكثر من 22.2% إن هذه المواقع تساعد الباحثين عن عمل على تحسين سيرتهم الذاتية وملفاتهم المهنية، كما تتيح لهم متابعة طلبات التوظيف الخاصة بهم وترسل لهم تنبيهات الوظائف.

وعند سؤالهم عن مدى فائدة المعلومات والنصائح التي تقدمها مواقع التوظيف الإلكترونية، قال 76.5% إنها مفيدة للغاية، بينما قال 14% غنها مفيدة إلى حد ما، أما نسبة 9.5% فقط فقد قالت إنها غير مفيدة على الإطلاق.

بدأت بعض المواقع بتطوير عملها بعيدا عن لعب دور الوسيط، وذلك من خلال إنشاء منصات خاصة لتقديم الدراسات والمنشورات المتعلقة بسوق العمل، وآليات التوظيف. إضافة إلى ذلك، تلجأ بعض المواقع أيضا إلى الطلب من مستخدميها ترقية الحسابات لقاء مبالغ مالية تدفع شهريا، بهدف ترقية طلبات التوظيف الخاصة بهم، وإظهارها أمام الشركات. (عاصي، 2018)

- وتجدر الإشارة إلى أنّ هناك 3 أنواع من مواقع التوظيف الإلكترونية: (إسماعيل أحمد، 2017، ص327)
1. **موقع الشركات الكبرى:** حيث يتم التوظيف عبر مواقعها الخاصة على شبكة الإنترنت حيث غالبا ما تخصص هذه الشركات بمواقعها الإلكترونية قسما خاصا للتوظيف تعلن فيه عن الوظائف الشاغرة وتستقبل فيه السير الذاتية للراغبين بالحصول على الوظيفة الشاغرة.
  2. **المواقع الوسيطة:** هناك مواقع متخصصة للبحث عن الوظائف الشاغرة في تخصصات عدة فهذه المواقع التي تلعب دور الوسيط بين الباحث عن وظيفة والشركة تقدم قائمة بأهم الوظائف المتوفرة حيث غالبا ما توفر قسما منفصلا للوظائف المتوفرة في كل دولة الأمر الذي يسمح للراغبين بالكتاب عن وظائف بدول أرى غير بلدانهم.
  3. **مواقع متخصصة:** وهناك مواقع أخرى أكثر تخصصا، حيث لا تعلن عن الوظائف المتاحة في الشركات إلا في دولة معينة، حيث يكون فيها الكتاب أكثر تخصصا، فهي تفتح خدمات موقعها فقط أمام الشركات في دولة محددة.

ومن شروط تصميم مواقع التوظيف الإلكتروني يجب أن تكون مواقع سهلة الاستخدام للإعلان عن الوظائف، حيث هناك بعض الأساسيات التي يجب تطبيقها عند تصميم تلك المواقع، وهي: (فرخة، ص: 139\_140)

سهولة الوصول إلى تلك المواقع من خلال الصفحة الرئيسية؛

- وجود قائمة بالوظائف المتاحة يتم تحديثها بشكل دائم؛ حيث يجب أن يتم حذف الوظائف التي تم شغلها بالفعل؛
- استخدام تنسيق واحد في إعداد نماذج توصيف الوظائف حتى يسهل فهمها؛
- احتواء الإعلانات على روابط تتيح للمتقدمين مراسلة الأشخاص المعنيين باتخاذ القرار عبر البريد الإلكتروني؛
- وضوح عملية التوظيف ودقته؛

## 2-6- موقع بيت كوم كمثال عن مواقع التوظيف الإلكترونية:

بيت كوم هو أكبر موقع للوظائف في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وهو صلة الوصل بين الباحثين عن عمل وأصحاب العمل الذين ينوون التوظيف؛ كل يوم يقوم أهم أصحاب العمل في المنطقة بإضافة آلاف الوظائف الشاغرة على المنصة الحائزة على جوائز عدة.

أسست في عام 2000 وأصبحت بيت.كوم واحدة من العلامات التجارية الأكثر ثقة واحتراما في المنطقة على مر السنين، فازت بالعديد من الجوائز التقديرية، بما في ذلك "موقع التجارة الإلكترونية الرائد في المنطقة العربية" من قبل جوائز الشبكة العربية للويب (2007)، وجائزة "الشركة للعام" من جوائز تيكوم للاستثمارات في اللؤلؤة (2009)، وجائزة "أفضل الشركات للعمل في الإمارات" من معهد الأماكن العظيمة للعمل (2011)، (2012، و2013)، وجائزة أفضل أماكن العمل في آسيا 2015.

تلتزم بيت.كوم بشدة بالمنطقة ولديها فهم ممتاز وشامل لسوق التوظيف في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، يتضح هذا من خلال منصة بيت.كوم للتوظيف بثلاث لغات، وهي أول منصة من نوعها في المنطقة، بالإضافة إلى مكاتبها الإقليمية الـ 12 في أبو ظبي والكويت وعمان وبيروت والقاهرة والدوحة ودبي والمنطقة الشرقية، جدة، المنامة، مسقط والرياض.

يوجد ببيت كوم أكثر من 200,000، 35 مهني وأكثر من 40,000 مؤسسة رائدة تستخدم منصة بيت.كوم للتوظيف عبر جميع فئات الصناعة والمستويات المهنية، أصبح بيت.كوم اليوم أكبر سوق فردي للمحترفين والشركات في المنطقة.<sup>ii</sup>

يتوفر موقع بيت كوم على العديد من الخدمات على غرار المقالات والتقارير البحثية، حيث نجد أحدث المدونات التي تضم نصائح البحث عن العمل والسيرة الذاتية المميزة والمقابلات وعروض العمل وتطوير المسيرة المهنية وأبحاث سوق العمل وركن أصحاب العمل.

كما تتوفر البوابة على البحث عن الوظائف والتي تضم الوظائف الموصى بها والدولة أو المدينة والشركات المعلنة عن الوظائف حيث يوجد العديد من الشركات في الخليج والشرق الأوسط تعلن عن وظائف عبر موقع بيت.كوم.

كما تتوفر البوابة على طلبات الوظائف بالإضافة إلى السير الذاتية للعديد من الباحثين عن العمل وكذلك تتوفر على خدمات السيرة الذاتية حيث تساعد على كتابة سيرة ذاتية مهنية ومكتوبة من قبل الخبراء مما يضاعف 3 مرات فرص إطلاع أصحاب العمل عليها.

### 3. الخاتمة:

توصلنا في هذه الورقة البحثية إلى جملة من النتائج والتوصيات التالية:

#### النتائج:

- أظهرت الدراسة أن للثورة المعرفية المميزة للاقتصاد المعرفي آثار هائلة في فكر ومنطق إدارة الموارد البشرية؛
- كشفت الدراسة أن الإنترنت يعطي فرصة لإنشاء أسواق عمل افتراضية حيث يمكن عرض فرص العمل وتقديمها للباحثين عنها مع جميع المعلومات اللازمة؛
- أظهرت الدراسة أن تحول وظيفة إدارة الموارد البشرية من التوظيف التقليدي إلى التوظيف الإلكتروني قد انعكس إيجابا على العديد من المنظمات، وذلك من خلال إلغاء دور الوساطة من جهة، وكذا الإسراع من إيقاع عملية التوظيف وتقليل الوقت المطلوب لأداء تلك العملية من جهة أخرى؛
- التوظيف الإلكتروني يحقق مزايا عديدة تحسن من تنافسية المؤسسات، ويسمح باختيار وتوظيف موارد بشرية متوافقة مع متطلبات التنافسية؛
- التوظيف الإلكتروني من المجالات الحديثة لإدارة الموارد البشرية الضرورية لاستقطاب أفراد لديهم مؤهلات وقدرات فكرية ومعرفية تتماشى مع متطلبات الاقتصاد المعرفي، بما يوفره من إمكانيات لوصول المؤسسات إلى هذه الفئة مهما كانت مواقعهم الجغرافية ودون حدود زمنية. وفي ذلك إثبات لصحة فرضية الدراسة؛
- كشفت الدراسة انتشار مواقع التوظيف الإلكترونية وقواعد بيانات السير الذاتية على الإنترنت؛ حيث تحرص هذه المواقع على استقطاب أكبر عدد من المؤهلين لشغل الوظائف.

- التوظيف عن طريق المواقع الإلكترونية تجعل العمل أسهل بالنسبة لصاحب العمل حيث يمكنه اختيار مرشحه أو الاتصال به من أي مكان في جميع أنحاء العالم، كما أنها تجمع كافة الوظائف في مكان يسهل الوصول إليه.
- توصلت الدراسة أيضا إلى أنه لكي يتم تحقيق توظيف إلكتروني ناجح عبر المواقع الإلكترونية يجب أن تكون مواقع سهلة الاستخدام للإعلان عن الوظائف فضلا عن ضرورة وجود قائمة بالوظائف المتاحة يتم تحديثها بشكل دائم؛
- يعد موقع بيت كوم أكبر موقع للوظائف في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وهو صلة الوصل بين الباحثين عن عمل وأصحاب العمل الذين يبنون التوظيف؛ حيث كل يوم يقوم أهم أصحاب العمل في المنطقة بإضافة آلاف الوظائف الشاغرة على المنصة الحائزة على جوائز عدة؛

#### - التوصيات:

- توصي الدراسة بإعطاء المنظمات الاهتمام الأكبر بالتوظيف الإلكتروني لما لها من أهمية في استقطاب موارد بشرية مؤهلة ولها قدرات معرفية تتماشى مع متطلبات عصر الاقتصاد المعرفي، وذلك عن طريق توفير البنى التحتية من رقمنة وتكنولوجيا والمتطلبات المادية لتوفير الانترنت؛
- توصي الدراسة أيضا بضرورة أن تكون المعلومات المعروضة على مواقع الإنترنت والمتعلقة بفرص العمل صحيحة وواقعية كما يجب وضوح عملية التوظيف ودقته؛ كذلك نفس الشيء بالنسبة للمعلومات التي تضمها السير الذاتية؛

#### 4. المراجع:

##### أولا- المراجع العربية:

##### الكتب:

- 1- بوران بن عامر سمية (2016)، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة: مركز الكتاب الأكاديمي عمان، الأردن.
- 2- عنتر بن مرزوق وآخرون (2018)، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- 3- سنان الموسوي (2004)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، عمان، الأردن.
- 4- محمد بن دليم القحطاني (2015)، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الرابعة، دار العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- 5- محمد خليل محمود محمد (2018)، المشروعات الصغيرة مدخل للتنمية المستدامة، دار حميثرا للنشر والترجمة، مصر، القاهرة.
- 6- مروان سعد الدين (2011)، التوظيف بمهارة لتحقيق ميزة تنافسية، الطبعة العربية الأولى، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية.
- 7- نجلاء إسماعيل أحمد (2017)، الإعلام التوظيفي، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

##### الرسائل الجامعية:

- 1- فرخة ليندة (2016/2017)، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج جيجل، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة - .
- 2- سمير مسعي (2015)، اقتصاد المعرفة في الجزائر الواقع ومتطلبات التحول - دراسة تحليلية مقارنة لواقع اقتصاد المعرفة في الجزائر، رسالة دكتوراه علوم، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

3- طويهي فاطمة (2015)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية- دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت-، رسالة ماجستير جامعة وهران 2.

4- يوسف محمد يوسف أبو أمونه (2009)، واقع إدارة الموارد البشرية إلكتروني HRM-، في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة" رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية -غزة.

#### المقالات:

1- حسين بركاتي (2015)، واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 13.

2- خالصة زواوي (2017)، تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية. مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية المجلد 08 العدد 01، ص-ص: 108-130.

3- مراد زايد (2016)، علي حسين، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة، دراسة حالة جاوي للاتصالات، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 10.

#### ثانيا- المراجع الأجنبية:

- 1- Ankita Jain, Ankita Goyal(2014) , *E-recruitment & E- Human Resource Management Challenged in the Flat World: A Case Study of Indian Banking Industry (With Special Reference to ICICI Bank, Jaipur)*, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 4, Issue 1.
- 2- Fanny Ramadhani, Muhammad Zarlis (2019), *Analysis of e-Recruitment System Design* , *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, Volume 9, Number 1.
- 3- Khalil Ghazzawi, Abeer Accoumeh(2014), *Critical Success Factors of the E-Recruitment System* *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, Vol. 2, No. 2, pp. 159-170 .

#### ثالثا: المواقع الإلكترونية:

- 1- التوظيف الإلكتروني، <http://www.talentshunters.com/ar/blog/>، شوهذ يوم 2019/10/10.
- 2- بيت كوم، <https://www.bayt.com/ar/company/bayt-com-1480348>، شوهذ يوم 2019/10/15.
- 3- لميس عاصي 2018، تعرف إلى أشهر مواقع التوظيف إلكترونيا، <https://www.alaraby.co.uk/economy/2018/7/12> ، شوهذ يوم 2019/10/12.
- 4- مصطفىاوي الطيب، بونيف محمد الأمين، خدمات التوظيف الإلكتروني – نموذج لتقييم مواقع التوظيف بالجزائر-، <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2012/05>، شوهذ يوم 2019/10/11.
- 5- نوره الزعبي 2018 التحول الرقمي في عمل الموارد البشرية، <http://akhbar-alkhaleej.com/news/article/1137023>، شوهذ يوم 2019/10/20

تحديات تبني التجارة الإلكترونية بالجزائر  
*Challenges of adopting e-commerce in Algeria*

د. حلاسي هجيرة، مخبر ايكوفيفا، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة، h.hallaci@univ-skikda.dz

أ. سلامات عقيلة، مخبر LFIEGE، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة، a.salamat@univ-skikda.dz

د. سحاب نادية، مخبر ايكوفيفا، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة، n.saheb@univ-skikda.dz

**ملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التحديات التي تحول دون تبني التجارة الإلكترونية بالجزائر، وقد توصلت إلى أن هناك عدة عقبات، من أهمها: مشكلات الدفع الإلكتروني، فعلى الرغم من توفر العديد من المواقع الإلكترونية التي تمارس عمليات البيع والشراء عبر الإنترنت، إلا أن الدفع يكون بالطرق التقليدية، إضافة لضعف القوانين والتشريعات والبنى التحتية اللازمة لإنشاء هذا النوع من التجارة، وانعدام الثقة لدى الجزائريين في التعاملات غير النقدية، وعدم توفر الخصوصية والأمان.

**الكلمات المفتاحية:** التجارة الإلكترونية، شبكة الإنترنت، الدفع الإلكتروني.

**تصنيفات:** L81-L86-D80:JEL

**Abstract:**

This study aimed to find out the challenges that prevent the adoption of e-commerce in Algeria, and it has concluded that there are several obstacles, the most important of which are: electronic payment problems. Although there are many websites that practice buying and selling via the Internet, payment is by means. Traditional, in addition to the weakness of laws, legislation and infrastructure necessary to establish this type of trade, the lack of confidence of Algerians in cashless transactions, and the lack of privacy and security.

**Keywords:** E-commerce, internet, electronic payment.

**JEL Classification Codes:** L81-L86-D80

**مقدمة:**

رغم التطور الكبير والسريع الذي شهدته الجزائر، خلال السنوات الأخيرة، في استخدام التكنولوجيات الحديثة، إلا أن ذلك لم ينعكس على كل مناحي الحياة اليومية للجزائريين، ومنها المعاملات التجارية التي مازالت محتكمة، في كثير من الأحيان، إلى الأنماط التجارية التقليدية، في ظلّ حضور محتشم للمعاملات الإلكترونية التي تختصر وتسهّل العمليات التجارية. فبعد أكثر من عقد من بدء الحديث عن الشروع في تطوير نظم الدفع الإلكتروني، مازالت التعاملات النقدية هي سيّدة الموقف. ورغم المحاولات الحثيثة للاستفادة من الانترنت في عالم التجارة، والتجارب العديدة التي ظهرت في هذا المجال، إلا أن التسوق الإلكتروني واقتناء السلع بكبسة زرّ مازال بالنسبة لغالبية الجزائريين مجرد حلم قد لن يتحقق غداً.

**فما هي التحديات التي تحول دون تطبيق التجارة الإلكترونية في الجزائر؟ وما هي الحلول الممكنة لها؟**

**أهداف الدراسة:**

تتمثل أهم الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها فيما يلي:

- التعرف على واقع التجارة الإلكترونية بالجزائر؛

- إبراز أهم العوائق التي تقف أمام انتشار التجارة الإلكترونية في الجزائر.

### منهجية الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال استظهار البيانات والجداول الإحصائية والقيام بتحليلها.

### 1-واقع شبكة الإنترنت في الجزائر:

سعت الجزائر إلى الاستفادة من خدمات شبكة الإنترنت والتقنيات المرتبطة بها، من خلال ارتباطها بشبكة الإنترنت في شهر مارس من عام 1994، عن طريق مركز البحث والإعلام العلمي والتقني (CERIST)، الذي أنشئ في شهر أبريل من سنة 1986 من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وكانت مهمته الأساسية آنذاك، العمل على إقامة شبكة وطنية وربطها بشبكات إقليمية ودولية.

عرفت الجزائر منذ سنة 1994 تقدما ملحوظا في مجال الاهتمام والاشتراك والتعامل مع الإنترنت، ففي نفس السنة، كانت الجزائر مرتبطة بالإنترنت عن طريق إيطاليا، تقدر سرعة الارتباط بـ 9600 حرف ثنائي في الثانية (Ko9.6) وهي سرعة جد ضعيفة، وقد تم ذلك في إطار مشروع تعاون مع منظمة اليونسكو، بهدف إقامة شبكة معلوماتية في إفريقيا، تسمى بـ RINAF وتكون الجزائر هي النقطة المحورية للشبكة في شمال إفريقيا.

في سنة 1996، وصلت سرعة الخط إلى 64 ألف حرف في الثانية، يمر عن طريق العاصمة الفرنسية باريس؛ وتم في نهاية 1998، ربط الجزائر بواشنطن عن طريق القمر الصناعي بقدرة 1 ميغابايت في الثانية (Méga Bytes)، وفي شهر مارس 1999، أصبحت قدرة الإنترنت في الجزائر بقوة 2 ميغابايت في الثانية، وتم إنشاء 30 خطا هاتفيا جديدا من خلال نقاط الوصول التابعة للمركز والمتواجدة عبر مختلف ولايات الوطن (الجزائر العاصمة، سطيف، ورقلة، وهران، تلمسان،...) والمربوطة بنقطة خروج وحيدة هي الجزائر العاصمة.

وقد قدر عدد الهيئات المشتركة في الإنترنت سنة 1996، أي بعد سنتين من دخول الإنترنت إلى الجزائر بـ 130 هيئة، وفي سنة 1999، قدر عدد الهيئات المشتركة في الشبكة بـ 800 هيئة، منها 100 في القطاع الجامعي، 50 في القطاع الطبي، 500 في القطاع الاقتصادي و150 في القطاعات الأخرى، وفي نفس السنة أي 1999، كان لمركز البحث والإعلام العلمي والتقني حوالي 3500 مشترك، ولأن هناك تباين كبير بين عدد المشتركين ومستعملي الإنترنت في الجزائر نظرا لانخفاض نسبة الاشتراك الفردي بالمقارنة مع نسبة اشتراك الهيئات (سيبر مقهى، ميدياتيك، مؤسسات،...)، بسبب ارتفاع تكلفة الربط بالشبكة، فإنه يمكن تقدير أن هناك حوالي 180 ألف مستعمل للإنترنت (حوالي 50 مستعمل لكل اشتراك)، يمثل هذا العدد نسبة أكبر بقليل من 01 في الألف من عدد مستعملي الإنترنت في العالم.

بعد إصدار المرسوم التنفيذي رقم 257-98 بتاريخ 25 أوت 1998 والمعدل بمرسوم التنفيذي آخر يحمل رقم 307-2000 بتاريخ 14 أكتوبر 2000، الذي يحدد شروط وكيفيات وضع واستغلال خدمة الإنترنت، ظهر مزودون جدد خواص وعموميين إلى جانب مركز البحث والإعلام العلمي والتقني، وقد وصل عدد الرخص الممنوحة إلى الخواص عبر القطر الجزائري إلى 65 رخصة حتى نهاية 2001 (بختي، 2003، الصفحات 21-22).

رغم تحرير قطاع الاتصالات في الجزائر إلا أن وضع شبكة الإنترنت ما يزال ضعيفا مقارنة بدول الجوار، ويبين الجدول التالي تطور عدد موفري الإنترنت في الجزائر للفترة 2003-2009.

الجدول رقم 1: تطور عدد موفري الإنترنت في الجزائر للفترة 2003-2009

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
عدد موفري الإنترنت	82	100	65	70	74	75	73
عدد موفري الإنترنت النشطين	-	34	37	39	25	25	23

Source: ARPT, rapport annuel 2009, P.73, sur: www.arpt.dz/fr/doc/pub/raa/raa\_2009.pdf, téléchargé le 23/09/2010.

يتضح من خلال الجدول انخفاض عدد الموزعين النشطين في مقابل ارتفاع عدد موزعي الإنترنت الإجمالي، وذلك ناتج أساسا من انقطاع معظم الموزعين عن الخدمة، واندثار البعض منهم بسبب عدم استيعابهم لضخامة الاستثمارات (كحيلي، 2008، صفحة 17)، وفي دراسة للمموني للإنترنت الخواص أرجعوا أسباب هذا الوضع إلى غياب الضوابط القانونية التي تتحكم في هذا النشاط ولا تشجع على الاستثمار في هذا المجال، إضافة إلى جملة من الإشكالات التقنية والتجارية تتعلق أساسا بالفوترة وحزمة الألياف البصرية (بهلولي، 2008، صفحة 38).

وفيما يتعلق بعدد مواقع الويب، أعطت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال الأرقام التالية: من 20 موقع سنة 2000 إلى 2500 موقع في فيفري 2004، ووصل هذا الرقم إلى 5000 موقع في نهاية 2004. يبين الجدول التالي عدد مواقع الويب وخدمات الإنترنت خلال السداسي الأول من سنة 2015.

الجدول رقم 2: مواقع الويب وخدمات الإنترنت خلال السداسي الأول من سنة 2015

المؤشرات	2015 (السداسي الأول)
عدد مواقع الإنترنت .dz	7148
عدد المواقع المؤسساتية (الوزارات والهيئات التابعة)	587
عدد الاستثمارات المتوفرة	265
عدد الإجراءات المتوفرة على الإنترنت	29

المصدر: www.mptic.dz، 2016/04/20.

يتضح من خلال الجدول السابق، أن هناك تطورا ملحوظا في عدد مواقع الإنترنت، أما بخصوص مقاهي الإنترنت، فقد انتقل الرقم من حوالي 100 مقهى في سنة 2000 إلى 4297 مقهى في فيفري 2004، ووصل هذا الرقم إلى 5000 مقهى في نهاية 2009، و 5548 مقهى خلال السداسي الأول من سنة 2015، ويبقى نمو عدد مقاهي الإنترنت بطيئا وذلك بسبب دخول الإنترنت للمنازل، واستخدام الجيل الرابع من الهاتف النقال (www.mptic.dz).

وفيما يتعلق بتطور عدد مستخدمي شبكة الإنترنت فقد عرف تطورا ملحوظا، حيث يقدم الجدول التالي عدد مستخدمي شبكة الإنترنت في الجزائر من سنة 2013 إلى سنة 2018، وذلك فيما يخص الإنترنت الثابت والإنترنت النقال.

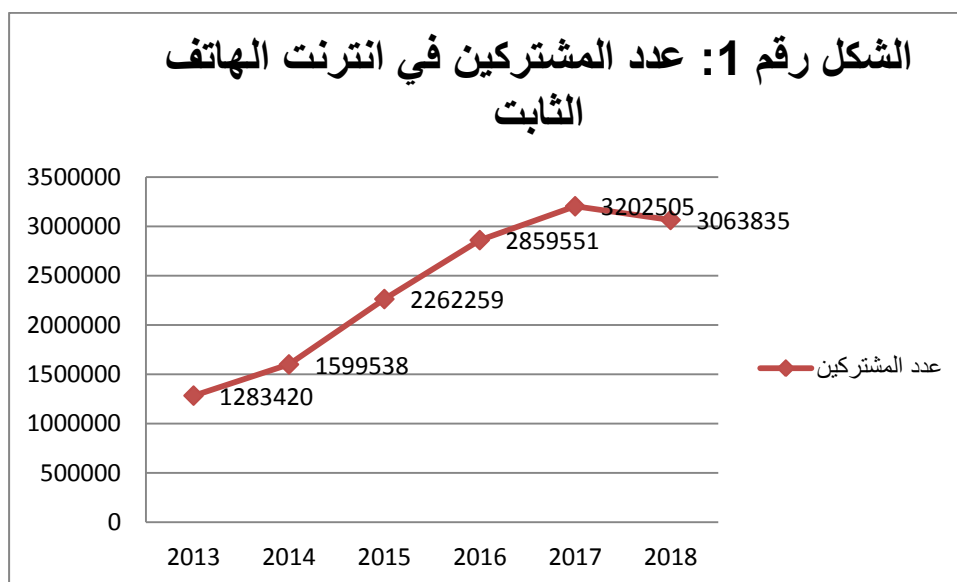


انترنت الهاتف الثابت:

الجدول رقم 3: تطور عدد مستخدمي انترنت الهاتف الثابت في الجزائر من سنة 2013 إلى سنة 2018

المؤشرات: مشتركى الإنترنت	2018	2017	2016	2015	2014	2013
مشتركي ADSL	2172096	2246918	2083098	1838746	1518629	1283241
الألياف البصرية FTTX	11369	714	/	/	/	/
الجيل الرابع الثابت	861235	920244	775792	423280	80693	/
الوايماكس WIMAX	619	621	661	233	216	179
روابط متخصصة LS	11516	34008	/	/	/	/
المجموع	3063835	3202505	2859551	2262259	1599538	1283420

المصدر: <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/evolution-fixe> · 2019/10/30



المصدر: من إعداد الباحثات، اعتمادا على برنامج Excel

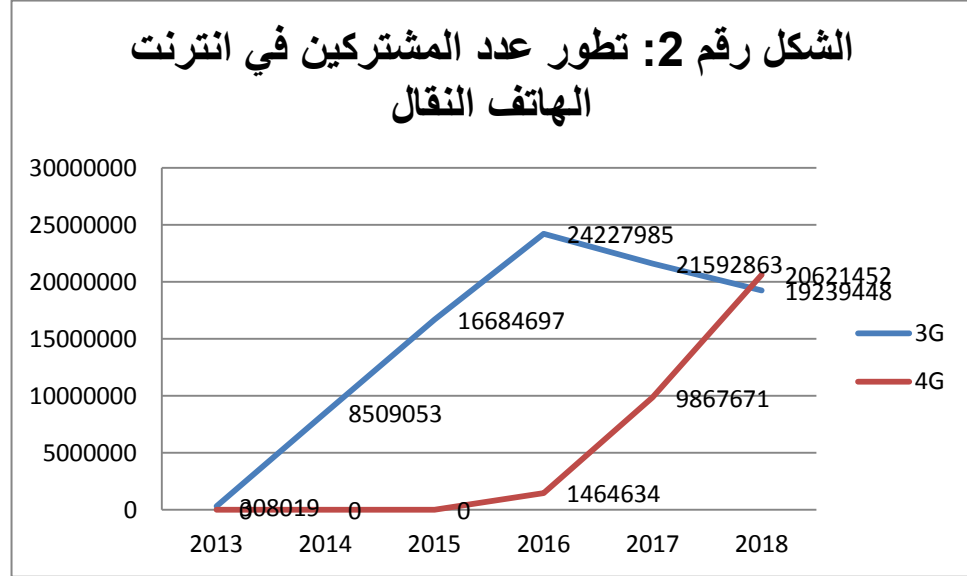
في عام 2018، انخفض عدد مشتركى الإنترنت الثابت بمقدار 138670 مشتركا مقارنة بعام 2017، وهذا ما يفسره اتجاه المشتركين الى الهاتف المحمول، وخاصة 4G الذي عرف توسعا لنسبة التغطية.

انترنت الهاتف النقال:

الجدول رقم 4: تطور عدد مستخدمي انترنت الهاتف النقال في الجزائر من سنة 2013 إلى سنة 2018

2018	2017	2016	2015	2014	2013	
19239448	2159286	2422798	1668469	850905	308019	3G
	3	5	7	3		
20621452	9867671	1464634	/	/	/	4G
39860900	3146053	2569261	1668469	850905	308019	المجموع
	4	9	7	3		

المصدر: <https://www.mptn.gov.dz/ar/content/evolution-internet>، 2019/10/30



المصدر: من إعداد الباحثات، اعتمادا على برنامج Excel

يتضح مما سبق، أن بداية تقديم 3G للهاتف النقال كانت في سنة 2013، حيث شهدت هذه التكنولوجيا ارتفاعا قياسيا في سنة 2016 ابن بلغ عدد المشتركين 24.227.985 مشتركا، أما تكنولوجيا 4G فقد انطلقت في سنة 2016، حيث حققت خلال عامين فقط من تقديمها عددا يزيد عن 20 مليون مشترك، في حين بلغ عدد مستخدمي الجيل الثالث 19.239.448 (يعود السبب في انخفاض عدد المشتركين في شبكة 3G الى الانتقال نحو شبكات الجيل الرابع)، كما يتضح توجه الجزائريين بقوة الى انترنت الهاتف النقال. فيما يتعلق بالعدد الاجمالي لمستخدمي الانترنت في الجزائر، شهد هذا الأخير زيادة من 34.663.039 مشتركا في عام 2017 الى 42.924.735 مشتركا في عام 2018، بزيادة قدرها 23.83٪.

## 2- المؤسسات النشطة في مجال التجارة الإلكترونية بالجزائر:

إن ما يعتقده الكثير من الجزائريين في خصوص تواجد مواقع للتجارة الإلكترونية أنه قليل لم يصبح صحيحا مطلقا في السنوات الحالية، إذ أنه بات واضحا للعيان أن هذه المواقع بدأت ليس بتثبيت مكانها لدى مقدمي خدمات الإنترنت فحسب، وإنما تعدى ذلك إلى أن تكون جزء من حياة الكثير من المواطنين، وهناك عدد كبير من المواقع التي أصبحت تلقى إقبالا كبيرا من طرف الزائرين الجزائريين ومن طرف المؤسسات الاقتصادية التي اعتمدت عليها في العمليات الإشهارية الحديثة، وقد تم تسجيل حالات تمثل الإنترنت فيها محور نشاط المؤسسة الأساسي مثل مؤسسة "إيباد" وموقع "واد كنيس" ومكتب دراسات "وابديالنا" وموقع "الجلفة أنفو" وكذا الموقع الواعد "أسواق الجزائر" وغيرهم مما سنذكر فيما يلي (غزيل، 2010/2009، الصفحات 304-325):

## 2-1- موقع واد كنيس:

بطريقة احترافية وجد حديثة يفرض موقع واد كنيس الذي تحدثت عنه كافة وسائل الإعلام الرسمية وغيرها، مكانته سريعا في أوساط مستعملي الإنترنت، نتيجة لأفكار مبتكريه الخمسة، الذين يذكروننا بقصة إنشاء ياهو ووقول والمواقع العالمية الرائدة على شبكة الإنترنت. خمسة طلبة جامعيين جزائريين من الفئة الشابة جدا، مزجوا خبراتهم المتواضعة ومعلوماتهم القليلة مع طموحهم الشامخ وحبهم للوطن، من أجل رفع غطاء التخلف على شعبهم ومجتمعهم في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

وقد صرح أحدهم قائلا "لا علاقة بين ما ندرسه في الجامعة كمهندسي إعلام آلي بالإنتاج الذي تمثل في موقع واد كنيس"، الأمر الذي يوجه أصابع الاتهام لمن عجزوا على إنشاء مواقعهم بحجة أنهم لم يدرسوا الإعلام الآلي كتخصص في الجامعة.

إن أول دافع أدى إلى إنشاء موقع واد كنيس تمثل في قرار الدولة بتعليق نشاط سوق واد كنيس الذي هو عبارة عن مجمع فوضوي قرب بلدية القبة، الأمر الذي أثار انفعال مهدي وفريقه، وبدأت التحركات نحو تفعيل النظام الإلكتروني الذي كانت أرضيته التقنية حاضرة، متمثلة في محتوى أولي لموقع كتب أن يطلق عليه فيما بعد اسم واد كنيس.

يقدم هذا الموقع خدمات عدة متميزة، تتمثل في تصميم المواقع بأنواعها، استضافة أي موقع في خوادم قوية جدا، دعم المواقع بالبرامج والأفكار اللازمة حسب مجال نشاط الموقع، وبصفة أساسية يقوم بتوفير فرص الإشهار المجاني لكل من يريد عرض أي صنف من السلع والخدمات، كما يوفر مساحات إشهارية للشركات والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية بأسعار جد تنافسية.

إن التقنيات والبرامج التي أدرجها أصحاب هذا الموقع تسمح بالقيام بعدة مهام، حيث يستطيع المطلع على الإشارات معرفة ما إذا كان المعلن لدى الموقع متصل حاليا بالموقع أم لا، وإذا كانت النتيجة ايجابية، يمكنه إجراء محادثة مباشرة معه عبر برنامج محادثة نصية يوفره الموقع نفسه، وإن كانت النتيجة سلبية فإنه في أسوأ الحالات يترك رسالة نصية بيدي فيها نيته اتجاه السلعة أو الخدمة المعلن عنها، والجيد في العملية هو أن المعلن سيستقبل رسالة ضمن ايميله المصرح به لدى الموقع سابقا أثناء التسجيل الذي يعد شرطا أساسيا قبل إدراج مادة الإشهار.

قامت الشركات مثل موبيليس وسمسونغ ورونو بيجو وإسلام واب وال جي ودانون وكوكا كولا وعدة شركات أخرى بالإشهار ضمن الموقع نظرا لما لاقاه من نجاح على المستوى الوطني، حيث وجدت هذه الشركات عدد الزائرين الذي يتميز بهم الموقع شريحة مهمة من أجل بث موادها الإشهارية في إطار استراتيجياتها الترويجية المهمة.

يمكن زيارة الموقع الذي هو بالعنوان التالي: [www.ouedkniss.com](http://www.ouedkniss.com).

## 2-2- موقع مؤسسة إيباد:

بدأت مؤسسة إيباد (EEPAD) نشاطها كمؤسسة تعليمية عن بعد في سنة 1991، وذلك لمساعدة الطلبة على اجتياز شهادة البكالوريا، وفي إطار تحرير قطاع الاتصالات في الجزائر حصلت مؤسسة إيباد على ترخيص كأول مزود خاص بخدمات الإنترنت، وفي سنة 2004 وضعت المؤسسة حجر الأساس لإنشاء مصنع تركيب الحواسيب الشخصية ذات العلامة زالة بولاية عنابة.

تنشط هذه المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المتمثلة في التكوين عن طريق موقع اسمه كليكفورما "clicforma.com"، هذا الموقع أنجز على أرضية برامجية تدعم اللغتين العربية واللاتينية، حيث لاقى نجاحا مقبولا عموما، لأنه كان مدعما بأجهزة حاسوب محمولة من علامة زالة المنخفضة الثمن وكذا ربط انترنت بتدفق الاي دي اس ال، حيث تم كذلك التخطيط لجعل كل من الجزائر وهران مدينتين رقميتين بنسبة 100 %، مع العلم أن مدينة عنابة بلغت هذه النسبة في نفس الصدد، وهذا بتوفير الإنترنت ذات التدفق العالي بتقنية الويفي.

سنة 2007، قامت المؤسسة بإياد بإطلاق مشروع جديد، طموح وواسع الأفق، يتمثل في مشروع سمي بـ tarbiatic نسبة للدور التربوي التعليمي الذي تهدف هذه المؤسسة للقيام به من خلال هذا المشروع المواكب للعصرنة وطرق التعليم الإلكتروني الحديثة.

كان هذا الحدث عقب المؤتمر الدولي الذي نظم تحت عنوان المدرسة الرقمية برعاية وزير التربية والذي شهد مداخلات لخبراء جزائريين في الموضوع.

ضمن المدرسة الرقمية تربيتيك، يحصل كل مشارك في العملية على مكتب افتراضي كالتالي:

- **مكتب للإدارة المركزية:** وهو مكتب لإدارة إياد المشرفة على المشروع، حيث يمنح لها رؤية عامة لأداء البرنامج الدراسي التديمي، بما يسمح لها بتعديل وتنمية وتطوير المشروع نحو الأحسن.
- **مكتب افتراضي للمدرسة:** عبر هذا المكتب يستطيع التلاميذ استغلال واستكشاف ما يحويه خادم الشبكة من دروس وملفات الملتيميديا المتعلقة بعملية الدعم المدرس، والتي تغطي كل المستويات التعليمية، مع إعطاء الأولوية للمستويات النهائية، مثل البكالوريا وشهادة التعليم الأساسي والابتدائي.
- **المكتب الافتراضي لأولياء التلاميذ:** عبر هذا المكتب يكون الأولياء على علم بكل مجريات العملية التعليمية وما يلزم معرفته من أجل متابعة أبنائهم بكل سهولة وراحة واطمئنان.
- **المكتب الافتراضي للمعلم:** كل معلم ينشط في أي مدرسة رقمية ضمن الشبكة تربيتيك، يتمتع بوسائل تسمح له بإجراء الاتصال مع زملائه ومتدريسيه وأوليائهم، وإدارة الشبكة تربيتيك، كما يستطيع إنتاج وإدراج مختلف المحتويات التعليمية والموارد التي يمتلكها ضمن الشبكة ليشارك فيها التلاميذ والمدارس الرقمية الأخرى إذا رغبوا في ذلك.

وتوفر المؤسسة الدعم التقني من أجل جعل البرنامج في مساره الصحيح، ومنذ سنة 2007، أخذ هذا المشروع بالتوسع يوما بعد يوم، وتحضى مدارس تربيتيك بتسعيرة إنترنت خاصة ودخول مجاني للبرامج والمحتوى البيداغوجي المتوفر ضمن خوادم الشبكة.

يمكن الاشتراك في هذه الشبكة بملأ استمارة طلب الانضمام التي يمكن الحصول عليها من الموقع

[www.tarbiatic.dz](http://www.tarbiatic.dz) أو [www.eepad.dz](http://www.eepad.dz).

## 2- 3- موقع واب ديالنا:

جاءت فكرة إنشاء هذا المكتب بعدما تحصلت الأنسة لبنة لهميسي على شهادة مهندس دولة في الإلكترونيك من جامعة باب الزوار بالعاصمة، لم تكن محظوظة في أن تجد لنفسها منصب عمل يوافق تخصصها، فقررت إنشاء مكتب للدراسات يعتمد على التقنيات التكنولوجية الحديثة، وقامت هي وفريقها بإجراء عدة دراسات رائدة في الميدان، ونشرت الدراسات في عدة وسائل إعلام ذات شهرة ومصداقية، كما طلبت دراسات هذا المكتب من طرف عدة شركات لاستعمالها لأهداف تسويقية وإدارية إستراتيجية.

في سنة 2009 أجرى المكتب دراسة إحصائية عن سلوكيات الأنترنت الجزائري، والتي ساهم فيها مكتب "ان تيك" بشكل كبير، وهو مكتب مختص في الدراسات التقنية والتكنولوجية للاتصالات والإعلام، حيث يصدر هذا الأخير مجلة تحت اسم "ان تيك".

هدفت الدراسة إلى معرفة استعمالات الإنترنت واهتمامات الأنترنت الجزائري عبر هذا الاستعمال، حيث حددت هذه الدراسة المعطيات المستقاة من طرف الأنترنت الجزائريين فقط، حيث أرسلت استمارات الاستبيان عبر الإيمايلات، وكانت العينة تشمل على 5944 أنترنت وقد كانت الفترة التي لزمتم عملية تجميع المعلومات تنحصر بين 22 جوان و27 جويلية 2009.

تحصل المكتب على النتائج التالية وفقا للدراسة المذكورة سابقا:

3.4% من الأنترنت الجزائريين قاموا بعملية شراء أو طلب أو حجز قبل 8 أيام من مشاركتهم في الدراسة، و9.2% هم ممن قاموا بذلك بين 8 أيام إلى 6 أشهر، بينما 7.9% هم ممن قاموا بما ذكرنا في مدة لا تتجاوز الستة أشهر.

الذين لم يقوموا بولا عملية مما سبق كانت نسبتهم 79.5%، مما يدل على أن الأنترنت الجزائري لم يحتك بأنشطة التجارة الإلكترونية بشكل كبير جدا.

وعن أهم سؤال، والذي يتمثل في الحالات التي يمكن أن يستعمل فيها الأنترنت الجزائري الدفع الإلكتروني فقد كانت الإجابة متمثلة في البيانات التالية:  
- 66% سيستعملونها من أجل شراء تذاكر السفر؛  
- 83.6% سيستعملونها من أجل أداء فواتير اشتراكاتهم مثل الماء والكهرباء والغاز والهاتف... الخ والتخلص من طوابير الانتظار امام وكالات الأداء؛  
- 63,4% سيستعملونها من أجل شراء كتب، مجلات، أقراص مدمجة، وبعض الأجهزة المنزلية.  
**2- 4- موقع أسواق الجزائر:**

هذا الموقع يشبه إلى حد كبير موقع إيباي eBay الذي اشتهر في الدول المتقدمة ولاقى نجاحا باهرا، حيث تشير الإحصائيات إلى أنه خلال ثانية واحدة يباع حوالي خمسة ساعات ثمينة عبر الموقع وخلال 5 دقائق من الزمن تباع سيارة في الولايات المتحدة الأمريكية لوحدها، ومجموعة مهمة من الحلي والألماس في زمن قصير كذلك.

هذا الموقع جاء بمبادرة من صاحبه السيد سالم يوسف الذي شغل مدير لشركة مواقع في مصر سنوات 2001 و 2003، وشغل مدرب لأسواق المال في المملكة العربية السعودية، ليأتي بعدها ويستثمر خبراته في وطنه الجزائر.

يوفر الموقع كذلك عروض مهمة جدا، مثل إمكانية الإشهار ضمن صفحاته، ويعرض كذلك خدمات الدفع الإلكتروني مثل بطاقات فيزا ومستر كارد، ويعتبر صاحب الموقع أنها الأرخص ثمنا مقارنة بكل البطاقات التي توفرها مصالح أخرى، وقد تهافت الناس على طلب بطاقات فيزا لاستعمالها في الدفع الإلكتروني عبر المواقع العالمية.

تجدر الإشارة أن هذا الموقع يحوي ضمنه عدة فروع مثل masterdz وغيره من المواقع التي تهتم بالتبادل التجاري الإلكتروني، وقد نصبت إدارة الموقع وكلاء معتمدين عبر حوالي 24 ولاية عبر الوطن، من أجل القيام بتأمين النشاط التجاري المتمثل في تسويق بطاقات الدفع وتأطير عمليات المزايدات العالمية التي تكبر يوما بعد يوم.

يوفر الموقع خدماته عبر واجهتين، واحدة باللغة العربية والثانية باللغة الفرنسية، وهذا من أجل خدمة كلا الشريحتين لاحتمال وجود أعداد كبيرة لا تتقن استعمال المعلوماتية إلا باللغة العربية، مما يعني تسهيل المهمة أمام الشعب من أجل الاستفادة من خدمات الموقع بشكل مقبول.

نجد أن موقع ذي زاد سوق في مستوى المواقع العالمية من حيث التصميم والتفاعلية ومستوى التقنية والأرضية البرمجية التي يتمتع بها، ويسهر على تسييره طاقم إداري فذ وخبير يترأسهم السيد يوسف، هذا الشخص الذي يتميز باطلاعه على حيثيات التجارة الإلكترونية وتقنياتها.

يمكن زيارة هذا الموقع من خلال العنوان الإلكتروني التالي: [www.dzsoq.dz](http://www.dzsoq.dz).

## 2- 5- موقع صنع في الجزائر (www.made-in-Algeria.com):

أضحت الكثير من المؤسسات الجزائرية في الآونة الأخيرة لا تقوت أي فرصة لزيادة قنوات التبادل والبيع، ولذلك لجأت إلى شبكة الإنترنت لاستعمالها في الجانب التجاري. وبغية مساعدة هذه المؤسسات على الوصول إلى الأسواق العالمية عبر شبكة الإنترنت، تموضع موقع "made in Algeria" والذي هو عبارة عن سوق افتراضية جزائرية، يسمح فيها للشركات بعرض سلعها، ويهتم هذا الموقع بالشركات الجزائرية خاصة المصدرة منها، لمساعدتها على ترويج منتجاتها وترقية الصادرات، من خلال تقديم العرض الأسرع لنشر المعلومات التجارية على عدد كبير من المؤسسات، وإتاحة إمكانية التواصل بين العارضين والطلبين. وينقسم الموقع إلى جزأين رئيسيين، قسم خاص بعرض السلع والخدمات المتوفرة، والتي عادة ما تشمل المنتجات النسيجية، المنتجات الغذائية، قطع ميكانيكية، خدمات الاتصالات...، والقسم الآخر مخصص للمناقصات، والتي لا يسمح بالاطلاع والمشاركة فيه إلا للأعضاء المسجلين في الموقع.

## 2- 6- موقع بيت الجزائر (www.dzmaison.com):

تعتبر عملية تصميم واستضافة المواقع وبيع البرمجيات أحد أشكال التجارة الإلكترونية وأكثرها انتشارا في الجزائر، وكمثال على ذلك موقع "بيت الجزائر" الذي يقدم خدمات متكاملة، تشمل كل جوانب تجهيز وتشغيل مواقع الإنترنت للشركات والأفراد على حد سواء، فهو يساعد الراغبين على إنشاء متاجر إلكترونية من خلال تصميم المواقع الإلكترونية بأحدث التقنيات، وتزويدها ببرامج سهلة لإدارة المواقع التجارية بالإضافة إلى استضافة هذه المواقع على جواد مقوية.

ويوفر هذا الموقع خدمة الاستضافة وحجز اسم النطاق (.org، .com، .net) مجاناً للسنة الأولى أما في السنة الموالية فلا بد من دفع المصاريف، وتتم عملية تسوية المدفوعات عن طريق التحويل إلى الحساب البريدي الجاري للموقع، وإرسال صورة عن وصل الحوالة إلى البريد الإلكتروني للموقع، لتتم عملية تفعيل الخدمة.

2- 7- مواقع أخرى: بالإضافة للمواقع السابقة هناك مواقع أخرى تنشط في مجال التجارة الإلكترونية بالجزائر، وهي ([http://www.arabicshopping.com/2016/10/blog-post\\_31.html](http://www.arabicshopping.com/2016/10/blog-post_31.html)):

### - موقع جوميا الجزائر:

موقع جوميا Jumia هو موقع تسوق إلكتروني ضخم يضم آلاف المنتجات ذات جودة عالية وبأثمان مناسبة، حيث تأسس موقع جوميا سنة 2013 من طرف مجموعة انترنت إفريقيا Group2 المعروفة في مجال التسويق الإلكتروني والمالكة لموقع Kaymu و Jovago المعروفين، واستطاع فتح مواقعه في 8 بلدان منها الجزائر والمغرب ومصر ونيجيريا وساحل العاج وأوغاندا والكاميرون وغانا وكينيا، وعرف متجر جوميا Jumia نموا متصاعدا ومزدهرا حيث أصبح وجهة الكثير من الزبائن للتسوق منه بكل إرتياحية حيث يقدم خدمات رائعة ويحتوي على دعم محترف طيلة 24/24 ساعة للتبضع منه بدون مشاكل. مما جعله يحصل على جائزة أفضل موقع لسنة 2014 بإفريقيا بباريس، ومن مميزات موقع جوميا الجزائر شكل موقعه الأنيق وإعتماده سكريبت جد متطور للبحث على ما تريد وهو موقع مضمون وموثوق ويتوفر على كل المنتجات كالألبسة والأحذية الرجالية والنسائية والأجهزة الإلكترونية والمجوهرات وزينة وأزياء النساء والساعات وكل أشكال العطور ومواد تجميلية وهواتف ذكية من أفضل الماركات كـ samsung ومنتجات آبل و microsoft و هوايولوحات إلكترونية ومستلزمات الحاسوب وأجهزة التلفاز والأجهزة الرقمية ولوازم المنازل وكل أنواع الديكورات وأشياء أخرى جميلة وذات جودة عالية وبأثمان مناسبة.

### - موقع التسوق Dzboom:

موقع تسوق جزائري تأسس سنة 2015 وعرف نموا كبيرا ومتزايدا بفضل خدماته الرائعة وجودة سلعه وأثمنته المناسبة، حيث يضم الموقع آلاف المنتجات من ملابس نسائية وفساتين متنوعة وحقائب وأحذية إضافة لمستحضرات التجميل والعطور والماكياج ومنتجات العناية بالشعر ومنتجات العناية بالبشرة والجسم ويضم كذلك الساعات والمجوهرات وجميع الإكسسوارات الأخرى، كما يضم قسم خاص بكل ما يخص الأطفال من ملابس ومنتجات جيدة أخرى.

### - موقع إشري لي Echirily:

موقع التسوق الجزائري Echirily متجر إلكتروني مخصص لمحبي المنتجات الإستهلاكية والغذائية حيث يضم جميع أنواع الفواكه والخضر الطازجة ومنتجات الحليب ومشتقاته وكل أنواع المصبرات والعجائن والتوابل وكل أنواع الحبوب والزيوت والسكريات ومواد التنظيف ومنتجات تخص الأطفال الصغار. ويتميز الموقع بدعمه للغة العربية وسهولة الشراء منه وهو أول موقع تسوق جزائري خاص بالمواد الغذائية. وتقوم فكرة الموقع على عرض السلع وتوصيلها إلى عنوان المتعامل بنفس ثمنها مع احتساب رسوم التوصيل، لكن الدفع يتم بطريقة نقدية، وهو ما تتجرّ عنه، عدّة أخطار تتعلق بصعوبات التوصيل وعدم وجود إطار قانوني يحمي المؤسسة، مضيّقاً أنه بعض الحالات يطفى الزبائن هواتفهم بعد شحن السلعة المطلوبة، وهو ما يجعل المؤسسة تتكبّد خسائر جرّاء ذلك.

تجدر الإشارة إلى أن الخبراء في مجالي الاقتصاد وتكنولوجيات الاتصال يعتقدون أن هذا النوع من المواقع لا يعكس حقيقة التجارة الإلكترونية في الجزائر، مادامت المعاملات المالية تتم في أغلب الأحيان بالطرق التقليدية، سواء بالشيك أو بالدفع النقدي المباشر، بينما تقتضي التجارة الإلكترونية الاعتماد بشكل أساسي على الدفع الإلكتروني وتقليص الاستخدام اليدوي إلى أقصى حد ممكن، فمفهوم "التجارة الإلكترونية" يعني، حسب المختصين، استغلال التقنية لتحويل المهام والأعمال غير الإلكترونية، سواء كانت ورقية أو تلك التي تستلزم الشخص للحضور فيزيائياً، إلى هيئة إلكترونية.

إن ما هو موجود في هذا النوع من المواقع الجزائرية هو مرحلة أولى من التجارة الإلكترونية وجزء منها وليس تجارة إلكترونية بمفهومها الدقيق "فتلك المواقع تلعب دور الوسيط الذي يعرض خدمات عن طريق الانترنت، لكن الدفع يكون إما نقداً أو بالشيك، وهو ما يستلزم العودة إلى العملية الكلاسيكية التي يميزها الدفع اليدوي والتوصيل التقليدي."

إن التجارة الإلكترونية تستلزم حضور مجموعة من العناصر والشروط التي تستخدم نظام الدفع والسحب الإلكترونيين، والتي إذا غاب أحدها فإن العملية تتعطل برمتها، وأول تلك العناصر هي المؤسسة التي تعرف بمنتجاتها عبر الانترنت أو برامج الهواتف الذكية، ويُشترط أن تكون معروفة الهوية وموثوقاً في صدقيتها، ثم تأكيد المشتري لطلبته عن بعد، أي عبر الانترنت، والذي يُشترط بدوره أن يكون معروف الهوية ومحدد العنوان، ثم مؤسسة النقل التي تكون مربوطة إلكترونياً بالعملية، ثم التأمين الذي يضمن حقوق كل طرف في حال حدوث مشكلة خلال أية مرحلة من مراحل العملية التجارية. كما يشترط وجود نصوص قانونية خاصة بمجال المعاملات الإلكترونية تتيح للطرف المتضرر اللجوء إلى العدالة، إذا حدثت مشكلة.

إن الدفع الإلكتروني ليس عملية صعبة، لأن الأجهزة هي التي تقوم بكل شيء، بينما مهمة الأشخاص تقتصر على البرمجة فقط، بحيث لا يعمل الموقع بنظام الإدارة المتمثل في المداومة ثماني ساعات في اليوم، بل يعمل على مدار الساعة، وهو ما يتيح الخدمة للعملاء في كل لحظة (<http://elraaed.com/ara/watan>).

### 3- تحديات تبني التجارة الإلكترونية بالجزائر:

هناك عدة عقبات تحول دون تبني التجارة الإلكترونية بالجزائر، يتمثل أهمها فيما يلي:

**3-1- مشكلات الدفع الإلكتروني:** جمع عدد من الخبراء والمختصين على أن مشكلات الدفع الإلكتروني في الجزائر تمثل العائق الأكبر الذي يواجه نمو التسوق عبر الإنترنت، فالتجارة الإلكترونية لن تُصبح واقعاً ملموساً ما لم تتكيف البنوك مع التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم، وهو أمرٌ يتطلب، إصلاحات اقتصادية ومالية عميقة تمس المنظومة الاقتصادية برمتها، بحيث "تقضي إلى إصلاحات مصرفية وتحرير للتجارة، وهو ما سينعكس على سوق التجارة الإلكترونية بشكل آلي."

**3-2- انعدام الثقة لدى الجزائريين في التعاملات غير النقدية:** تُعتبر الجزائر من بين أكبر الدول من حيث استخدام الأوراق النقدية؛ حيث أن 60% من التجارة الخارجية تتم نقداً، كما أن 50% من النقد الاجمالي موجود في السوق الموازية، وهو ما يكلفها ثلاثة ملايين دولار في السنة. كما أن هناك بند وارد في قانون المالية لعامي 2008-2009، ينص على إلزامية استخدام الشيكات في المعاملات التجارية التي تفوق خمسة ملايين سنتيم، قبل أن يرتفع هذا الرقم إلى 50 مليون سنتيم في قانون المالية لعامي 2010-2011.

**3-3- وجود تضارب حول الجهة المسؤولة عن تأطير القطاع وتنظيمه:** فالحكومات المتعاقبة لم تحدد الجهة التي تتولى عملية تنظيم وتأطير هذا المجال، إذ لم يتم تحديد ما إذا كانت الجهة التي ينبغي أن تتولى المسؤولية هي وزارة التجارة أم وزارة المالية أو وزارة البريد والاتصال.

**3-4- عدم وجود إرادة سياسية:** إن التجارة الإلكترونية تتطلب إرادة سياسية وتغييراً في التفكير المحافظ للبنك المركزي "الذي يرى في خروج العملة الصعبة خيانة"، مع الإشارة إلى تجربة المغرب الذي سيمح لمواطنيه بشراء ما قيمته 9000 درهم (300 أروا) من المقنتيات البسيطة، حيث أن السير في هذا الاتجاه سيمنح قيمة للدينار الجزائري ويجعله عملة قابلة للتحويل.

**3-5- بطء خدمات الإنترنت بالجزائر:** إن لاتصالات الجزائر أيضاً دوراً في بقاء الوضع على حاله، من خلال بطء خدمات الانترنت في الجزائر (<http://elraaed.com/ara/watan>).

بالإضافة الى المعوقات السابقة، يمكن اضافة المعوقات التالية-122 (Anonymous, 1999, pp. 146):

-إدامة المواقع الشبكية: إن إنشاء موقع على الشبكة ليس نهاية المطاف بل بدايته، فإن التكاليف السنوية المترتبة على إدامة الموقع الشبكي تتراوح ما بين 2-4 أضعاف التكلفة الأولية لإنشائه، والموقع الإلكتروني يجب أن يكون مرنا ومتجددا على الدوام من حيث المحتوى والتوجهات، وأن يستجيب لرغبات وحاجات المجموعات المستهدفة، وذلك بهدف تشجيع الزائرين على زيارته وتكرار الزيارة.

-الخصوصية والأمان: تعد السرية والخصوصية من التحديات التي تعوق وتؤثر على تقبل بعض العملاء لفكرة التسوق عبر الإنترنت وخاصة أن عملية التبادل الإلكتروني تحتاج إلى الحصول على بعض البيانات من العملاء مثل: الاسم والنوع والجنسية والعنوان وطريقة السداد وغيرها، لذا فهنا كضرورة لاستخدام برمجيات خاصة للحفاظ على سرية وخصوصية التعاملات التجارية الإلكترونية.

-تحديات خاصة بالدول النامية: هناك بعض التحديات الخاصة بالدول النامية وتكمن في غياب البنية التحتية الضرورية للتجارة الإلكترونية، وعدم وضوح الرؤية المستقبلية للتجارة الإلكترونية لدى مدراء المؤسسات، وهناك تحديات مرتبطة بالعملاء أنفسهم تكمن في عدم تقبلهم لفكرة الشراء عبر الإنترنت لإحساسهم بالمخاطر المتعلقة بجودة السلع ورغبتهم في فحصها قبل الشراء.

#### 4- الخاتمة:

اتضح مما سبق، أن الجزائر مازالت متأخرة في تطبيق التجارة الإلكترونية، ولتدارك هذا التأخر عليها أن تحرص على ما يلي:

- تتكيف البنوك مع التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم، وتطوير وسائل الدفع الإلكتروني؛
- تحديد الجهات المسؤولة عن تنظيم القطاع وتنظيمه؛
- توفير اطار قانوني للتجارة الإلكترونية؛
- ضرورة سنّ قانون لحماية أنظمة المعلومات وكيفية إدارة المعطيات الإلكترونية الضخمة والمعلومات الإلكترونية الفردية ورفع مستوى الحماية، مع إنشاء مؤسسة تُعنى بتسيير وصيانة وتنظيم العمليات الخاصة بالشراء والبيع الإلكترونيين، تملك ضمانات لتسوية عمليات البيع والشراء، من خلال اتفاقية مع البنوك.

#### قائمة المراجع:

##### أولا- المراجع باللغة العربية:

- 1- المجالات:
- الهادي بهلولي، (2008)، مموونو خدمة الإنترنت في الجزائر خطوة نحو مجتمع المعلومات، مجلة الجزائر كوم، العدد 6.
- احمد كحيلي، (2008)، كلمة لأحمد كحيلي (الرئيس المدير العام لجواب)، مجلة الجزائر كوم "مجلة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال"، العدد 6.
- 2- مداخلات في ملتقيات:
- إبراهيم بختي، (22 و 23 أبريل 2003) "البنية التحتية للإنترنت والتجارة"، ملتقى وطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد.
- 3- أطروحات دكتوراه:
- محمد مولودغزير (2010/2009)، "معوقات تطبيق التجارة الإلكترونية في الجزائر وسبل معالجتها"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر.



4- مواقع الكترونية:

- www.mptic.dz, consulté le : 20/04/2016.
- <https://www.mptn.gov.dz/ar/content/evolution-internet>, consulté le :30/10/2019.
- [http://www.arabicshopping.com/2016/10/blog-post\\_31.html](http://www.arabicshopping.com/2016/10/blog-post_31.html), consulté le : 13/11/2019.
- <http://elraaed.com/ara/watan>, consulté le : 15/ 11/2019.

5- تقارير:

-ARPT, rapport annuel 2009, sur: [www.arpt.dz/fr/doc/pub/raa/raa\\_2009.pdf](http://www.arpt.dz/fr/doc/pub/raa/raa_2009.pdf), téléchargé le 23/09/2010.

ثانيا- المراجع الاجنبية:

- Anonymous, (1999), **M-Tax and E-commerce**, Accountancy, Vol.31, N17-16.

محاسبة العناصر غير الملموسة في ظل الاقتصاد المرتكز على المعرفة: المشاكل، النتائج والحلول

**Accounting for intangible resources under the knowledge-based economy: Issues, results, and solutions**

د. كيموش بلال، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة، [b.kimouche@univ-skikda.dz](mailto:b.kimouche@univ-skikda.dz)

ط.د. سايل عبد الرزاق، مخبر ECOFIMA، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة، [ab.Sail@univ-skikda.dz](mailto:ab.Sail@univ-skikda.dz)

**ملخص:**

يهدف هذا المقال إلى مناقشة المشاكل المحاسبية المتعلقة بالعناصر غير الملموسة، وجوانب القصور المحاسبي في هذا المجال، والنتائج المترتبة عن ذلك، ومحاولة سد الفجوة المحاسبية في هذا المجال. فرغم التطورات التي شهدتها المحاسبة، وخصوصا مع تزايد موجة التوافق المحاسبي على المستوى الدولي، إلا أن القوائم المالية مازالت لا تعكس جزء كبير من العناصر غير الملموسة، هذه الأخيرة أصبح ينظر إليها منذ نهاية تسعينيات القرن العشرين باعتبارها موارد اقتصادية إستراتيجية، تساهم بشكل كبير في توليد القيمة، وهذا ما أثر سلبا في موثوقية وملاءمة المعلومات المحاسبية.

**الكلمات المفتاحية:** العناصر غير الملموسة، الاعتراف المحاسبي، التقييم المحاسبي، الإفصاح الاختياري..

**تصنيفات JEL:** M40، M41

**Abstract:**

This paper aims to discuss accounting issues relating to intangibles, accounting deficiencies in this field and their consequences, in order to bridge the accounting gap in this area. Despite the accounting developments, especially with the increasing of international accounting harmonization, financial statements have not been able to reflect intangibles, which have been considered since the late 90's as strategic economic resources that contribute substantially in value generating. This situation affects negatively the value relevance and reliability of accounting information.

**Keywords:** Intangibles, Accounting recognition, Accounting valuation, Voluntary disclosure.

**JEL Classification Codes:** M40, M41

**مقدمة:**

تهدف المحاسبة إلى إعداد قوائم مالية وتوصيلها للمستخدمين، بما يتيح لهم اتخاذ قرارات اقتصادية رشيدة، مما يتطلب توفرها على مجموعة من الخصائص حتى تكون مفيدة؛ حيث يجب أن تكون ملائمة، وذلك إذا كانت تنطوي على قيمة تأكيدية أو تنبئية، كما يجب أن تكون موثوقة، وذلك إذا كانت تنطوي على الاكتمال والصورة الصادقة، أي أنها تعبر بصدق عن جميع المعاملات والأحداث التي أثرت في المركز المالي للمؤسسة أو أدائها أو تدفقاتها النقدية دون تحيز؛ وإلى جانب ذلك يتطلب الأمر خصائص ثانوية أخرى، على غرار قابلية المقارنة واتساق العرض وقابلية الفهم.

عرفت المحاسبة تطورا ملحوظا خلال النصف الثاني من القرن العشرين، وخصوصا مع رواج أعمال الترميط المحاسبي على المستوى الدولي منذ عام 1973، حيث أسفرت أعمال الترميط عن العديد من الممارسات المحاسبية غير المعهودة. ورغم ذلك لم تتمكن المحاسبة بعد من الاستجابة لجميع التحولات التي يعرفها النشاط

الاقتصادي بشكل عام، والمؤسسات بشكل خاص، مما أثر سلبا في ملائمة المعلومات المحاسبية، وبالتالي التأثير سلبا في منفعتها.

تعتبر العناصر غير الملموسة من أهم مجالات القصور المحاسبي، حيث شهدت العقود الثلاثة الأخيرة تركيزا كبيرا على العناصر غير الملموسة، سواء من طرف المسيرين، الذين اتجهوا نحو تكثيف الاستثمارات فيها، وتطوير ممارسات إدارتها، أو الحكومات التي اتجهت نحو دعم مشاريع البحث والتطوير، وحتى الباحثين اللذين حاولوا تطوير نماذج لقياسها وأساليب لإدارتها، وإبراز أهميتها بالنسبة للمؤسسة ودورها في الاقتصاد القومي.

رغم الاهتمام المتزايد بالعناصر غير الملموسة على المستويين الاقتصادي والإداري، مازال قياسها والإعتراف بها من أهم المشاكل التي تواجه الفكر والممارسة المحاسبين؛ فالمقاييس المحاسبية للعناصر غير الملموسة والبدائل المحاسبية المتعلقة بها، تعتبر مصدرا للجدل والخلاف، ومن هنا أصبح قياسها والإعتراف بها في القوائم المالية أحد أهم أوجه القصور المحاسبي، وأبرز نقاط الضعف في نظام القياس المحاسبي، رغم وجود العديد من مداخل وأسس القياس.

يهدف هذا المقال إلى تسليط الضوء على المشاكل المحاسبية المتعلقة بقياس العناصر غير الملموسة والاعتراف بها في القوائم المالية، والصعوبات التي تواجه ذلك، والنتائج المترتبة، والحلول البديلة، لذا فقد تناول القسم الأول من المقال مفاهيم حول العناصر غير الملموسة، وتناول القسم الثاني محاسبة العناصر غير الملموسة، وتناول القسم الثالث مشاكل المحاسبة عن العناصر غير الملموسة، أما القسم الرابع فتناول الإفصاح الإختياري كآلية لتجاوز تلك المشاكل.

## 1- مدخل للعناصر غير الملموسة

### 1-1- مفهوم العناصر غير الملموسة

حسب "الصقر"، فإن العناصر غير الملموسة هي زيادة قدرات المؤسسات على التكيف، من خلال تطوير منتجاتها وتقنيات إنتاجها وخفض تكاليفها، وباتجاهات مستحدثة غير مسبوقه، من خلال تنمية الإبداع والتعلم والاستثمار المتعاطف في البشر تعليما وتدريبيا. وحسب (Reid) فهي مجموعة المعارف والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية، التي يمكن تطبيقها لتحقيق النمو والتطور الاقتصادي (كاظم، 2008، صفحة 65). أما حسب (ستيوارت، 2004، صفحة 31)، فإنها تمثل الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذا الماكينات والشبكات التي تجسدها، والممكن استخدامها لتوليد الثروة. تشير التعاريف السابقة إلى نفس المضمون، حيث تعتبر المعرفة من أهم العناصر غير الملموسة، إضافة للمهارات والخبرات، وهو ما يوحي بالدور الجوهرى للمورد البشري، مما يستدعي الاهتمام به من خلال التعليم والتدريب، من أجل تفعيل الإبداع الذي يعتبر من ركائز التميز والتكيف، وبالتالي نمو وتطور المؤسسة.

ينظر (Vernimmen, 2011, p. 754) للعناصر غير الملموسة باعتبارها مجموع الكفاءات، والتقنيات، والممارسات المتبعة من طرف المؤسسة لتحقيق مردودية أعلى من المردودية الدنيا المطلوبة من طرف المساهمين، هذه العناصر ليس لها في الغالب أي قيمة محاسبية، وتستخدم الشهرة (Goodwill) كقياس لها، وتصحيح القيمة الدفترية للمؤسسة. يعتبر هذا التعريف أشمل مقارنة بما سبق، حيث يشير إلى الشهرة كأحد مظاهر العناصر غير الملموسة.

يمكن تعريف العناصر غير الملموسة بأنها مجموع الموارد التي ليس لها كيان مادي ملموس، وتساهم بشكل كبير في الأداء الشامل للمؤسسة، كما يتوقع منها منافع اقتصادية، يمكن تحصيلها من خلال تفاعل هذه العناصر مع باقي العناصر الملموسة في سياق نشاط المؤسسة؛ وتعتبر مصدرا هاما للتميز وتوليد القيمة، ومن بين أهم مكوناتها: الموارد البشرية، الموارد المعلوماتية والمعارف، الملكية الفكرية، العلاقات... الخ.

### 2.1 مكونات العناصر غير الملموسة

تقسم العناصر غير الملموسة إلى ثلاث مكونات أساسية وهي: رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي ورأس المال العلاقتي؛ كما يقسم كل مكون منها إلى مكونات فرعية.

1.2.1 رأس المال البشري: يشمل كل ما يتعلق بالأفراد، ويعتبر أهم مكون ضمن العناصر غير الملموسة، حيث ينظر إليه بأنه مصدر لباقي المكونات. يرى (Grantham) بأن رأس المال البشري يتكون من المعارف

الضمنية والمهارات والخبرات التطبيقية، التي يمتلكها العاملون، ويعد محركا للإبداع، وخصوصا تفاعله مع الزبائن، وهو بالنهاية قدرة المؤسسة على حل مشاكل الأعمال (عطية، 2008، صفحة 149). ويتضمن قدرات الأفراد، ومعارفهم، مهاراتهم، كفاءاتهم وخبراتهم، لكن لا يمكن اعتبار كل الأفراد رأسمالا بشريا، وإنما فقط اللذين تمثل قدراتهم إضافة بالنسبة للمؤسسة، ويمكن إدماجها ضمن عمليات توليد القيمة (Daum, 2003, p. 18).

**2.2.1. رأس المال الهيكلي (أو التنظيمي):** يمثل كل الأشياء والمعارف التي تبقى في المؤسسة عندما يغادرها العمال، لكن لا يمكن العثور عليها في ميزانياتها (Kostagiolas & Asonitis, 2009, p. 421)؛ ويرى (Edvinsson) أنه يمثل المعارف الصريحة والضمنية، المجسدة في روتين المؤسسة وعملياتها، ويتضمن الإبداع والملكية الفكرية والبنية التحتية وفلسفة الإدارة؛ وهو أي شيء في المؤسسة يدعم العاملين في أداء عملهم، ويتضمن البرمجيات، العمليات، براءات الاختراع، العلامات التجارية، فضلا عن نظام المعلومات. أو مجموع الاستراتيجيات والهياكل والنظم والإجراءات التي تمكن المؤسسة من إنتاج وتسليم الطلبات للزبائن.

**3.2.1. رأس المال العلائقي (أو الزبوني):** تعتبر العلاقات مع الزبون أحد مكونات رأس المال العلائقي، الذي يشمل جميع علاقات المؤسسة مع الأطراف الخارجية (زبائن، موردين، مساهمون، دولة، مقرضون... الخ)؛ والتي تعتبر عاملا مهما في استمرار المؤسسة، لذا يتطلب الأمر السهر على صيانتها وتوطيدها، ويلعب رأس المال البشري دورا رائدا في ذلك.

إلى جانب المكونات السابقة، تحدد الدراسات الحديثة مكونان آخران لا يقلان أهمية عنها وهما: رأس المال الاجتماعي (Social Capital)، ورأس المال التعاوني (Collaborative Capital).

**4.2.1. رأس المال الاجتماعي:** حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) فهو شبكة متفق عليها من المعايير والقيم التي تسهل التعاون داخل المجموعات أو بينها. وهو "قوة خفية" راسخة في علاقات الأفراد، المؤسسات، الجماعات، والأعوان الاقتصاديين، تساهم في النمو. ويرى (Manning) أن رأس المال الاجتماعي هام لأغراض إدارة المعرفة (Alipour, 2012, pp. 55-56).

**5.2.1. رأس المال التعاوني:** استخدم (Beyerlein, Freedman, McGee & Moran) عام 2003 مصطلح رأس المال التعاوني باعتباره عملية ونظام علاقة بين العناصر غير الملموسة، كما يمكن النظر إليه كشكل للتعاقد بينها، فنجاح الإبداع يتطلب تفاعل المكونات الثلاثة، وهو ما ينتج عنه رأس المال التعاوني (Koch, 2005, pp. 75-80-81)، الذي يعتبر نتاج تفاعل وتكاتف مختلف العناصر غير الملموسة، فغياب ذلك يعني عدم تحقيق أي قيمة مضافة.

### 3.1. أهمية العناصر غير الملموسة

أشار البنك الدولي في تقريره لعام 2006 وتقرير لعام 2011 إلى مكانة العناصر غير الملموسة وأهميتها المتزايدة، وتطور مساهمتها في ثروة الأمم. ورغم أن هذه الظاهرة تعرف رواجاً كبيراً في الدول الأكثر دخلاً، إلا أنها مست أيضاً الدول ذات الدخل المتوسط والضعيف، حيث تشكل العناصر غير الملموسة الجزء الأكبر من ثروة الدول ذات الدخل الأقل من المتوسط، كما أن أهميتها في تزايد منذ 1995 (Bank, 2011, p. 33)، إلا أن هذا التطور يبقى محدوداً مقارنة بالدول الأكثر دخلاً، التي تعرف معدلات نمو جد معتبرة للعناصر غير الملموسة، وتزايد أهميتها بوتيرة أكبر، حيث أثبت تقرير البنك الدولي لعام 2006 أن نصيب العناصر غير الملموسة من ثروة الدول يتناسب طردياً مع دخلها (Argile, 2008, p. 1).

استجابة للتحويلات التي تعرفها البيئة الاقتصادية في الأعوام الأخيرة، أين أصبحت العناصر غير الملموسة أهم مصدر لتوليد القيمة، وأهم مصادر الميزة التنافسية، اتجهت المؤسسات إلى تكثيف استثماراتها فيها، والتي شهدت نمواً معتبراً مقارنة بالاستثمارات الملموسة؛ ورغم أن هذه الظاهرة تعرفها المؤسسات في مختلف الدول، إلا أنها أكثر رواجاً في الدول المتقدمة، التي أصبحت مؤسساتها تعتمد بشكل كبير على العناصر غير الملموسة؛ ففي عام 2006 قدمت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) دراسة أشارت إلى أن جزءاً مهماً من استثمارات المؤسسات في الدول المتقدمة، تكون في شكل عناصر غير ملموسة، رغم تباين ذلك من دولة لأخرى.

تعتبر العناصر غير الملموسة محددًا لبقاء المؤسسة ونموها، إذ تلعب دور المحفز، من خلال عمليات الإبداع والتطوير والتحسين، التي يكون مصدرها العناصر غير الملموسة؛ حيث يمكن اعتبار المؤسسة بمثابة شجرة، والعناصر غير الملموسة بمثابة جذورها، لذا تعتبر العناصر غير الملموسة الجزء غير المرئي من المؤسسة ومصدر نموها، في حين تشكل باقي العناصر (الأغصان، الجذع، والأوراق) الجزء المرئي، ومجرد مظاهر للنمو. حيث يتطلب نمو المؤسسة اقتناء أصول ملموسة جديدة، وتطوير عمليات المؤسسة وتحسينها، مما ينعكس إيجاباً على الأرباح المتأتية من الزبائن، وبالتالي زيادة النتائج المالية للمؤسسة. Daum, 2003, p. (108).

#### 4.1 دور العناصر غير الملموسة في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة

يرى (Stewart) أن العناصر غير الملموسة هي مصدر لضمان بقاء المؤسسة واستمرارها، حيث أشار إلى أن ثلثي المؤسسات التي كانت مصنفة ضمن قائمة الخمسمائة مؤسسة الأكثر ثراءً عام 1954 قد اختفت أو لم تعد كبيرة إلى درجة تحتفل فيها بذكرى تأسيسها، حيث حل محل العديد منها مؤسسات صغيرة معتمدة على العناصر غير الملموسة أكثر من اعتمادها على العناصر الملموسة (بوقفلول، 2009، صفحة 96).

تعتبر بداية تسعينيات القرن العشرين نقطة تحول بالنسبة للفكر الإداري والاقتصادي على حد سواء، وذلك منذ أن استخدم (Ralph Stayer) مصطلح "رأس المال الفكري" عام 1990 لأول مرة للتعبير عن العناصر غير الملموسة. فحسبه فإنه "وبعدما كانت الموارد الطبيعية أهم مصادر الثروة القومية وأهم مكونات المؤسسات والمجتمع، أصبح رأس المال المادي، ممثلاً في النقد والموجودات الثابتة أهم مكونات المؤسسات والمجتمع، أما الآن فقد حل محلها رأس المال الفكري (رأس المال غير الملموس) الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات المؤسسات" (المفرحي، 2008، صفحة 14). يعكس هذا التصريح التحولات التي مست النشاط الاقتصادي، وما نتج عنها من تغيرات جوهرية في عمليات توليد القيمة الاقتصادية، مما أثر في مكونات الثروة ومصادرها وأساليب إدارتها، وكذا طرق إدارة مختلف عمليات توليد القيمة الاقتصادية.

يرجع الدور المتزايد للعناصر غير الملموسة في النشاط الاقتصادي، بسبب التحول من الاقتصاد التقليدي القائم أساساً على رأس المال المالي والمادي، أين كانت الأصول النقدية والعينية موارد كافية للاستثمار، إلى الاقتصاد الجديد القائم أساساً على المعرفة، أين أصبحت العناصر غير الملموسة أكثر من ضرورية للاستمرار والنمو. فالمعرفة والأفكار والابتكار والإبداع والبحث والتطوير... إلخ، ونظم المعلومات والاتصالات وقواعد البيانات التي تديرها، وحقوق الملكية الفكرية والبراءات التي تحميها، هي الموارد التي تحتاجها المؤسسات في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، بإعتبارها مصدراً للميزة التنافسية والنمو وتوليد القيمة. من جانب آخر، لا تبرز أهمية العناصر غير الملموسة في ظل اقتصاد المعرفة باعتبارها موارد اقتصادية أو مدخلات، وإنما أيضاً باعتبارها مخرجات، سواء في شكل منتجات أو خدمات فكرية أو معلوماتية أو تكنولوجية.

العناصر غير الملموسة هي وقود الاقتصاد المعرفي، الذي يعتمد على موارد خاصة، ويسمح بالحصول على منتجات خاصة، لذا فمدخلاته ومخرجاته هي في أغلبها عناصر غير ملموسة. وقد أدركت العديد من الدول ذلك، لذا سارعت للتركيز على الإستثمارات غير الملموسة، على غرار الولايات المتحدة الأمريكية، التي عرفت عرفت إستثماراتها غير الملموسة نمواً معتبراً منذ بداية الستينيات، أصبحت منذ بداية التسعينيات تتجاوز الإستثمارات الملموسة، وبلا شك فقد ساهم ذلك في جعل الولايات المتحدة الأمريكية القوة الاقتصادية الأولى في العالم، وجعل منها أكبر بلد مصدر للمنتجات التكنولوجية والمعرفية (كيموش، 2018، صفحة 47).

#### 2. محاسبة العناصر غير الملموسة

##### 1.2 محاسبة العناصر غير الملموسة وفق النظام المحاسبي المالي

حسب القرار المؤرخ في 26 جويلية 2008، فإن التثبيت المعنوي هو أصل قابل للتحديد، غير نقدي وغير مادي، مراقب ومستعمل من طرف المؤسسة في إطار أنشطتها العادية؛ وتضم التثبيتات المعنوية العناصر الآتية: -  
مصاريف التطوير القابلة للتثبيت (ح/203): وهي نفقات التطوير أو النفقات الناتجة عن مرحلة التطوير لمشروع داخلي، وتعتبر عناصر غير ملموسة مولدة داخلياً تدرج كتثبيت معنوي في الدورة التي استنفذت فيها عند توفر الشروط المطلوبة.

- البرمجيات المعلوماتية وما شابهها (ح/204): تدرج كتنبيات معنوية بتكلفة شرائها عند الحصول عليها من أطراف خارجية، أو بتكلفة إنتاجها عندما يتم تطويرها داخليا.
- الامتيازات والحقوق المماثلة والبراءات والرخص والعلامات (ح/205): لا تدرج كتنبيات معنوية إلا عند اقتنائها من أطراف خارجية، وذلك بتكلفة شرائها.
- التنبينات المعنوية الأخرى (ح/208): تدرج أيضا بتكلفة اقتنائها.
- فارق الاقتناء (الشهرة) (ح/207): تعتبر الشهرة أصل غير معرف يجب تمييزه عن باقي التنبينات المعنوية الأخرى.

### 1.1.2. الإعراف والتقييم المبني للأصول غير الملموسة وفق النظام المحاسبي المالي

لم يتضمن النظام المحاسبي المالي أي شروط للإعتراف بالعناصر غير الملموسة عدا تلك المتعلقة بالتنبيات، ووفقا للقاعدة العامة فإن التثبيت العيني أو المعنوي يدرج كأصل إذا كان من المحتمل أن تؤول منافع اقتصادية مستقبلية مرتبطة به إلى المؤسسة، وكان من الممكن تقييمه بصورة صادقة. ويمكن الوقوف على نفس الملاحظة عند التطرق للتقييم المبني للعناصر غير الملموسة، حيث لا توجد أي قواعد للتقييم خاصة بها، بخلاف القاعدة العامة المتعلقة بالتنبيات، حيث تدرج هذه الأخيرة بالتكلفة، التي يمكن أن تنسب إليها مباشرة. فيما يخص العناصر غير الملموسة المحصل عليها في إطار اندماج المؤسسات، فتدرج بقيمتها العادلة، إذ يجب تخصيص فارق الإدماج الأول (Ecart de première consolidation) قدر الإمكان على القيم العادلة للأصول القابلة للتحديد، أما الجزء المتبقي فيدرج ضمن فارق الاقتناء (الشهرة). هذا الأخير يدرج كتنبيت منفصل عن التنبينات المعنوية الأخرى، في شكل زيادة للأصول إذا كان موجبا، أما إذا كان سالبا فيدرج كتخفيض لها، ثم يحمل على الإيرادات تبعا لمصدره.

إضافة لما سبق، تدرج المصاريف اللاحقة المتعلقة بالتنبيات المعنوية كمصاريف جارية، إذا كانت تمكن من استرجاع مستوى أداء الأصل أو المحافظة عليه؛ أما إذا كانت تزيد من قيمته، أي من المحتمل أن تؤول منه منافع اقتصادية في المستقبل تزيد عن المستوى الأصلي، فإنها تدرج كأصول وتضاف إلى قيمته المحاسبية.

### 2.1.2. التقييم اللاحق للأصول غير الملموسة وفق النظام المحاسبي المالي

تناول النظام المحاسبي المالي اهتلاك التنبينات المعنوية، وهي التنبينات المعنوية ذات المدة النفعية المحددة، ووفقا لذلك فإن المدة النفعية لأي تنبيت معنوي يفترض أن لا تتجاوز عشرين عاما، وفي حالة استخدام مدة نفعية تفوق عشرين عاما، أو عدم تطبيق الاهتلاك على تنبيت معنوي، يجب تقديم توضيحات ضمن الملحق؛ أما التنبينات المعنوية ذات المدة النفعية غير المحددة فإنها لا تهتك.

يمكن للمؤسسات الجزائرية المفاضلة بين طريقتي التكلفة وإعادة التقييم، فيما يخص التقييم اللاحق للتنبيات المعنوية، وفي حالة اختيار طريقة التكلفة يجب اختبار تدني قيم التنبينات المعنوية ذات المدة النفعية المحددة عند وجود مؤشرات التدني، واختبار تدني قيم التنبينات المعنوية ذات المدة النفعية غير المحددة سنويا، بغض النظر عن تلك المؤشرات. وتجدر الإشارة إلى أن خسائر القيمة المدرجة للتنبيات المعنوية ذات المدة النفعية غير المحددة لا يمكن أن تكون موضع استرجاع، خلافا لخسائر القيمة التي تدرج لباقي التنبينات. أما في حالة اختيار طريقة إعادة التقييم يتم إدراج التنبينات المعنوية بعد الاعتراف المبني بها بمبلغها المعاد تقييمه، وذلك حسب نفس شروط إعادة تقييم التنبينات العينية.

### 2.2. محاسبة العناصر غير الملموسة وفق معايير المحاسبة الدولية

حسب الفقرتين (9) و(10) من المعيار الدولي (IAS 38) فإن العناصر غير الملموسة هي الموارد المستنفذة أو الالتزامات المتكيدة بغرض اقتناء أو تطوير أو صيانة وتحسين الموارد غير الملموسة؛ لكن ليست كل الموارد تلبى تعريف الأصل غير الملموس، لذا فإن الموارد المستنفذة ولا تلبى تعريف الأصل غير الملموس، يتم الاعتراف بها كمصاريف جارية في الدورة التي حدثت فيها، باستثناء البنود المحصل عليها في إطار اندماج المؤسسات، والتي يتم الاعتراف بها كجزء من الشهرة؛ لذا يمكن تحديد العناصر غير الملموسة وفق معايير المحاسبة الدولية في البنود الآتية:

- المصاريف غير الملموسة المدرجة كمصاريف جارية، حيث لا يمكن الاعتراف بها كأصول غير ملموسة منفصلة، كما لا يمكن ربطها بالشهرة لأنها لا تتعلق بعملية اندماج.
- المصاريف غير الملموسة التي تلبى مفهوم الأصل غير الملموس وتلبي معايير الاعتراف والقياس، لذا يتم الاعتراف بها وإدراجها كأصول منفصلة، أو ضمن تكلفة أصل غير ملموس آخر.
- العناصر غير الملموسة المحصل عليها في عمليات الاندماج والغير قابلة للتحديد، لذا يتم إدراجها كجزء من الشهرة.

حسب الفقرة (08) من المعيار الدولي (IAS 38)، فإن الأصل غير الملموس هو أصل قابل للتحديد، غير نقدي وليس له جوهر مادي، وحسب الفقرة (11) فإن تعريف الأصل غير الملموس يتطلب أن يكون هذا الأخير قابلاً للتحديد بشكل يتيح تمييزه عن الشهرة، وذلك "إذا كان بالإمكان فصله عن المؤسسة وبيعه، تحويله، تبادله أو تأجيله، منفرداً أو مع أصل أو خصم آخر مرتبط به؛ أو نتج عن حقوق قانونية أو تعاقدية، حتى وإن كانت غير قابلة للفصل أو التحويل" (Brian & Laura, 2009, p. 47). أما فيما يخص السيطرة على الأصل غير الملموس، فإن المعيار الدولي (IAS 38) يعتبر أنها تتبع أساساً من الحقوق القانونية أو التعاقدية، ورغم أن المجلس أشار إلى إمكانية تحقيق السيطرة من خلال آليات أخرى، إلا أنه لم يحددها واكتفى بذكر "السرية" كمثال عليها.

### 1.2.2. الاعتراف والتقييم المبني للعناصر غير الملموسة وفق معايير المحاسبة الدولية

حسب الفقرة (68) من المعيار الدولي (IAS 38) فإن جميع المصاريف المستنفذة في تطوير أو اقتناء العناصر غير الملموسة يجب الاعتراف بها كمصاريف جارية عند تحملها، باستثناء المصاريف التي يمكن إدراجها لتكلفة أصل غير ملموس، والتي تم الاعتراف بها وإدراجها ضمن الشهرة. ووفقاً للشروط العامة في المعيار (IASB, 2008, p. 1870) يتم الاعتراف بأصل غير ملموس، إذا وفقط إذا كان يتضمن منافع اقتصادية من المتوقع تدفقها للمؤسسة، وكان بالإمكان تقييم تكلفته بموثوقية؛ وفيما يخص التقييم المبني، يفرض المعيار أن يتم ذلك بالتكلفة.

#### - العناصر غير الملموسة المقتناة

تدرج العناصر غير الملموسة المقتناة كأصول منفصلة وتقيم بالتكلفة، لأن احتمال تدفق منافع اقتصادية منها يكون دائماً محققاً، كما يمكن قياس تكلفتها بموثوقية؛ ويتم التوقف عن الاعتراف بمصاريف الاقتناء ضمن تكلفة الأصل إذا أصبح في الوضع والمكان المرغوبين، لذا تدرج المصاريف غير الضرورية أو خسائر التشغيل الأولية كمصاريف جارية.

أما الشهرة الناتجة في عمليات الاندماج فتحدد بالفرق بين تكلفة الاقتناء ومجموع القيم العادلة للأصول القابلة للتحديد، الالتزامات والالتزامات المحتملة (Jerman & Manzin, p. 219)؛ ويتم إدراج الشهرة الموجبة كأصل غير جاري بشكل منفصل عن باقي الأصول؛ أما الشهرة السالبة فتدرج مباشرة كإيراد في الدورة التي تمت فيها عملية الاندماج، بعد مراجعة القيم العادلة للأصول القابلة للتحديد، الالتزامات والالتزامات المحتملة، وكذا تكلفة الاندماج والتأكد منها جيداً.

عند تحليل المعايير الصادرة عن مجلس معايير المحاسبة الدولية منذ الثمانينيات، يتضح توجه واضح نحو تكييف القوائم المالية مع التطورات الاقتصادية، وخصوصاً بالنسبة للعناصر غير الملموسة، من خلال تسهيل الاعتراف بها بشكل منفصل عن الشهرة (Astolfi, 2010, p. 3). فحسب معيار التقرير المالي الدولي (IFRS 3) (IASB, 2008, p. 333) فإن العناصر غير الملموسة المقتناة في عمليات الاندماج يجب إدراجها بشكل منفصل عن الشهرة، وقياسها بالقيمة العادلة بتاريخ الاندماج، حتى وإن لم تعترف بها المؤسسة المقتناة كأصول؛ أما الأصول غير الملموسة القابلة للفصل معاً، فيتم الاعتراف بها معاً كأصل، كما يتم الاعتراف بمشروع البحث والتطوير قيد التنفيذ للمؤسسة المقتناة كأصل منفصل إذا استوفى تعريف الأصل غير الملموس.

#### - العناصر غير الملموسة المطورة داخلياً

تطرح هذه العناصر عدة إشكالات، نظراً لغياب أساس يتيح الاعتراف بها وقياسها بالمعاملات الخارجية، فحسب الفقرة (51) من المعيار الدولي (IAS 38) فإنه يصعب في كثير من الأحيان تحديد مدى وجود أصل

غير ملموس مولد داخليا يستوفي شروط الإعراف والقياس، نظرا لصعوبة تحديد مدى وجود منافع اقتصادية مستقبلية، وصعوبة القياس بموثوقية، أو صعوبة تمييز تكلفة تطوير أصل غير ملموس عن تكلفة الإحتفاظ بالشهرة المولدة داخليا.

بالنسبة للشهرة المولدة داخليا، فإن المعيار الدولي (IAS 38) يمنع الإعراف بها كأصل، وبالنسبة لمصاريف البحث والتطوير، يتطلب الأمر تحديد مدى وجود مشروع داخلي يمكن أن يولد أصل غير ملموس يلي معايير الإعراف والقياس، من خلال تقسيمه إلى مرحلتين: مرحلة البحث ومرحلة التطوير؛ وإذا كان من غير الممكن التمييز بوضوح بين المرحلتين، يتم معالجة كل المصاريف المتعلقة به كما لو تم تحملها في مرحلة البحث.

حسب متطلبات المعيار الدولي (IAS 38) فإن مصاريف البحث أو المصاريف المستنفذة في مرحلة البحث لمشروع داخلي تدرج مباشرة كمصاريف جارية. أما نشاطات التطوير فيرى مجلس معايير المحاسبة الدولية أنها تساهم في توليد موارد غير ملموسة، وبالتالي فهي تتضمن معلومات مفيدة للمستثمرين، تسمح لهم بالوقوف على الأداء المستقبلي للمؤسسة (Lenormand & Touchais, 2008, p. 28)؛ لذا يفرض المجلس الاعتراف بالأصل غير الملموس الناتج عن مرحلة التطوير لمشروع داخلي، إذا توفرت الشروط المذكور في الفقرة (57) من المعيار مجتمعة.

في الأخير، تجدر الإشارة إلى أن المعيار الدولي (IAS 38) لا يسمح بإدراج العلامات والأسماء التجارية المولدة داخليا، البيانات الإدارية، عناوين المجلات والصحف، قوائم الزبائن والبنود المشابهة لها في الجوهر كأصول غير ملموسة، لعدم إمكانية تمييز المصاريف المرتبطة بها عن المصاريف المرتبطة بتطوير نشاط المؤسسة ككل. كما تعتبر كل من تكاليف بدء التشغيل (إلا إذا تم إدماجها ضمن تكلفة أصل آخر)، مصاريف التدريب، مصاريف الإعلان والدعاية، مصاريف تغيير الموقع أو إعادة تنظيم جزء من المؤسسة أو كلها مصاريف جارية في الدورة التي حدثت فيها.

## 2.2.2. التقييم اللاحق للعناصر غير الملموسة وفق معايير المحاسبة الدولية

حسب معيار المحاسبة الدولي (IAS 38) يجب تقدير فيما إذا كانت المدة النفعية للأصل غير الملموس محددة أو غير محددة، وإذا كانت محددة تقدير الفترة أو عدد وحدات الإنتاج أو الوحدات الأخرى التي تعبر عنها. ويشير المعيار صراحة إلى أن محاسبة الأصل غير الملموس تعتمد على مدته النفعية، حيث يتم اهتلاك الأصل غير الملموس ذو المدة النفعية المحددة، في حين لا يتم اهتلاك الأصل غير الملموس ذو المدة النفعية غير المحددة.

يتيح معيار المحاسبة الدولي (IAS 38) إمكانية تقييم العناصر غير الملموسة المعترف بها كأصول إما وفق طريقة التكلفة أو طريقة إعادة التقييم، وفي حالة اختيار نموذج التكلفة، يجب اختبار مدى وجود تدني في قيمها وفق متطلبات المعيار الدولي (IAS 36)، الذي يقضي باختبار تدني قيم الأصول غير الملموسة ذات المدة النفعية المحددة، عند وجود مؤشرات تدل على احتمال وجود تدهور في قيمها؛ أما في حالة الأصول غير الملموسة ذات المدة النفعية غير المحددة، فيجب تطبيق الاختبار عليها دوريا بغض النظر عن أي مؤشرات. وفيما يخص الشهرة، فإن الأمر يتطلب تخصيصها على الوحدات المولدة للنقدية التي تساهم في تدفقاتها النقدية، مما يتطلب إجراء اختبار التدني على هذه الوحدات دوريا، وعند تخصيص خسائر القيمة للشهرة، فإنها لا يمكن أن تكون محل استرجاع في المستقبل.

في حالة اختيار نموذج إعادة التقييم، يتم إدراج الأصل غير الملموس في القوائم المالية بمبلغه المعاد تقييمه، الذي يمثل القيمة العادلة مطروحا منها الاهتلاكات وخسائر القيمة المتراكمة، وتحدد القيمة العادلة بالرجوع إلى سوق نشط؛ وتتم عمليات إعادة التقييم بانتظام حتى لا يختلف المبلغ المسجل للأصل غير الملموس بشكل كبير عن قيمته العادلة، وفي حالة إعادة تقييم أصل غير ملموس، فإن الأمر يتطلب إعادة تقييم جميع الأصول المنتمية لفتته.



### 3. قصور النظرة المحاسبية للعناصر غير الملموسة

عرف مفهوم العناصر غير الملموسة عدة تطورات، حيث اتسع مجال العناصر غير الملموسة ليشمل العديد من المكونات؛ لكن الأمر يختلف من الناحية المحاسبية، أين لم تتمكن المحاسبة من الاعتراف إلا بجزء يسير منها ضمن الأصول غير الملموسة أو ضمن الشهرة. أما الجزء الأكبر والذي يمثل الجانب الأهم والمخفي من قيمة المؤسسة، وهي البنود غير القابلة للتحديد بشكل منفصل، والتي لا يمكن إلحاقها بالشهرة أو بأصل غير ملموس آخر، فلم تتمكن الممارسات المحاسبية من حصره، رغم المحاولات المبذولة، خصوصا من طرف مجلس معايير المحاسبة الدولية، الذي عمل على توسيع نطاق الأصول غير الملموسة.

#### 1.3. أهم مظاهر قصور النظرة المحاسبية للعناصر غير الملموسة

حسب مجلس معايير المحاسبة الدولية، فإن المعلومات المحاسبية يجب أن تكون مفيدة للمستثمرين الحاليين والمرتقبين، والدائنين والأطراف الأخرى في اتخاذ قرارات الاستثمار والانتماء وباقي القرارات، من خلال استخدامها للتنبؤ بأفاقها المستقبلية. وعليه فإن أي حدث اقتصادي يؤثر على المركز المالي الحالي للمؤسسة أو يمكن أن يؤثر على أدائها في المستقبل، يجب أن يتم الإعراف به وإدراجه في القوائم المالية، وذلك من أجل توفير معلومات محاسبية ملائمة، وتعتبر بصدق عن جميع الأحداث الاقتصادية للمؤسسة، مما يزيد من منفعتها للمستخدمين.

إن اهتمام المحاسبة بالموثوقية على حساب الملائمة وعجزها عن مواكبة التطورات الاقتصادية، أثر سلبا في منفعة المعلومات المحاسبية، لأن القوائم المالية في شكلها الحالي توفر معلومات موثوقة، لكنها غير ملائمة لتقدير قيمة المؤسسة. فالقوائم المالية التي تتجه أكثر نحو الماضي، وتعتمد على نظرية المعاملات في الاعتراف بأثر الأحداث، أصبحت غير قادرة على أخذ التحولات المتسارعة التي يعرفها النشاط الاقتصادي بعين الاعتبار، وخصوصا العناصر غير الملموسة، التي تتجه أكثر نحو المستقبل وتعتبر المصدر الرئيسي لهذه التحولات، مما أثر سلبا في منفعة القوائم المالية وملاءمتها للمستثمرين، لأنها لا تسمح بإبراز المركز المالي الحقيقي للمؤسسة، ولا تتيح التنبؤ بأفاقها المستقبلية بشكل سليم، ولا يمكنها التعبير عن أدائها الشامل.

حظيت الفجوة بين القيم السوقية للمؤسسات وقيمها الدفترية بالاهتمام، باعتبارها دليلا على تراجع منفعة المعلومات المحاسبية، ومحصلة للقصور المحاسبي في مجال العناصر غير الملموسة، لعدم قدرة المحاسبة على حصر جميع مكوناتها، فجزء كبير من الفجوة بين القيم السوقية للمؤسسات وقيمها الدفترية يرجع للعناصر غير الملموسة غير المعترف بها في القوائم المالية، هذه الفجوة يمكن ملاحظتها حتى في حالة إعادة تقييم الأصول القابلة للتحديد بقيمتها العادلة (Lasteyrie, 2011).

حاول مكتب التدقيق (Ernst & Young) عام 2007، تحديد نصيب العناصر غير الملموسة من قيم المؤسسات، من خلال دراسة عينة من المؤسسات المدرجة في أهم المؤشرات الأوروبية، حيث وجد أن العناصر غير الملموسة تشكل النصيب الأكبر من القيم السوقية للمؤسسات (63,6% في المتوسط)، كما أن هناك حضورا للعناصر غير الملموسة في كل القطاعات. وأن نصيب العناصر غير الملموسة المدرجة كأصول بلغ 34,3% في المتوسط، مما يعني أن أغلب العناصر غير الملموسة غير معترف بها في القوائم المالية (65,7% في المتوسط).

حسب (Lev & Zarwin)، فإن هذه الظاهرة لا تعبر عن مجرد تغيرات في عمليات توليد القيمة الاقتصادية، وإنما تعكس أيضا تراجعا في ملائمة القياس المحاسبي والمالي، مما يتطلب إعادة النظر في النموذج المحاسبي التقليدي (Cañibano, Manuel, & Sanchaz, 2000, p. 103)، فالتقارير المالية في شكلها الحالي توضح ما حدث، أما السوق المالي فيتوقع ما سيحدث، مما أدى إلى غياب التناظر بين ما تم معالجته محاسبيا وما يقدر المستثمرون قيمته؛ وحسب عدد من الباحثين فإن ذلك يرجع إلى عدة أسباب، ومن أهمها العناصر غير الملموسة، التي لم تتمكن المحاسبة من الاعتراف بجزء كبير منها كأصول (الجزء المخفي من قيمة المؤسسة).

### 2.3. أسباب قصور النظرة المحاسبية للعناصر غير الملموسة

حسب الأدبيات المحاسبية فإن المبادئ المحاسبية لم تتمكن من مواكبة التطورات التي يعرفها النشاط الاقتصادي منذ ثمانينيات القرن العشرين، حيث أبدى النموذج المحاسبي التقليدي المرتكز على نظرية المعاملات والقياس التاريخي، والذي ينطلق من التحليل القانوني للعمليات على حساب التحليل الاقتصادي، قصورا فيما يخص الاعتراف بالعناصر غير الملموسة كأصول وإدراجها في الميزانية كباقي الموارد الاقتصادية للمؤسسة.

#### 1.2.3. المشاكل المتعلقة بمفهوم الأصل غير الملموس: قابلية التحديد

يعرف الأصل غير الملموس محاسبيا بأنه "أصل غير نقدي، قابل للتحديد وليس له جوهر مادي"؛ والمشكل في هذا التعريف هو "قابلية التحديد" التي تكون محققة بالنسبة لعدد محدود من العناصر غير الملموسة، والتي تكون أغلبها مقتناة من الخارج، أما العناصر غير الملموسة المطورة داخليا فأغلبها غير قابلة للتحديد، لأنها لا تنتج عن حقوق قانونية أو تعاقدية، ولا يمكن تبادلها أو تأجيرها للغير، كالعلاقات، الحصص السوقية، مهارات العاملين... إلخ.

#### 2.2.3. المشاكل المتعلقة بالاعتراف المحاسبي: السيطرة

بالنسبة للعناصر غير الملموسة التي لا تمتلكها المؤسسة، أو لا توجد حقوق قانونية أو تعاقدية تسمح بتحصيل منافعها الاقتصادية وتمنع الغير من الوصول إليها. وهذه الحالة تنطبق على العديد من البنود غير المعترف بها محاسبيا كأصول، على غرار معارف ومهارات العاملين، فعندما تقوم المؤسسة بالاستثمار في التدريب والتكوين، أو عندما يكون العاملون أكفاء، فإنها لن تتمكن من تحصيل المنافع الاقتصادية المتوقعة منهم، إذا قرروا الانتقال لمؤسسات أخرى، وبالتالي فإن نفقات التدريب والتكوين لا يمكن الاعتراف بها كأصول وفق المفهوم المحاسبي للأصل، نتيجة عدم التأكد الذي يميز العلاقات التعاقدية بين المؤسسة والعاملين.

#### 3.2.3. المشاكل المتعلقة بالاعتراف المحاسبي: القياس

هناك العديد من العناصر غير الملموسة التي تلي مفهوم الأصل غير الملموس لكن لا يمكن الاعتراف بها، لعدم إمكانية قياسها بموثوقية، وخصوصا بالنسبة للعناصر غير الملموسة المطورة داخليا، ففي الغالب يتعذر فصل المصاريف المستنفذة لتطوير عناصر غير ملموسة عن المصاريف المستنفذة لتطوير نشاط المؤسسة ككل، إلى جانب صعوبة إيجاد علاقات سببية بين المصاريف المستنفذة والمنافع الاقتصادية المتوقعة، كما أن العديد من العناصر غير الملموسة لا تتطلب تحمل أي مصاريف. من جانب آخر يعتمد القياس المحاسبي على تقييم كل أصل منفصلا، مما يؤدي إلى إهمال التعاضد الناتج عن تفاعل العناصر غير الملموسة مع بعضها ومع باقي العناصر، والذي يظهر فقط عند التقييم الشامل، كحالة الاندماج بالنسبة للشهرة. فحسب (Dument, 2008, p. 4) فإنه من الخطأ الاستنتاج مباشرة أن قيمة العناصر غير الملموسة هي مجموع القيم المحسوبة لكل أصل غير ملموس على حدة، وذلك لسببين: جزء كبير من العناصر غير الملموسة ليس لها تعريف محاسبي باعتبارها أصل، إضافة إلى عدم تجانس طرق التقييم، مما يجعل من عملية التجميع غير ملائمة.

#### 4.2.3. التحفظ المحاسبي

تعتبر العناصر غير الملموسة من أكثر البنود تأثرا بمبدأ التحفظ، فالعديد منها يصعب قياسها بموثوقية كافية، نظرا لعدم التأكد الذي يميز منافعها الاقتصادية، وبالتالي عدم إمكانية الاعتراف بها كأصول، حيث يقضي مبدأ التحفظ بتبني الممارسات المحاسبية التي ينتج عنها تخفيض قيم الأصول والإيرادات وزيادة قيم الخصوم والمصاريف، لتجنب أي تأثير محتمل لعدم التأكد المتعلق بالمستقبل في قرارات المستخدمين.

يمكن القول أن الاعتراف المحاسبي بالعناصر غير الملموسة يثير العديد من المشاكل، فالنموذج المحاسبي التقليدي الذي يتجه نحو العناصر الملموسة لم يتمكن من أخذ الجانب الأهم من قيمة المؤسسة بعين الاعتبار؛ فالمحاسبة مازالت غير قادرة على تمثيل هذا الجانب وتوصيله، حيث عجزت عن حصر أغلب العناصر غير الملموسة، كما أنها توفر معالجات غير ملائمة للعديد منها بإدراجها كمصاريف جارية. وحسب (Zéghal & Maaloul, 2010, pp. 08-18) فإن هذه المعالجات المحاسبية غير الملائمة أدت للعديد من المشاكل فيما يخص ملاءمة المعلومات المحاسبية، تخصيص الموارد في الأسواق المالية، ونمو الاستثمارات غير الملموسة

وتمويلها. أما (Würzburg) فيرى أن تقدير العديد من العناصر غير الملموسة بصفر كما يحدث الآن، بقود إلى حدوث تشوهات في تخصيص الموارد، وبما أن الأنظمة المحاسبية تؤثر في أسلوب مكافأة الأداء، فإن ذلك يؤثر بدوره في سلوك المسيرين والمستثمرين (ستيوارت، 2004، صفحة 422).

#### 4. تجاوز القصور المحاسبي فيما يخص العناصر غير الملموسة من خلال الإفصاح الاختياري

تواجه المحاسبة عدة صعوبات فيما يخص العناصر غير الملموسة، مما انعكس سلبا على ملاءمة المعلومات المحاسبية، ودرجة تمثيلها للواقع الاقتصادي، فحسب (Fustec, 2007, p. 5) فإن قيمة المؤسسة تتكون من ثلاث جوانب، وهي:

- الجانب الصلب (Solide): ممثلا في العناصر غير الجارية، باستثناء العناصر غير الملموسة؛

- الجانب السائل (Liquide): ممثلا في الأصول الجارية (النقديات، الحقوق... إلخ)؛

- الجانب الغازي (Gazeux): الذي يمثل العناصر غير الملموسة.

تركز الممارسات المحاسبية على إبراز الجانب الصلب والجانب السائل وجزء يسير من الجانب الغازي، مما يعني إهمال الجزء الأهم من قيمة المؤسسة، رغم ارتباطه أكثر بالبعد الاستراتيجي، "فالمؤسسة مطالبة قبل توليد النقد بتوليد الغاز الذي يسمح بتوليد الجانب الصلب والجانب السائل" (Collier, 2007, p. 1). حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)، فإن نقص المعلومات حول العناصر غير الملموسة، ومساهمتها في توليد القيمة يكلف المؤسسات كثيرا من الناحية المالية، وخاصة المؤسسات الصغيرة، والتي لا تحض باهتمام المحللين الماليين، حيث يؤدي ذلك إلى عدم وضوح الرؤية فيما يخص آفاقها المستقبلية، الأمر الذي ينتج عنه نقص ثقة المستثمرين فيها، وهو ما يؤثر سلبا في تكاليف تمويلها (collier, 2007, p. 2).

من أجل تجاوز قصور المحاسبة في مجال الإعراف بالعناصر غير الملموسة، وعدم قدرتها على توفير مقاييس ملائمة وموثوقة لها، اتجه الإهتمام بالإفصاح الإختياري عن معلومات غير محاسبية (Information extra-comptable)، بغرض تحسين المحتوى المعلوماتي للبيانات المحاسبية التي تتجه نحو الماضي، وتوفير معلومات أكثر ملاءمة عن واقع المؤسسة وآفاقها المستقبلية. ويتمثل الإفصاح الإختياري في الإفصاح الإضافي الذي يتجاوز نطاق الإفصاح الإلزامي، المفروض بموجب المبادئ المحاسبية في القوائم المالية الأساسية والإيضاحات المرفقة بها.

تشير عدة دراسات إلى أن "المقاييس المحاسبية التقليدية" تعتمد على الماضي بشكل كبير، مما أدى إلى ضعف قدرتها التنبؤية، لتأخرها في أخذ التغيرات الرئيسية بعين الاعتبار، كما أنها لا تأخذ في الحسبان الموارد الجديدة، كالعناصر غير الملموسة" (Baklout و al, 2007)، ما نتج عنه تراجع منفعة المعلومات المحاسبية. لذا يعتبر الإفصاح الإختياري وسيلة لتجاوز المشاكل التي تطرحها عملية الإعراف بالعناصر غير الملموسة وقياسها، حيث يتيح تقديم توضيحات عن العناصر المدرجة في القوائم المالية، وتقديم معلومات عن العناصر غير الملموسة غير المعترف بها. فحسب (Wilson & Stenson, 2008, p. 169) فإن نقص الإفصاح عن العناصر غير الملموسة يؤدي إلى ارتفاع تكلفة التمويل نتيجة تراجع منفعة التقارير المالية.

نظريا تستند الدراسات المهمة بالإفصاح الإختياري إلى نظرية الوكالة ونظرية الإشارة، وتشير النتائج المتوصل إليها إلى أن الإفصاح الإختياري يكون عادة مصحوبا بتكاليف وكالة وتكلفة رأس مال منخفضتين، وبالتالي زيادة القيمة السوقية للمؤسسة (Kang & Gray, 2011, p. 403). لذا فإن المؤسسات التي تلجأ للإدخار العام تكون أمام حتمية تبني سياسات للإتصال المالي الإختياري، لأن الإكتفاء بالمتطلبات القانونية لا يسمح بالإستجابة لتطلعات المستخدمين. إضافة إلى ذلك، يعتبر العديد من الباحثين أن المعلومات المتعلقة بالعناصر غير الملموسة لا يمكن معالجتها من جانب محاسبي فقط، كما يرى مجلس معايير المحاسبة المالية أن المعلومات المحاسبية أصبحت غير كافية وحدها لتفسير قيمة المؤسسة (Alexis, 2009, p. 6)؛ فطبيعة القياس المحاسبي الذي يعتمد على مبدأ التكلفة التاريخية، ويستند إلى المعاملات مع الأطراف الخارجية، لقياس أثر الأحداث الاقتصادية، لم يتمكن من استيعاب العناصر غير الملموسة، التي لا تنتج بالضرورة عن معاملات خارجية، فالموارد البشرية، سمعة المؤسسة، التنظيم، محفظة الزبائن، الحصص السوقية، العلاقات مع مختلف

الأطراف، جودة المنتجات، المعرفة... إلخ، كلها عناصر غير ملموسة لا تتطلب معاملات مالية مع أطراف خارجية، وقد لا تتطلب استثمارات نقدية للحصول عليها، وهو ما يجعل التعبير عنها بقيم نقدية عملية صعبة أو غير ممكنة، مما لا يسمح بإدراجها في القوائم المالية.

مما سبق يتضح أن الإفصاح الإختياري غير المالي، أصبح يفرض نفسه على المؤسسات المهمة ببناء سياسة فعالة للإتصال الخارجي، من أجل توصيل معلومات أكثر منفعة للمستخدمين، تسمح بإبراز الجزء غير المرئي من قيمة المؤسسة، ممثلا في العناصر غير الملموسة، وقد عرفت نماذج الإفصاح غير المالي عن العناصر غير الملموسة تطورا ملحوظا منذ تسعينيات القرن العشرين على غرار: نموذج المستكشف لمؤسسة (Skandia)، نموذج (Sveiby)، مؤشر رأس المال الفكري (IC-Index)... إلخ. وإلى جانب ذلك تحرص العديد من الهيئات الاقتصادية على تحفيز المؤسسات وحثها على اعتماد نماذج للإفصاح غير المالي عن العناصر غير الملموسة، وعلى رأسها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

تتبع أهمية الإفصاح الإختياري من أهمية المعلومات النوعية، التي أصبحت أكثر طلبا من طرف المستثمرين، لذا فإن للإدارة الحرية في إكمال المعلومات الإجبارية بمعلومات اختيارية، لزيادة الشفافية وتوفير معلومات كاملة. كما أن الصورة الصادقة تتطلب توفير معلومات إضافية في التقارير المالية، لتمكين المستخدمين من الوقوف على قدرة المؤسسة على توليد القيمة، أما تبني سياسة طوعية لإدارة رأس المال غير الملموس، فيعتبر دعما قويا لسياسة الإتصال الخارجي. وقد حدد (Netherlands) أهمية الإفصاح غير المالي عن العناصر غير الملموسة في النقاط الآتية (Seetharaman & al, p. 133):

- زيادة الشفافية وما ينتج عنها من تخفيض لتكلفة رأس المال وزيادة القيمة السوقية للمؤسسة؛

- دعم النظرة طويلة الأجل، واستخدامه كأداة تسويقية أمام الأطراف ذات المصلحة؛

- حسب (Perrin)، فإن أكثر من 56% من الأرباح التي تقصح عنها المؤسسات البريطانية تنتج عن العناصر غير الملموسة، ما يتطلب معرفة الجوانب المتعلقة بها، ومعلومات أكثر ملاءمة عنها.

في دراسة لـ (Andrieu & Froitié)، تبين أن المعلومات المحاسبية لا تلبى كفاية احتياجات المستخدمين، وأن أخطاء التنبؤ تنخفض نسبيا مع زيادة مستوى تحليل العناصر غير المالية للأداء، وأن أهمية المعلومات غير المالية في اتخاذ القرارات من طرف المستثمرين تتراوح بين 20% و 39%. وفي دراسة قام بها (Mavrinac & Siesfield)، تم عرض قائمة من المؤشرات غير المالية التي تحضها باهتمام المستثمرين، وذلك كما يتضح من الجدول (01)، وحسب هذه الدراسة، فإن المعلومات المتعلقة بالإستراتيجية، الابتكار، نمو الحصص السوقية وكفاءات المسيرين، تعتبر الأكثر طلبا وإلحاحا من قبل المستثمرين في السوق المالي، نظرا لأهميتها في الحكم على الآفاق المستقبلية للمؤسسة (Escaffre, 2007, p. 4).

في نفس السياق قامت (Bejar, 2009, pp. 165-192) باستقصاء شمل عينة من المحللين الماليين ومديري المحافظ المالية، بهدف تحديد المعلومات غير المالية المتعلقة بالعناصر غير الملموسة الأكثر منفعة من وجهة نظر السوق المالي. وبالاعتماد على "منهجية ديلفي" (Delphi)، أكدت النتائج على حاجة المتدخلين في السوق لمعلومات غير مالية حول العناصر غير الملموسة، مكملة للمعلومات المالية التي لا تكفي وحدها لتفسير قيمة المؤسسة والتنبؤ بها في المستقبل، فجميع المعلومات غير المالية حول العناصر غير الملموسة تعتبر مفيدة من وجهة نظر السوق المالي، حيث تجاوز التنقيط الذي حصل عليه كل مؤشر 3,5 من 7.

## 5. الخاتمة

عرفت العقود الأخيرة تزايد أهمية العناصر غير الملموسة كمصدر للمزايا التنافسية، وكعامل لتوليد القيمة وتحقيق الاستمرار والنمو، لذا أصبح ينظر إليها باعتبارها أصولا اقتصادية إستراتيجية، مما جعل منها أحد أبرز محددات الأداء الشامل للمؤسسات. ورغم كل هذا مازال قياس العناصر غير الملموسة والاعتراف بها أحد أبرز المشاكل التي تواجه الفكر والممارسة المحاسبية، فالمقاييس المحاسبية للعناصر غير الملموسة والبدائل المحاسبية المتعلقة بها تعتبر مصدرا للجدل والخلاف، ومن هنا أصبح قياس العناصر غير الملموسة والاعتراف بها في القوائم المالية أحد أهم أوجه القصور المحاسبي، وأبرز نقاط الضعف في نظام القياس المحاسبي.

يرجع القصور المحاسبي فيما يخص العناصر غير الملموسة في الأساس إلى المفهوم المحاسبي للأصل غير الملموس، وخصوصا قابلية التحديد؛ وشروط ومعايير الإعراف، وخصوصا فيما يتعلق بالسيطرة وقابلية القياس؛ إلى جانب بعض المبادئ المحاسبية الأخرى، على غرار مبدأ التحفظ المحاسبي؛ حيث نتج عن ذلك تضيق مجال العناصر غير الملموسة وفق النظرة المحاسبية، فكثير من البنود غير الملموسة التي تعتبر من الناحية الاقتصادية مصدرا لتوليد القيمة وتحقيق النمو في المستقبل، لا تظهر في القوائم المالية المعدة وفقا للمبادئ المحاسبية، الأمر الذي أثر سلبا في ملاءمة المعلومات المحاسبية وموثوقيتها، وبالتالي التأثير سلبا في منفعتها للمستخدمين، وكل ذلك ساهم في زيادة الفجوة بين القيم السوقية للمؤسسات وقيمها المحاسبية. من أجل تدارك القصور المحاسبي فيما يخص العناصر غير الملموسة ينبغي الاهتمام بجانبين:

- تطوير المعايير المحاسبية حتى يتسنى للقوائم المالية استيعاب بنود أخرى من العناصر غير الملموسة، وتعزيز الإفصاح الإجمالي عنها في الإيضاحات، وقد حاول مجلس معايير المحاسبة الدولية ذلك، من خلال المعيارين (IAS 38) و (IFRS 3)، حيث أوصى ضرورة الاعتراف ببعض البنود غير الملموسة المطورة داخليا كأصول، والاعتراف بالعناصر غير الملموسة بشكل منفصل عن الشهرة قدر الإمكان، وأتاح الإعراف بالعناصر غير الملموسة المحصل عليها في عمليات الإقتران والاندماج كأصول، حتى ولو لم تكن المؤسسة المقتناة تعترف بها كأصول.

- تبني سياسة للإتصال الخارجي بغرض الإفصاح الطوعي عن العناصر غير الملموسة، لدعم سياسة الإتصال المالي للمؤسسات، من أجل الإقتراب أكثر من النظرة الاقتصادية للعناصر غير الملموسة، عن طريق تقديم معلومات غير مالية، قد تكون في شكل كمي أو وصفي، كما يمكن الإعتماد على نماذج الإفصاح غير المالي عن العناصر غير الملموسة.

## 6. المراجع

أولا- المراجع العربية:

الكتب:

1. بلال كيموش. (2018). *أهمية العناصر غير الملموسة كمورد اقتصادي في المؤسسات: المفاهيم، الأهمية، وأساليب القياس*. ألمانيا: نور نشر.
2. توماس أستيوارات. (2004). *ثروة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين*. (علا أحمد إصلاح، المترجمون) القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية.
3. عادل حرحوش المفرحي. (2008). *رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه* (الإصدار 2). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المقالات:

4. الهادي بوقلقول. (2009). *أهمية الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. التواصل (24)*.
  5. عبد الله كاظم. (2008). *أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي*. مجلة القاديسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، 65.
  6. لطيف عطية. (2008). *رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر*. مجلة القاديسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، 149.
- ثانيا- المراجع الأجنبية:

7. Alexis, K.-M. (2009). *Que disent les normes comptables sur la valorisation financière des actifs immatériels. La lettre de l'économie de l'intelligence, du savoir et de la création (13)*, 6.

8. Alipour, M. (2012). **The effect of intellectual capital on firm performance: an investigation of Iran insurance companies.** *Measuring Business Excellence* , 16 (1), pp. 55-56.
9. Argile, A. (2008, Avril). **L'immatériel : capital pour la croissance, Eclairages (publications électroniques).** Direction des Études Économiques.
10. Astolfi, P. (2010, juin 18). **IFRS 3 et reconnaissance des actifs incorporels : L'inertie des émetteurs en question.**  *journée sur le thème : "Capital immatériel : état des lieux et perspectives"* , 3. France, Montpellier.
11. World Bank (2011). **The Changing Wealth of Nations.** Washington: The World Bank.
12. Bejar, Y. (2009). **Publication d'informations sur le capital immatériel et attentes des investisseurs: une étude exploratoire par la méthode Delphi.** *Comptabilité - Contrôle - Audit* , 2 , 15, 165-192.
13. Brian, F., & Laura, F. (2009). **Norme comptable internationale 38 (IAS 38), Immobilisations incorporelles.** CGA-Canada: Série du Reper.
14. Cañibano, L., Manuel, G.-A., & Sanchaz, P. (2000). **Accounting for Intangibles: A literature review** , Vol. 19, p. 103. *Journal of Accounting Literature* , 19, p. 103.
15. Collier, P. (2007). **Les trois états de la valeur.** *La lettre de l'économie de l'intelligence, du savoir et de la création* (2) , 1.
16. Collier, P. (2007). **Reporting extra-financier, ce que l'OCDE préconise.** *La lettre de l'économie de l'intelligence, du savoir et de la création* (5), 2.
17. Daum, J. H. (2003). **Intangible Assets and Value Creation**, John Wiley & Sons Ltd. UK: West Sussex.
18. Dument, D. (2008). **À la recherche de la valeur cachée.** *La lettre de l'économie de l'intelligence, du savoir et de la création* (9) .
19. Escaffre, L. (2007). **Informations financières et capital intellectuel : Un défi comptable.** *La lettre de l'économie de l'intelligence, du savoir et de la création* (2) , 4.
20. Fustec, A. (2007). **Mesurer les facteurs de production de la richesse future.** *La lettre de l'économie de l'intelligence, du savoir et de la création* (6) , 5.
21. IASB. (2008). **International Financial Reporting Standards (IFRSs) 2008, IAS 38.** London, IASCF Publications Department.
22. Kang, H., & Gray, S. (2011). **Reporting intangible assets: Voluntary disclosure practices of top emerging market companies.** *The International Journal of Accounting* , 46, p. 403.
23. Koch, A. H. (2005). **Exploiting Intellectual and Collaborative Capital for Innovation in Knowledge-Intensive Industries, Collaborative Capital: Creating Intangible Value (Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams), Vol. 11, Elsevier Ltd., p: 75, (Vol. 11).** Elsevier Ltd.

24. Kostagiolas, P. A., & Asonitis, S. (2009). **Intangible assets for academic libraries: Definitions, categorization and an exploration of management issues.** *Library Management* , 30 (6), p. 421.
25. Lasteyrie, R. (2011, juin 28). **Présentation du 5e Profil financier du CAC 40.** *Communiqué de Presse* .
26. Lenormand, G., & Touchais, L. (2008). **L'impact de l'IAS 38 sur le traitement des frais de développement : le cas des groupes français.** *Revue Française de Comptabilité* (409).
27. Seetharaman, A., & al. (s.d.). **Intellectual capital accounting and reporting in the knowledge economy.** *Journal of Intellectual Capita* , 3 (2), p. 133.
28. Vernimmen, P. (2011). **Corporate Finance: Theory and Practice** (éd. 3rd ed). England: John Wiley Sens.
29. Wilson, R. M., & Stenson, J. A. (2008). **Valuation of information assets on the balance sheet.** *Business Information Review* , 25 (3), p. 169.
30. Zéghal, D., & Maaloul, A. (2010). **Le traitement comptable des intangibles, ses conséquences et les solutions envisagées : Une revue de la littérature.** *Journée sur le thème : "Capital immatériel : état des lieux et perspectives"* (pp. 08-18). France: Montpellier.

## التوجهات الحديثة للمكتبات الجامعية في ظل البيئة الإلكترونية

### *Modern Trends Of University Libraries In The Electronic Environment*

د. عماري سمير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، [s.ammari@univ-skikda.dz](mailto:s.ammari@univ-skikda.dz)  
د. بوجعادة إلياس، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، [l.boudjada@univ-skikda.dz](mailto:l.boudjada@univ-skikda.dz)  
د. شيلي إلهام، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، [i.chilli@univ-skikda.dz](mailto:i.chilli@univ-skikda.dz)

#### ملخص:

في ظل الإستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدام النظم المتطورة في حفظ المعلومات واسترجاعها وبثها، ظهرت أنماطاً ومصطلحات جديدة من المكتبات الجامعية، وذلك من أجل خدمة أفضل وأجود للباحثين والجهات المستفيدة منها، خاصة وأن الجامعات تعد المصدر الأساسي للعلم والمعرفة والبحث العلمي، هذه المكتبات أطلق عليها المكتبات الإلكترونية والمكتبات الرقمية والمكتبات الافتراضية وغير ذلك، وعليه تأتي هذه الورقة البحثية بغرض توضيح دلالات ومعاني ومضامين هذه الأنواع من المكتبات مع الإشارة إلى أهم التحديات التي تواجهها هذه الأخيرة في هذا الخصوص.

**الكلمات المفتاحية:** المكتبات الجامعية، المكتبات الإلكترونية، المكتبات الرقمية، المكتبات الافتراضية.

تصنيفات JEL: M2

#### Abstract:

In light of the intensive use of information and communication technology and the use of advanced systems in the preservation, retrieval and transmission of information, new styles and terms emerged from university libraries, in order to serve the best and finest researchers and beneficiaries, especially as universities are the main source For information, knowledge and scientific research, these libraries are called electronic libraries, digital libraries, virtual libraries, etc., so this paper comes with the purpose of clarifying the implications, meanings and contents of these types of libraries with reference to the most important challenges they face in this regard.

**Keywords:** university libraries, electronic libraries, digital libraries, virtual libraries

**JEL Classification Codes:** M2



## مقدمة:

تعتبر المكتبات الجامعية الركيزة الأساسية لمختلف مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، ويعود سبب ذلك إلى أنّ هذه المكتبات، تقدم خدماتها لفئة الجامعيين وهم الباحثون والدارسون، وهاتان الفئتان تمثلان خلاصة المجتمع، كما تُعد المكتبات الجامعية من المؤسسات العلمية التي تسعى إلى تقديم خدمات المعلومات ومصادرّها إلى المجتمع الذي تقوم على خدمته، وبظهور التقنيات الإلكترونية بما فيها أجهزة الحاسوب ومكوناتها وشبكات المعلومات والاتصالات أصبح لزاماً على المكتبات الجامعية إعادة النظر في أساليبها وإجراءاتها وسياساتها وأنظمتها بالدرجة التي تجعلها تستجيب وتتفاعل إيجابياً مع التغيرات التكنولوجية التي لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهلها أو التغاضي عنها. فقد غزت تكنولوجيا المعلومات والاتصال مختلف جوانب العمل في المكتبات الجامعية، ونتيجة لهذا التغير فقد انتقل أسلوب العمل في هذه الأخيرة من الأسلوب التقليدي الذي يعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية إلى الأسلوب الإلكتروني الذي يُعد من ضروريات المكتبات العصرية والذي بدوره لا تستطيع هذه الأخيرة ضمان الاستخدام الأفضل لمواردها والارتقاء بمستوى أدائها.

## إشكالية الدراسة:

انطلاقاً مما سبق تبرز الإشكالية الدراسة من خلال السؤال التالي:

**ما هي أهم التوجهات الحديثة للمكتبات الجامعية في ظل عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال؟**

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله خاصة في ظل التغيرات التي يشهدها العصر الحالي، وضرورة تكيف المكتبات الجامعية مع مختلف التطورات التكنولوجية وهو ما أفرز العديد من الأشكال والأنماط

## منهج الدراسة:

تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب وخصوصية الدراسة من خلال الاعتماد على مجموعة من الدراسات والمراجع المتنوعة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

## هيكل الدراسة:

بغرض الإلمام بجميع الجوانب المتعلقة بالدراسة والإجابة على إشكالية الدراسة، تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى المحاور التالية:

### 1- أساسيات حول المكتبات الجامعية؛

### 2- أنماط وتحديات المكتبات الجامعية في ظل البيئة الإلكترونية.

## 1- أساسيات حول المكتبات الجامعية:

تعتبر المكتبات الجامعية من المعايير التي يمكن من خلالها تقييم وتقويم أداء المؤسسات الجامعية، مما يستلزم توضيح المقصود بهذه المكتبات والتعريف بأهدافها وأنواعها.

### 1-1- تعريف المكتبات الجامعية:

عُرفت المكتبات الجامعية عند الكثير من المختصين في مجال المكتبات بتعاريف مختلفة، إلا أنّ هذه التعاريف تتفق في مجملها على أنّ المكتبات الجامعية هي مكتبات تابعة لمؤسسات التعليم العالي بمختلف أنواعها، ولها دور هام في تنمية البحث العلمي وخدمة المجتمع، وفيما يلي بعضاً منها:

المكتبة الجامعية في تعريفها البسيط: عبارة عن إحدى الإدارات التابعة للجامعة، تعتمد عليها هذه الأخيرة في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها المختلفة في مجال: التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتستمد المكتبة الجامعية وجودها وأهدافها من الجامعة ذاتها، كما أن رسالتها هي جزء لا يتجزأ من رسالة الجامعة ( محمد علي، 2016، ص107).

أما الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات فعرفت بها بأنها: مكتبة أو نظام من المكتبات تنشئه وتدعمه وتديره الجامعات لمقابلة الاحتياجات المعلوماتية للطلبة وهيئة التدريس والباحثين، كما تساند برامج التدريب والأبحاث والخدمات (حسب الله، 2001، ص231).

وفي تعريف آخر هي: تلك المكتبات أو مجموعات المكتبات التي تنشأ وتدار وتمول من قبل الجامعات أو الكليات أو معاهد التعليم المختلفة لتقديم المعلومات والخدمات المكتبية المختلفة للمجتمع الأكاديمي المكون من الطلبة والأساتذة والإداريين العاملين في هذه المؤسسات، وذلك من أجل دعم العملية التعليمية والبحث العلمي (بيدر، 2008، ص67).

كذلك عرفت بأنها: مؤسسة ثقافية علمية تعمل على خدمة مجتمع من الطلبة والأساتذة والباحثين، وذلك بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في دراساتهم وأعمالهم من الكتب والدوريات والمطبوعات الأخرى، إضافة إلى المواد السمعية والبصرية وتسهيل استخدامهم لها (الحداد، 2003، ص83).

وهناك من ينظر إليها على أنها: ذلك الجزء من إحدى مؤسسات التعليم العالي الذي يخدم مجتمعاً معيناً، يتمثل في الطلبة والباحثين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتقوم بجمع المعلومات وتنظيم وتسيير تداول مجموعاتها لتدعيم المناهج الدراسية والبحوث داخل الجامعة (HUNT,1990,p7).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المكتبات الجامعية هي إحدى الإدارات الرئيسية الملازمة للمؤسسات الجامعية، من أجل مساندة العملية التعليمية والبحثية فيها، وكذا المساهمة في تحقيق أهداف وأغراض المؤسسات الجامعية، حيث أن نجاح هذه الأخيرة يقاس بمدى نجاح مكتباتها في تقديم خدماتها والقيام بوظائفها بكفاءة وفعالية.

### 1-2- أهداف المكتبات الجامعية:

تسعى المكتبات الجامعية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية أهمها مساندة العملية التعليمية في الجامعة، وتشجيع البحث العلمي ودعمه بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، والمساهمة في البناء الفكري للمجتمع وخدمته (الدباس، 2008، ص91)، ويمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال قيامها بالوظائف والنشاطات التالية (بوداود، 2007، ص ص 54-55):

- إدارة وتنمية المجموعات بما يضمن توفير مصادر المعلومات اللازمة لقيام الجامعة بمهامها في التعليم والبحث؛

- تنظيم المصادر والمجموعات من خلال الضبط والتحليل والحفظ والصيانة؛

- تقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية، وما يتضمنه ذلك من خدمات الإعارة بأشكالها المختلفة والخدمات المرجعية والإرشادية والإعلامية واسترجاع المعلومات وغيرها؛

- التعاون والتنسيق وتبادل المعلومات العلمية مع المكتبات عامة والمكتبات الجامعية خاصة على المستوى الوطني وخارجه والمساهمة في إنجاح شبكة المعلومات الوطنية؛

- خدمة المناهج التعليمية ودعم المقررات العلمية ومساعدة الأساتذة والباحثين في إعداد دروسهم وأبحاثهم؛

- تهيئة أفضل الشروط والوسائل المساعدة على المطالعة والدراسة والبحث العلمي؛

- تنظيم المعارض والندوات والأيام الدراسية في مجال المكتبات؛

- توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة للحصول على المعلومات، والعمل على تنمية خدمات المعلومات لتستجيب لاحتياجات مختلف الباحثين؛

- البحث والتطوير وتدريب الطلبة على حسن استخدام المكتبات ووسائلها الفنية الحديثة ومصادر ها ومختلف خدماتها وإرشادهم (صوفي، 2001، ص103)؛

تدريب العاملين في حقل المكتبات الجامعية من غير المتخصصين بهدف رفع مستواهم المهني، وذلك عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية وكل ما يساهم في تطوير المكتبات والمعلومات (إسماعيل، 2009، ص249).

### 1-3- أنواع المكتبات الجامعية:

بصفة عامة تقسم المكتبات الجامعية إلى الأنواع التالية:

**1-3-1- المكتبات المركزية:** هي المكتبات الرئيسية للجامعة، وعادة ما يكون موقعها في وسط الجامعة وليس في أطرافها، وتقوم بمهام الإدارة العامة للمكتبات الجامعية، حيث تتولى مهمة الإشراف على جميع أنواع المكتبات الأخرى الموجودة بالجامعة، كونها هي التي تزودها بالوثائق والكتب ووسائط المعلومات المختلفة، وذلك لأن اقتناء مواد المعلومات يتم بشكل مركزي على مستوى هذه المكتبات، كما أنها تتكفل بجانب التأطير أي توظيف المكتبيين وتوزيعهم على المكتبات الموجودة بالجامعة، بالإضافة إلى الجوانب الأخرى الفنية والتنظيمية والعلمية وغالباً ما تساهم المكتبات المركزية بشكل فعال في اقتراح الحلول الفنية، ووضع النظم وتحديد العلاقات بين المكتبات وإدارات الكليات والأقسام، وتنظيم النشاطات العلمية المختلفة من: ملتقيات، ندوات، محاضرات ومعارض وغيرها، وبشكل عام فإن المكتبات المركزية هي الواجهة الحقيقية لجميع المؤسسات التوثيقية الموجودة بالجامعة (همشري، 2008، ص93).

**1-3-2- مكتبة الكليات:** وهي المكتبات التي تخدم التخصصات الموجودة في كليات محددة، ومن فوائدها أنها تحقق الاستفادة المشتركة بين الباحثين والأساتذة وطلبة الدراسات العليا التابعين للأقسام المشكلة للكليات.

**1-3-3- مكتبات الأقسام والمعاهد:** توجد في بعض الأحيان وتهدف إلى خدمة الأساتذة والطلبة التابعين للقسم أو المعهد، وتنمي مجموعاتها وخدماتها في خدمة تخصصات هذه الأقسام والمعاهد.

#### **1-4- مجتمع المستفيدين من المكتبات الجامعية:**

يتكون هذا المجتمع من أفراد متجانسين أكاديمياً، ويختلف مجتمع المستفيدين من المكتبات الجامعية عن مجتمع المكتبات الأخرى من حيث كونه أكاديمياً في الدرجة الأولى، ومتجانساً إلى حد ما، ويتميز بمستوى عالي من الثقافة والعلم، ويتألف هذا المجتمع من: (الترتوري، 2009، ص160).

- الطلبة بمختلف مستوياتهم الأكاديمية وتخصصاتهم؛

- أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة؛

- أعضاء الهيئة الإدارية والعاملون في الجامعة؛

- الباحثون في مختلف حقول المعرفة، وطلبة الدراسات العليا؛

- بعض الأفراد من الهيئة الإدارية والمجتمع المحلي.

#### **2- أنماط وتحديات المكتبات الجامعية في ظل البيئة الإلكترونية**

##### **1-2- النمط الأول: المكتبات الإلكترونية:**

**1-1-2- تعريف المكتبة الإلكترونية:** هي المكتبة التي تحتوي على كم كبير من المصادر الإلكترونية مثل الأقراص المليزرية وترتبط بقواعد وبنوك المعلومات بشكل الكتروني وتشكل المواد الإلكترونية معظم محتوياتها ولكن يوجد بين محتوياتها بعض المصادر التقليدية ولكنها لا تشكل الجزء الغالب (مهنا، 2010، ص555).

كما عرفت أيضاً بأنها: تعكس مفهوم الإتاحة من بعيد لمحتويات وخدمات المكتبات وغيرها من مصادر المعلومات بحيث تعكس على الموقع الأوعية والمواد الجارية والمستخدم بكثرة سواء كانت مطبوعة أو الكترونية، وتستعين في ذلك بشبكة الكترونية تزودنا (بهدف توفير) بإمكانيات الوصول إلى المكتبة أو المصادر العالمية الخارجية واستلام الوثائق منها (عليان وعباس، 2006، ص11).

وفي تعريف آخر هي: تلك المكتبة التي مقتنياتها من مصادر المعلومات الإلكترونية المخزنة على الأقراص المرنة (Floppy) أو المترابطة (CD-Rom) أو المتوافرة من خلال البحث بالاتصال المباشر (On line) أو عبر الشبكات (بطوش، 2005، ص32).

انطلاقاً من التعريف السابقة نستنتج أن المكتبة الإلكترونية هي تلك المكتبة المشكلة في الأساس من مصادر معلومات تقليدية كالكاتب الورقية إلى جانب مجموعة من مصادر المعلومات الإلكترونية، غير أن هذه الأخيرة تشكل معظم محتوياتها، مع إتاحة إمكانات الإطلاع والحصول عليها في أي وقت للمستفيدين، وذلك عن طريق شبكة حواسيب سواء كانت محلية أو موسعة أو عبر شبكة الانترنت.

**2-1-2- الفرق بين المكتبة الإلكترونية والتقليدية:** كما يمكن توضيح أهم الفروقات بين المكتبة الإلكترونية والمكتبة التقليدية من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): مقارنة بين المكتبة الإلكترونية والمكتبة التقليدية

المكتبة التقليدية	المكتبة الإلكترونية
للاستفادة من مصادرها وخدماتها لا بد من القيام بزيارة إلى موقع المكتبة (المبنى) وفي أوقات الدوام الرسمي.	تقدم خدماتها على مدار الساعة فهي مفتوحة دوماً عبر الشبكة العالمية ويمكن الدخول إليها والاستفادة من خدماتها في أي وقت.
تقدم مصادر ورقية تقليدية تتعرض أوعية المعلومات فيها للتلف نتيجة الاستخدام المتكرر.	تقدم نسخاً إلكترونية أو غير ورقية لا تتلف.
النسخة الواحدة تستخدم من قبل زائر واحد فقط في الوقت نفسه.	يمكن لعدد كبير من المستخدمين استخدام المصدر نفسه في الوقت نفسه دون أن يؤدي اختلاف الاستخدام إلى أي مشكلة.
لا تترافق أوعية المعلومات المطبوعة فيها أية محفزات، أو مرفقات حية كالصور والصور المتعددة. وإنما توجد بطريقة منفصلة.	تساعد على نشر الوعي الثقافي الرقمي وتشجيع الباحثين والمؤلفين للاستفادة من الوسائط المتعددة.
عملية التجديد والتحديث والتطوير فيها بطيئة وغير ظاهرة للعيان.	مواكبة التقدم التقني في العالم.
البحث فيها بطيء ويحتاج إلى وقت طويل وقد تكون نتيجة البحث غير دقيقة.	البحث فيها سهل ونتيجته سريعة ودقيقة.
صعوبة نقل أوعية المعلومات فيها من مكان إلى آخر، ومن شكل إلى آخر.	يمكن حفظ نسخ من أوعية المعلومات المتوفرة فيها في وسائط متعددة بتكلفة بسيطة أو بدون تكلفة.

المصدر: ( معيتيق، 2014، ص40)

- 2-1-3- مميزات المكتبة الإلكترونية:** للمكتبة الإلكترونية العديد من المميزات التي جعلتها تنفرد عن المكتبة التقليدية من بينها: (عاطف، 2000، ص ص 6-7)
- أنها توفر للباحثين كمّاً كبيراً من البيانات والمعلومات سواء من خلال مصادرها الذاتية أو من خلال اتصالها بالمكتبات ومراكز المعلومات والمواقع الأخرى شبيكياً؛
  - تكون السيطرة على مصادر المعلومات الإلكترونية سهلة وأكثر دقة وفاعلية من حيث تنظيم البيانات والمعلومات وتخزينها وحفظها وتحديثها مما سينعكس على استرجاع الباحث لهذه البيانات والمعلومات؛
  - يستفيد الباحث من إمكانيات المكتبة الإلكترونية عند استخدامه لبرمجيات معالجة النصوص وبرمجيات الترجمة الآلية عند توافرها، والبرامج الإحصائية وغيرها من الإمكانيات؛
  - إمكانية حصول الباحث على المعلومات عن بعد وتخطي الحواجز المكانية والحدود بين الدول والأقاليم واختصار الجهد والوقت؛
  - تمكن من استخدام البريد الإلكتروني والاتصال بالزملاء في المهنة والباحثين الآخرين، وتبادل الرسائل والأفكار مع مجموعات الحوار ( Discussion groups ) وتوزيع واسترجاع الاستبيانات؛
  - تتيح هذه المكتبات للباحث فرصة كبيرة لنشر نتائج بحثه فور الإنتهاء منها في زمن ضاقت فيه المساحات المخصصة للبحوث على أوراق الدوريات.
- كما يرى بعض الباحثين أن للمكتبة الإلكترونية أربع سمات أساسية هي: (معيتيق، 2014، ص35)
- قدرة النظام المؤقت الآلي على إدارة مصادر المعلومات؛
  - القدرة على ربط متعهد المعلومات بالباحث (المستفيد) من خلال القنوات الإلكترونية؛
  - قدرة العاملين على التدخل في التعامل الإلكتروني عندما يعلن المستفيد عن حاجته لذلك؛

القدرة على تخزين المعلومات وتنظيمها ونقلها إلكترونياً، واستيعاب التقنيات الجديدة المتاحة في عصر الإلكترونيات لدعم قدرتها على تقديم خدمات جديدة متطورة.

**2-1-4- أهداف المكتبة الإلكترونية:** عند الحديث عن أهداف أي مكتبة إلكترونية في الجامعات فإنه لا يمكن فصلها عن الأهداف الأساسية للمكتبة الجامعية التقليدية ورسالتها ووظائفها، إذ إنها في الحقيقة الأساس والمرتكز للمكتبة الإلكترونية التي تُعد وظائفها جزءاً من وظائف المؤسسة الجامعية التابعة لها، حيث لا يمكن فصلها كلياً عنها. ويمكن تلخيص أهداف المكتبة الإلكترونية في دعم العملية التعليمية في الجامعات، وتشجيع البحث العلمي ودعمه، وتشجيع التعلم الذاتي للطلبة، وخدمة المجتمع. ويمكن للمكتبة الإلكترونية الجامعية تحقيق هذه الأهداف من خلال قيامها بالوظائف والنشاطات الأساسية الآتية: (مهنياً، 2010، ص ص 374-375)

- توفير مجموعات شاملة ومتوازنة من مصادر المعلومات الإلكترونية المختلفة التي ترتبط بالمناهج والبرامج التعليمية التعليمية والبحوث العلمية؛

- تنظيم مصادر المعلومات الإلكترونية بالطرق العلمية مما يسمح باستخدامها بسهولة وسرعة

- تقديم خدمات المعلومات المختلفة لمجتمع المستفيدين بالطرق المباشرة وغير المباشرة؛

- تدريب المستفيدين على استخدام المكتبة الإلكترونية والاستفادة من مصادرها وخدماتها المختلفة وإعداد البرامج التدريبية المناسبة لذلك؛

- التعاون والمشاركة مع الأفراد والمؤسسات العلمية لتطوير المكتبة؛

- تقديم خدمات المعلومات المطلوبة من أعضاء هيئة التدريس والطلبة والموظفين، مع عدم إغفال احتياجات الباحثين الآخرين من خارج قطاع المؤسسة التعليمية الجامعية.

**2-2- النمط الثاني: المكتبات الرقمية:**

**2-2-1- تعريف المكتبة الرقمية:** المكتبة الرقمية هي تلك المكتبة التي تقتني مصادر معلومات رقمية، سواء المنتجة أصلاً في شكل رقمي أو التي تم تحويلها إلى الشكل الرقمي، وتجري عمليات ضبطها ببيوغرافيا باستخدام نظام آلي، ويُتاح الولوج إليها عن طريق شبكة حواسيب سواء كانت محلية أو موسعة أو عبر شبكة الإنترنت (باشيوة، 2009).

ويعرفها مجلس المكتبات وموارد المعلومات بأنها: "عبارة عن مؤسسات توفر الموارد المعلوماتية التي تشمل الكادر المتخصص، لاختيار وبناء المجموعات الرقمية ومعالجتها وتوزيعها وحفظها، وضمان استمراريتها وانسيابها وتوفيرها بطريقة سهلة واقتصادية لجمهور من المستفيدين" (الجنمي، 2006، ص 14).

أما معجم **أودليس ODLIS الإلكتروني** فيقترح تعريفاً يأخذ فيه بعين الاعتبار طبيعة المعلومات التي تشكل منها المكتبة الرقمية، إضافة إلى تحديد أدواتها، ومكان تواجدها، فعرّفها على أنها: "مكتبة بها مجموعة لا بأس بها من المصادر المتاحة في شكل مقروء آلياً (في مقابل كل المواد المطبوعة ورقياً أو فيلماً)، ويتم الوصول إليها عبر الحاسبات، وهذا المحتوى الرقمي يمكن الاحتفاظ به محلياً أو إتاحتها عن بعد عن طريق شبكة الحاسبات" (علي، 2011، ص 641).

كما يقصد بها أيضاً: "تلك المكتبة التي تشكل المصادر الإلكترونية الرقمية كل محتوياتها، ولا تحتاج إلى مبنى، وإنما لمجموعة من الخوادم (**Servers**) وشبكة تربطها بالنهايات الطرفية للإستخدام" (بطوش، 2005، ص 33).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المكتبة الرقمية تمثل الشكل المتطور للمكتبة الإلكترونية من حيث تعاملها مع المعلومات كأرقام ليسهل تخزينها وتناولها في تقنيات المعلومات والاتصالات وتداولها إلكترونياً، كما يمكن أن تتجسد في مبنى كالمكتبة التقليدية ولكنها تسعى إلى أن تكون كل محتوياتها (مثل: الوثائق الأرشيفية، الصور، المطبوعات، الكتب، المجلات....) في شكل رقمي سواء دفعة واحدة أو بالتدرج وبثها عن طريق شبكة من الحواسيب في نطاق ضيق أو مفتوح كشبكة الإنترنت.

**2-2-2- الفرق بين المكتبة الرقمية والمكتبة التقليدية:** يمكن توضيح أهم الفروقات بين المكتبات التقليدية و الرقمية من خلال الجدول أدناه:

الجدول (02): مقارنة بين المكتبة الرقمية والمكتبة التقليدية

المكتبة التقليدية	المكتبة الرقمية
ثابتة وتتطور ببطء	تتميز بالحيوية الفائقة ولكن يمكن أن تزول بسرعة وتنم عن سعة الخيال
يتكون المحتوى أساساً من أوعية المعلومات النصية والمطبوعات المفردة، كما يتم تعريف محتويات مجموعاتها بشكل جيد حيث أنها تبقى غير مرتبطة مباشرة وبطريقة تتم عن ديناميكية	تتكون الأوعية الرقمية من الوسائط المتعددة ذات الأحجام المتنوعة وغير المعرفة بشكل جيد وتبقى مجزأة.
يبدو المحتوى أكثر أكاديمية لأنه جاء نتيجة لتقييم وغرلة قبل نشره.	لا يقتصر المحتوى على الأوعية ذات الطابع الأكاديمي ويكتسب مصداقية من خلال الاستخدام
نقاط الوصول إلى المعلومات محدودة تضاف إلى إدارة مركزية للمحتوى والمجموعات.	نقاط الوصول إلى المعلومات غير محدودة افتراضياً تضاف إلى إدارة مجموعات موزعة يتم التحكم فيها بالطريقة نفسها
يمكن التحكم مباشرة في التنظيم المادي والمنطقي للمجموعات وربط علاقة فيما بينها.	يمكن الفصل بين الجانب المادي للمحتوى وتبين تنظيمه، وهو ما يسمح ببناء مجموعات رقمية.
عادة ما يكون التفاعل بطيئاً وأحاديًا.	اتصال ثنائي يتسم بالتفاعل الآني.
تدعم التقاليد والوصول المجاني للمعلومات.	بإمكان المكتبات الرقمية أن تدعم فلسفة بديلة المجاني والمرسم في الوقت نفسه.

المصدر: ( معيتيق، 2014، ص46)

### 2-2-3- أسباب بروز الرقمنة في المكتبات الجامعية: يمكن تلخيص أهم الأسباب والمبررات الداعية إلى

ضرورة رقمنة المكتبات الجامعية في الآتي:

- الاستجابة عن بُعد للمعلومات؛
- إتاحة المعلومات بشكل دائم؛
- تزايد وتوسع الإتاحة إلى المعلومات؛
- توفير إتاحة بديلة عن الأصل؛
- استثمار العملية التعليمية بشكل أحسن؛
- توفير بيئة جديدة؛
- الحلول المذهلة التي تقدمها الحواسيب؛
- سهولة تحديث المعلومات الرقمية؛
- إمكانية عرض المواد المكتبية أو الرقمية؛
- منافسة بعض محرّكات البحث لخدمات المكتبة؛
- الرقمنة تحرر من أشكال الحجب.

### 2-2-4- خصائص المكتبات الرقمية: تتسم المكتبات الرقمية بمجموعة من الخصائص الأساسية تتمثل في: (

عليان، 2010، ص ص 315-317)

- حيادية الموقع؛ تهيئة الدخول المفتوح؛ مصادر معلومات متنوعة؛ المشاركة في المصادر؛ حداثة المعلومات؛ دائمة الإتاحة.

### 2-2-5- متطلبات إنشاء المكتبات الرقمية: حتى يتم إنشاء مكتبة رقمية لا بد من توفر مجموعة من الضرورية

وهي: (جعفر، 2012، ص ص 333-334)

- احتياجات قانونية وتنظيمية، إذ يتوجب على المكتبة عند تحويل موادها النصية من تقارير وبحوث ومقالات وغيرها إلى أشكال يمكن قراءتها آلياً الحصول على إذن خاص من صاحب الحق عملاً بقوانين حقوق الطبع والحماية الفكرية؛
  - أجهزة خاصة لربط المكتبة بشبكة اتصالات داخلية وشبكة خارجية وشبكة الإنترنت العالمية؛
  - احتياجات من أجهزة ومعدات تقنية خاصة بتحويل مجموعات المكتبة من شكلها التقليدي إلى الرقمي، وأجهزة حاسوب وملحقاتها المتكاملة، وطابعات ليزيرية متطورة، ومساحات ضوئية وأجهزة تصوير؛
  - برامج (software) وبروتوكولات لربط نظم استرجاع المعلومات على الخط؛
  - الاشتراك في الدوريات الإلكترونية، حيث يتم ربط المكتبة بالناشر أو مقدم الخدمة برقم النطاق (IP Address)؛
  - الربط بين مواقع الدوريات الإلكترونية والدوريات التي يحتويها نظام الفهرس الآلي في المكتبة، وكتابة الحواشي الخاصة بموقع الدوريات الإلكترونية؛
  - احتياجات من كوادر بشرية فنية مؤهلة وقادرة على التعامل مع هذه التقنيات الحديثة بوجهيها المادي والفكري؛
  - احتياجات مالية كافية تساعد على تنفيذ المشروع وتشغيله.
- هذا بالإضافة إلى أن بناء المكتبة الرقمية والحصول على نصوص الوثائق في شكلها الرقمي يتطلب تقنيات ومهارات أهمها: (بوداود، 2007، ص151)
- التصميم التكنولوجي الذي يتطلب بدوره بناء شبكة اتصال قوية وارتباط سريع بشبكة الإنترنت؛
  - إعداد قواعد بيانات متعددة الأطراف قادرة على إسناد مختلف المواد الرقمية؛
  - نصوص كاملة من بحوث تكشف وتوفر مداخل المعلومات؛
  - خدمات متنوعة مثل خدمة Web وخدمة FTP؛
  - مصادر معلومات يراد ربطها بشبكة موحدة و بمدخل واحد أهمها: قاعدة معلومات ببلوغرافية؛ كشافات و أدوات كشف عن المعلومات؛ أدلة؛ مصادر أولية متنوعة ومجالات إلكترونية؛ صور.
- ### 2-3- النظم الثالث: المكتبات الافتراضية:
- #### 2-3-1- تعريف المكتبة الافتراضية:
- هي مكتبة عالمية متاحة الكترونياً على الشبكة العنكبوتية، وتهدف إلى تسهيل وصول المستفيد إلى الكم الهائل من المعلومات بدون قيود مكانية وزمانية، وعرفها معجم أودليس ODLIS الإلكتروني بأنها: "مكتبة بدون جدران، حيث أن مجموعاتها لا توجد على مواد ورقية أو فيلمية، أو شكل آخر ملموس ومتاح في موقع مادي، لكنها متاحة بصورة الكترونية في شكل رقمي، ويتم الوصول إليها عبر شبكات الحاسوب" (خلف وآخرون، 2012، ص197).
- كما عرفت بأنها: " تلك المكتبة التي لا يوجد لها كيان معلوم بذاته، بمعنى أنها شفافة وتتشكل مجموعاتها من مصادر معلومات متعددة، يتعامل بها الحاسوب فقط، ويتم الحصول عليها من خلال الشبكات" (باشيوة، 2009).
- وفي تعريف آخر هي عبارة عن: " مجموعة من مصادر المعلومات المتاحة إلكترونياً من خلال عدد من المكتبات أو المراكز البحثية التي يمكن أن تكون متباعدة جغرافياً، وهذه المجموعات يتم تنظيمها وإدارتها وإتاحتها عن بُعد من خلال منفذ واحد ألا وهو شبكة الإنترنت" (أحمد، 2005، ص3).
- وهناك من (كذلك) الباحثين من يرى بأن: " مصطلح المكتبة الافتراضية يشير إلى المكتبات التي توفر مداخل أو نقاط وصول (Access) إلى المعلومات الرقمية وذلك باستخدام العديد من الشبكات، ومنها شبكة الإنترنت العالمية، وهذا المصطلح قد يكون مرادفاً للمكتبات الرقمية وفقاً لما تراه المؤسسة الوطنية للعلوم (National Science Foundation) وجمعية المكتبات البحثية (Association of research Libraries) في الولايات المتحدة الأمريكية" (بطوش، 2005، ص33).
- من خلال ما سبق يمكن القول بأن المكتبة الافتراضية هي مكتبة عكس الواقعية وحتى التقليدية، وليس لها كيان مادي (أو مقر) في الواقع، حيث أنها موجودة في الحيز الافتراضي أو الفضاء المعلوماتي فقط، كما لا يوجد تواصل مادي ملموس بينها وبين المستفيدين من خدماتها، فهي تتيح أشكالاً متنوعة من مصادر المعلومات الإلكترونية من خلال موقع المكتبة على شبكة الإنترنت، ويمكن للمستفيدين التعامل معه في أي وقت وفي أي مكان.

**2-3-2- خصائص المكتبات الافتراضية:** تتميز المكتبة الافتراضية بجملة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المكتبات الأخرى، من أهمها: (كريم، 2005، ص151)  
- إمكانية تخزين المعلومات و معالجتها و بثها إلكترونياً؛  
- تقديم خدمات متميزة للمستخدمين من خلال قنوات إلكترونية؛  
- توفير أوعية المعلومات الإلكترونية ذات الدقة والفاعلية من حيث تنظيم المعلومات وتخزينها وتحديثها؛  
- اختصار المسافات والوقت وذلك بتوفير إمكانية الحصول على المعلومات عن بعد؛  
- توفر المكتبة الافتراضية برمجيات خاصة بمعالجة النصوص والترجمة الآلية؛  
- توفير معلومات حديثة نظراً لما يوفره النشر الإلكتروني من مزايا كنظام النص المترابط و الوسائط المتعددة.  
بالإضافة إلى هذا فإن هذه المكتبات تتقاسم بعض الخصائص مع المكتبات الأخرى التي تتداخل معها من حيث المفهوم (المكتبة الإلكترونية، المكتبة الرقمية، ...)، نوردتها فيما يلي: (عبد الهادي، 2012، ص ص 19-20)

- لا تشغل حيزاً مكانياً واسعاً سوى التقنيات والأجهزة ومنافذ الوصول إلى موقع المكتبة؛  
- توفر الخدمة لدعم أكبر عدد من المستخدمين في أي وقت دون انقطاع؛  
- طريقة سهلة وملائمة للوصول عن بعد للمصادر التي يحتاجها المستخدم دون أخذ بعين الاعتبار الشكل، ولا الوعاء الورقي أو الإلكتروني أو مكان تواجد انطلقاً من شبكات الحاسوب؛  
- توفير إمكانيات عالية للبحث والاسترجاع التفاعلي مع المعلومات؛  
- تقديم بعض الخدمات التفاعلية التي يمكن توفيرها كإصدار الإعلانات الخاصة بالمصادر المعلوماتية الحديثة وتحديث النشرات المكتبية بشكل دوري، بالإضافة إلى توفير قوائم المراجع الأكثر طلباً؛  
- توفير النصوص الكاملة لأغلبية المراجع العلمية والدوريات وقد يتحقق ذلك من خلال حوسبة الرصيد الوثائقي أو من خلال اقتناء مصادر معلومات في شكلها الإلكتروني مباشرة.  
**2-3-4- مكونات المكتبة الافتراضية:** تتكون المكتبة الافتراضية حسب *Tellier, s* من مكونات أساسية تتمثل في:

(مسروة، 2005، ص ص 123-124)

- المعلومة على الشكل الرقمي الإلكتروني؛  
- التكنولوجيا الحديثة لنقل المعلومات والاتصال؛  
- الوسائل التقنية المستعملة من قبل المستعمل للوصول إلى المعلومة.  
فهي بهذا تشمل على مفهوم تنظيمي قائم على المزج بين عملية أتمتة المكتبات، المكتبة الإلكترونية و التكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الاتصالات التي توفر للمستعمل الوصول إلى مجموعات المكتبة بمختلف أنواعها وأشكالها دون عناء التنقل، مع العلم أن وضع فهرس المكتبة على الخط المباشر لا يعني مكتبة إلكترونية، بل هي أيضاً تشمل مجموعة المصادر الرقمية ومختلف الروابط التي تنشئها وتربطها مع المصادر الإلكترونية الأخرى.

#### **2-4- العلاقة بين المكتبة الرقمية والإلكترونية والافتراضية:**

رغم تعدد المصطلحات التي تشير إلى المكتبات التي تتميز بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلا أن أكثر هذه المصطلحات استخداماً هي المكتبة الإلكترونية، والمكتبة الرقمية، والمكتبة الافتراضية (عبد الهادي، 2012، ص17). وهذه المصطلحات الثلاثة ليست مترادفة في الاستخدام حيث أنه يوجد اختلافات بين مفهوم كل مصطلح من هذه المصطلحات اختلافاً يتجلى بشكل واضح في البناء والتكوين الهيكلي فضلاً عن الاستخدام.

ف نجد أن المكتبة الرقمية تعدّ نتاج عمليات الرقمنة أو التحويل الرقمي، فهي مكونة أساساً من أوعية ومصادر رقمية (أو عية تقليدية يتم تحويلها إلى أوعية رقمية باستخدام تقنيات المساح الضوئي *Scanner* وإلى غير ذلك من التقنيات الحديثة) وخدمات متنوعة (أحمد، 2005، ص2)، سواء كانت هذه المصادر متاحة على الشبكة أو غير متاحة، وعليه يمكن اعتبار المكتبة الرقمية امتداداً اصطلاحياً للمكتبة الإلكترونية.



أما بالنسبة للمكتبة الإلكترونية فهي مشكلة في الأساس من خليط من المصادر التقليدية والإلكترونية، وهذه المصادر الإلكترونية تشتمل على كل أشكال الأوعية أو المصادر الرقمية إلى جانب أشكال متنوعة من الأوعية المرقمة، والمجسدة في مبنى، كما توجد بعض المصطلحات التي تعبر عن هذا النوع من المكتبات كالمكتبة المهيبرة، والهجينة (المهجنة)، المكتبة الآلية، المكتبة المتاحة على الخط المباشر.

يمكن أن نستنتج مما سبق أن مصطلح المكتبة الإلكترونية تعد أعم وأشمل من مصطلح المكتبة الرقمية من ناحية المحتوى. باعتبار أن الأول أوسع من الثاني حيث يشمل كلاً من الشكل التناظري والرقمي للمعلومات، بينما يقتصر الثاني على الشكل الرقمي فقط. وعادة ما تنشأ المكتبة الإلكترونية أو المكتبة الرقمية في مكان معين اعتماداً على الأوعية الإلكترونية القائمة بذاتها والقابلة للتداول بشكلها المادي الملموس سواء كانت مسجلة على أقراص مضغوطة أو وسائط ممغنطة" (بوداود، 2007، ص146).

أما فيما يتعلق بالمكتبة الافتراضية فيمكن اعتبارها المكتبة التي تبدأ أساساً بمصادر معلومات وجدت أصلاً رقمية، حيث يتعامل بها الحاسوب فقط، كما يتم إتاحتها عن بُعد وذلك عبر استخدام الشبكات. أي أن هذه المكتبة لا تشتمل على مصادر معلومات مادية ملموسة، كما أنها لا توجد في الأصل في مكان مادي، وإنما تقدم خدماتها افتراضياً.

وتجدر الإشارة إلى أن المكتبة الإلكترونية قد تكون أحد أقسام أو روابط المكتبة الافتراضية أي أن الثانية يمكن أن تكون أكبر وأشمل من الأولى، لأن المعلومات الرقمية اليوم تعرف انتشاراً سريعاً وبوتيرة هندسية مما يعني أن الحجم لم يعد مهماً في تحديد إطار المكتبة، فالملايين من الوثائق يمكن أن تكون في وسيط تخزيني لا يتعدى حجمه مما قد نتصوره (يمكن تصوره)، في حين المكتبة الإلكترونية بالمفهوم السابق تشغل مكاناً ولكن لا تكون أكثر حجماً من الافتراضية (باشيو، 2009، ص76).

وبالعكس من ذلك فإن المكتبات الإلكترونية لا يمكن تكون جزءاً من المكتبات الرقمية لأن الأولى أشمل من الأخيرة، بينما يمكن للمكتبة الرقمية أن تكون أحد مكونات المكتبة الإلكترونية، كما أنها يمكن أن تكون أحد الروابط الفاتحة المتاحة على إحدى المكتبات الافتراضية، كما أن المكتبة الافتراضية بدورها يمكن أن تمثل ببساطة أحد أقسام أو جزءاً من المكتبة الرقمية أو الإلكترونية (بوداود، 2007، ص148).

## 2-5- التحديات التي تواجهها المكتبات الجامعية في ظل البيئة الإلكترونية:

في ظل العصر الرقمي وما يشهده من تطورات تواجه المكتبات الجامعية مجموعة من التحديات في شتى أشكال المعلومات، حيث تتدفق المعرفة بشكل هائل يصعب السيطرة عليها من قبل الباحثين والمستفيدين، وتتمثل هذه التحديات أساساً في: (الصوفي، 2004)

- ثورة المعلومات التي تفرز باستمرار كميات هائلة من المعلومات العلمية، حيث لا يمكن لأي مكتبة في العالم مهما بلغت إمكاناتها المادية ومورداها البشرية حصر كل ما ينشر؛
- تنوع أشكال مصادر المعلومات التقليدية، والسمعية البصرية، والإلكترونية؛
- توفر البدائل المنافسة لها كالإنترنت مثلاً؛
- تنوع احتياجات المستفيدين ومطالبهم وعمق تخصصاتهم كماً وكيفاً؛
- ارتفاع تكاليف توفير مصادر المعلومات؛
- الانتشار الواسع للدوريات الإلكترونية وصعوبة اختيار ما يتلاءم مع حاجات المستفيدين وإمكانات المكتبة، مع توسع النشر الإلكتروني عامة؛
- إنشاء المكتبات الرقمية أو ما يسمى أيضاً بالمكتبات الإلكترونية أو المكتبات الافتراضية، وما يتصل بها من معالجة وتزويد وتوفير المعلومات وما إليها؛
- مواكبة الوسائط المتعددة ذات الأهمية البالغة في التعليم العالي، واعتبارها من أهم الوسائل استخداماً في نقل المعلومات حتى أصبح العصر الحالي يسمى بعصر الوسائط المتعددة؛
- الأطروحات والرسائل الجامعية الإلكترونية وما يتصل بها من تخزين واسترجاع وحقوق مؤلفين وإدخالها في الشبكة ووضعها بصورة ملائمة تحت التصرف.

## 3. الخاتمة:

مما سبق عرضه يمكن القول أنّ توظيف التكنولوجيات الحديثة في المكتبات الجامعية يوفر واقعاً جديداً ومتطوراً لظروف العمل داخلها، حيث يساعدها على اختصار الوقت والجهد والارتقاء بمستوى خدماتها، وهو ما يبرر سعي أغلب المكتبات الجامعية في الوقت الراهن إلى التحول من الأساليب التقليدية في إنجاز الأعمال بها إلى الأساليب الإلكترونية، غير أنّ تحقيق هذا التحول يفرض عليها ضرورة تهيئة البيئة المناسبة له قبل البدء في تنفيذه وإلا ستواجهها صعوبات ومعوقات تمنعها من تحقيق ذلك. فالعمل الإلكتروني لا يمكن أن ينشأ وينمو في الفراغ، بل لا بد لهذا الأسلوب الجديد من متطلبات أساسية لضمان نجاحه وتطبيقه. كما تجدر الإشارة إلى أنّ تطبيقه يُعد ضرورة حتمية وملحة لا بديل عنه في العصر المعاصر.

إن واقع المكتبات الجامعية في الدول النامية وخاصة العربية منها يختلف عما هو سائد في الدول المتقدمة، وعليه تحتاج هذه المكتبات إلى جملة من الإجراءات الهامة من أجل النهوض بها، نقدمها في شكل توصيات كالتالي:

- تقديم الدعم المالي المخصص لحوسبة (أتمتة المكتبات) ضمن أولويات وخطط متصلة لتحقيق أفضل النتائج؛
- إعداد البرمجيات المناسبة لحوسبة أعمال المكتبات ومقتنياتها؛
- تدريب أمناء المكتبات والمعلومات من أجل استثمار أفضل لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها وتطوير مهارات البحث والاتصال مع المستفيدين؛
- تدريس تكنولوجيا المعلومات ومهاراتها الأساسية على مستوى الجامعات لبناء مجتمع متقدم علمياً وتقنياً، ومن ثم محور الأمية المعلوماتية في التعامل مع التكنولوجيا وتطبيقاتها؛
- تطوير قواعد البيانات المخزنة على الأقراص المتراسة، ومنح الفرصة للمستفيدين للنفاد إلى إمكانات شبكة الإنترنت؛
- دعم الاتصال الدولي بشبكة الإنترنت؛
- إقحام أقسام المكتبات والمعلومات على مستوى الجامعات العربية للمساهمة في تطوير المكتبات الجامعية؛
- تطوير المجموعات المكتبية باستخدام مصادر المعلومات الإلكترونية كالمراجع والدوريات الإلكترونية وخدمات التكشيف والإستخلاص وفق الإمكانيات المتاحة؛
- عقد المؤتمرات وحلقات البحث والنقاش لتطوير القدرات والكفاءات وخلق بيئة تعليمية فاعلة ومناسبة.

#### المراجع:

#### أولاً- المراجع العربية:

#### الكتب:

1. جمال بدير (2008)، المدخل لدراسة علم المكتبات ومراكز المعلومات، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
2. ربحي مصطفى عليان (2010). المكتبات الإلكترونية والمكتبات الرقمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. ربا أحمد الدباس (2008)، المرجع في علم المكتبات والمعلومات، دار دجلة، عمان، الأردن.
4. سيد حسب الله (2001)، الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحاسبات: إنجليزي-عربي، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر.
5. عبد اللطيف الصوفي (2004)، المراجع الرقمية والخدمات المرجعية في المكتبات الجامعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر.
6. عبد اللطيف صوفي (2001)، مدخل إلى علوم المكتبات والمعلومات، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر.
7. عمر أحمد، همشري (2008)، مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات، دار صفاء، عمان، الأردن.
8. فيصل عبد الله حسن الحداد (2003)، خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
9. محمد عوض الترتوري (2009)، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد، عمان، الأردن.
10. وائل مختار إسماعيل (2009)، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة، عمان، الأردن.

الرسائل الجامعية:

11. إبراهيم بوداود(2007)، استخدام تكنولوجيا المعلومات في البيئة الأكاديمية: دراسة ميدانية لتفاعل المجتمع الأكاديمي بجامعة سعد دحلب بالبليدة مع تكنولوجيا المعلومات، رسالة ماجستير غير منشورة في علم المكتبات والتوثيق، جامعة الجزائر2، الجزائر.
12. مارية بنت عيادة عبد الهادي (2012)، تصور مقترح لاستخدام المكتبة الافتراضية في تدريس مقرر المكتبة والبحث في المرحلة الثانوية في ضوء الاتجاهات الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة في تخصص المناهج وطرق التدريس، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- المقالات:
13. أحمد علي(2011)، المكتبة الرقمية: الأسس، المفاهيم والتحديات التي تواجه المكتبات العربية، مجلة جامعة دمشق، المجلد27، العدد1 و2، سوريا.
14. إقبال جاسم جعفر(2012)، التحول على المكتبات الرقمية في جامعة البصرة السبل والمعوقات من وجهة نظر العاملين في المكتبات:دراسة ميدانية، مجلة دراسات البصرة، العدد13، العراق.
15. حسن صالح محمد علي(2016)، استخدام الحاسوب في المكتبات الجامعية السودانية، مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات، المجلد3، العدد5، المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات.
16. سالم باشيوة(2009)، الرقمنة في المكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية بن يوسف بن خدة، مجلة النادي العربي، العدد21.
17. عبد اللطيف الصوفي(2002)، المكتبات الجامعية في مجتمع المعلومات بين المشكلات والحلول، مجلة العربية 3000، العددان3 و4.
18. عبد المجيد مهنا(2010)، المكتبة الإلكترونية: التخطيط لإنشاء مكتبة إلكترونية أكاديمية، مجلة جامعة دمشق، المجلد26، العددين الثالث والرابع، جامعة دمشق، سوريا.
19. كمال بطوش(2005)، المكتبة الجامعية الافتراضية: ترف تكنولوجيا أم خيار مستقبلي؟، مجلة المكتبات والمعلومات، المجلد2، العدد4، قسنطينة، الجزائر.
20. المبروك محمد معيتيق(2014)، المكتبات الإلكترونية والمكتبات الرقمية: المفاهيم والأسس والمتغيرات، مجلة المكتبات والمعلومات، العدد الحادي عشر.
21. محمود مسرودة(2005)، المكتبات الافتراضية في الجزائر بين متطلبات العصر ومعطيات الواقع: الشبكة الأكاديمية للبحث كنموذج، مجلة المكتبات والمعلومات، المجلد2، العدد4، قسنطينة، الجزائر.
22. مراد كريم (2005)، النشر الإلكتروني ومكتبة المستقبل، مجلة المكتبات والمعلومات، المجلد2، العدد4، قسنطينة، الجزائر.
23. يوسف عاطف (2000)، صعوبات استخدام الباحث العلمي للمكتبة الإلكترونية، رسالة المكتبة، المجلد35، العددين1-2.
- المدخلات:
24. أحمد فرج أحمد(2005)، المكتبات الرقمية: المفاهيم والتحديات وأثرها على مهنة المكتبيين "دراسة بين الواقع والمأمول"، ورقة بحثية في إطار الملتقى الدولي حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة، الإسكندرية، مصر.
25. ثناء عبد الجبار خلف وآخرون(2012)، ضمان جودة البحث العلمي باستخدام المكتبة الافتراضية العلمية، ورقة بحثية في إطار المؤتمر العربي الدولي الثاني حول ضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن.
26. ربحي مصطفى عليان، هدى زيدان عباس(2006)، المكتبات الإلكترونية ودور المكتبات في التعليم عن بعد، ورقة بحثية في إطار المؤتمر الدولي حول التعليم الإلكتروني، جامعة البحرين، البحرين.

27. محمد الجنمي، (2006) استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني، الندوة الدولية لتطوير أساليب التدريس والتعلم في برامج التعليم والتدريب التقني والمهني باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تونس.

ثانيا- المراجع الاجنبية:

1.HUNT, Christopher J ,(1990)*The Relation Shipbetween The Acadmic Library and it Parent-institution In : Acad Emiclib rary Management, The Library Association, London, Britain.*

دور ومساهمة نظام المعلومات في إدارة المعرفة

The role and contribution of the information system in knowledge management

د. سعيداني نبيلة، khazzartech، جامعة باتنة 1، nabila.saidani@univ-batna.dz

د. عبدي شهرزاد، khazzartech، جامعة باتنة 1، chahrazed.abidi@univ-batna.dz

ملخص:

يهدف البحث إلى التعريف بمتغيرين مهمين في الأدب الإداري المعاصر وتأكيد العلاقة التفاعلية بينهما، حيث تعتبر كل من إدارة المعرفة ونظام المعلومات في ظل الاقتصاد الحديث قاعدتين إداريتين أساسيتين يستند عليهما بقاء المؤسسة واستمرارها في بيئة أعمال تتسم بالديناميكية والتنافسية. وسيتم من خلال هذا البحث توضيح مساهمة نظام المعلومات في عمليات إدارة المعرفة

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، نظام المعلومات، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الذكاء الاصطناعي

تصنيفات JEL: M20 , L15

Abstract:

The research aims to introduce two important variables in contemporary administrative literature and confirm the interactive relationship between them, where knowledge management and the information system in light of the modern economy are considered as two basic administrative bases on which the institution's survival and continuity is based in a dynamic and competitive business environment. this research aims to clarify the contribution of the information system to knowledge management processes.

Keywords :

Knowledge management, information system, information and communication technology, artificial intelligence

JEL CODE :M20 , L15

مقدمة:

تواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد الحديث القائم على الرقمنة والمعرفة ضغوطا تنافسية حادة، بحيث أصبحت المؤسسات تتسابق فيما بينها لحيازة المعلومة واستثمارها إما لاغتنام الفرص أو لتجنب التهديدات التي يفرزها المحيط، وبات إلزاميا عليها الاهتمام بشكل أكبر بإدارة المعرفة ونظم المعلومات، وتحقيق التفاعل بينهما لبلوغ التقدم التنافسي وزيادة الحصة السوقية، حيث يرتبط المستوى التنافسي للمؤسسة بمستوى تحصيلها للمعرفة والتعامل معها وكيفية تطبيقها والاستفادة منها وذلك في إطار ما يعرف بإدارة المعرفة التي تتمثل في حيازة المعارف والمهارات المكتسبة وتوفيرها للعمال في الزمن المناسب بالشكل الملائم لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة في إنجاز المهام.

يلعب نظام المعلومات دورا أساسيا ويساعد في إدارة المعرفة بطريقة اقتصادية حيث يزود الإدارة بالمعرفة ويساعدها على نقلها وتخزينها وإعادة استخدامها. وفي هذا الإطار سنتطرق في هذه الورقة البحثية إلى كيفية التفاعل بين نظام المعلومات وإدارة المعرفة في المؤسسة.

## 1. تعريف نظم المعلومات

قبل التطرق لمفهوم نظم المعلومات ومجالات استخدامه تجدر الإشارة لبعض المفاهيم والتي تثير جدلا في ميدان نظم المعلومات كتكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات الإدارية حيث يستخدم مصطلح تكنولوجيا المعلومات بصورة مترادفة مع نظم المعلومات حيث يتضمن المصطلح الأول كل الأنشطة المستخدمة لمعالجة وتخزين البيانات واسترجاع وعرض المعلومات بمختلف أشكالها (نصوص، أرقام صور، أفلام، ووسائط رقمية متعددة) ومجالات تطبيقها المختلفة. كما يتضمن مفهوم تكنولوجيا المعلومات نظم وأدوات الحاسوب التي تتعامل مع الانساق الرمزية المعقدة من المعرفة أو مع القدرات الإدراكية الذهنية في حقول التعلم والذكاء. (غالب ياسين، 2012، ص22)

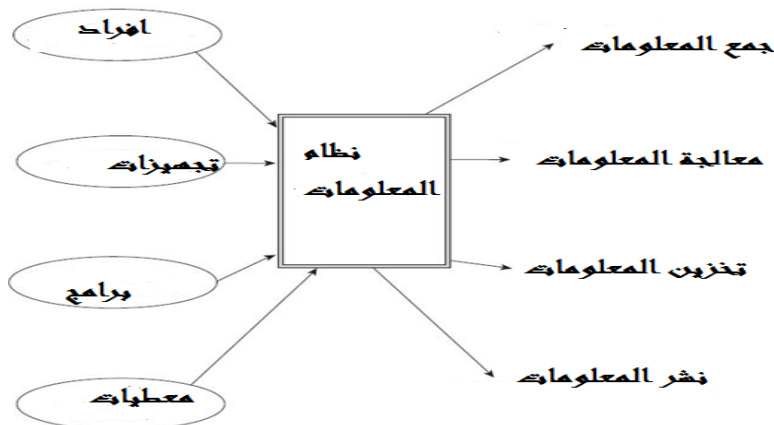
هنا يلاحظ وجود أكثر من منظور لتكنولوجيا المعلومات. المنظور الجزئي يشير إلى البعد التكنولوجي لنظم المعلومات كما أشار لذلك rober reix حيث اعتبر أن تكنولوجيا المعلومات هي بعد من أبعاد نظم المعلومات وهي بمثابة البنية التحتية لنظم المعلومات وموردا أساسيا من موارده ومكونا مهما من مكوناته التقنية. أما senn فقد اهتم بالمنظور الكلي لتكنولوجيا المعلومات باعتبارها تشمل نطاقا واسعا من القدرات والمكونات للعناصر المتنوعة المستخدمة في خزن ومعالجة وتوزيع المعلومات بالإضافة إلى دورها في خلق المعرفة.

أما نظم المعلومات الإدارية فيشير إلى ذلك الحقل النظري والعملية المشتق من تخصصات الحاسوب، تكنولوجيا المعلومات، الإدارة، التنظيم، الاقتصاد والعلوم الكمية والسلوكية، والذي يمثل نتاج التكامل بين تكنولوجيا المعلومات ونظريات الإدارة والأعمال. وبالتالي فكل نظام محوسب يتم تصميمه وتطويره لدعم أنشطة وعمليات الإدارة والمنظمات فهو نظام معلومات إدارية. (غالب ياسين، 2012، ص22)

عرف Reix Robert نظم المعلومات أنها "مجموعة منظمة من الموارد: مواد، برامج أفراد بيانات، وإجراءات تساعد على اكتساب، معالجة، تخزين ونشر المعلومات (بشكل بيانات، نصوص، صور، أصوات. في المنظمات " (Reix et autre, 2011,p4)

ويركز هذا التعريف على مكونات النظام من جهة وأنشطته الأساسية من جهة أخرى كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 1: نظام المعلومات



Source : Robert. Reix ; bernard .Fallery ;Michel. Kalika ; Frantz. Rowe, Systèmes d'information et management des organisations, 6<sup>ème</sup> édition, (Paris : Vuibert, 2011), P. 5

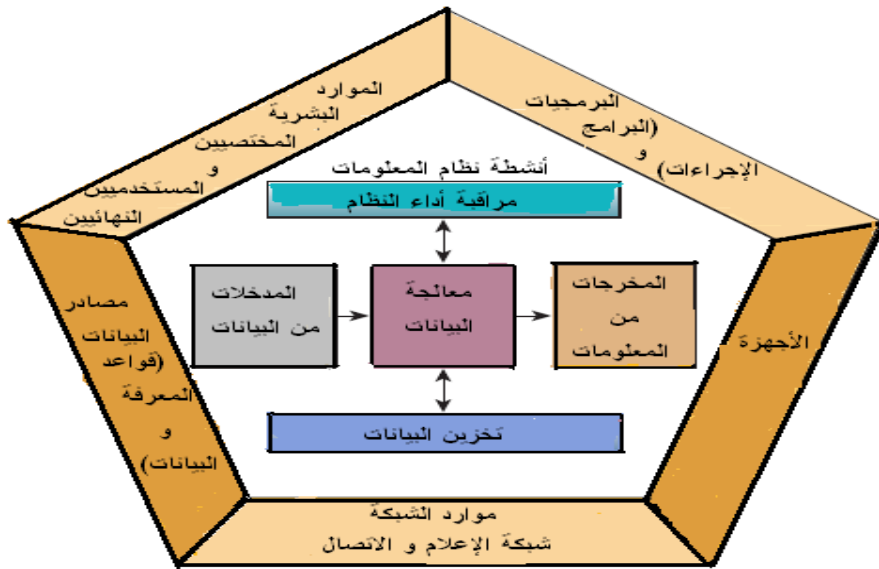
كما يمكن النظر إلى نظام المعلومات على أنه التركيب المنظم للأشخاص، الأجهزة، البرمجيات، شبكات الاتصال، قواعد البيانات والسياسات والإجراءات التي تخزن، تعالج وتوزع وتنتشر المعلومات في المنظمة. (Gupta, 2011,p18)

إن نظم المعلومات يشير إلى عتاد الحاسوب، نظم البرامج، نظم وتكنولوجيا شبكات الاتصالات، وقيل ذلك يتضمن عنصر الموارد الإنسانية، بمعنى آخر تشكل نظم المعلومات التوليفة المنظمة والمتكاملة للموارد الجوهرية التالية (غالبا ياسين، 2012، ص21):

- الموارد الإنسانية؛
- عتاد الحاسوب؛
- برامج الحاسوب؛
- شبكات الحاسوب؛
- البيانات.

يمكن القول أن نظام المعلومات هو مجموعة منظمة ومتكاملة ومنسقة من الموارد، البرامج، الأشخاص، البيانات، شبكات تسمح بجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع داخل وخارج المنظمة كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم 2: مكونات نظم المعلومات



Source : James A. O'Brien & George M. Marakas, Management Information System, 10 edition, (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011),P. 31.

## 2. استيعاب التكنولوجيات الحديثة

لأي سبب يقوم مستخدم ما باستخدام وتبني نظام معلوماتي جديد؟ كثير من الأبحاث حاولت الإجابة عن هذا السؤال نذكر منها:

- نموذج تبني التكنولوجيا لـ (Davis 1989) الذي يشرح كثافة الاستخدام بواسطة تأثير عاملين هما :  
- المنفعة وفقا لاعتقاد الفرد أن استخدام التكنولوجيا قد يحسن أدائه في العمل؛  
- سهولة الاستخدام وفقا لاعتقاد الفرد أن استخدام التكنولوجيا لا يتطلب جهدا.
- نموذج Fichman 2000 فقد اقترح تقسيم العوامل المؤثرة على كثافة الاستخدام إلى ثلاث أصناف وهي:

- عوامل تعود إلى سياق انتشار سمات التكنولوجيا؛
  - عوامل تعود إلى سياق تبني التكنولوجيا على المستوى الشخصي ، المنظمة و البيئة؛
  - عوامل تعود إلى سياق علاقة المنظمة بالتكنولوجيا.
- تتمثل عملية استيعاب التكنولوجيا فيما يلي:

- تحديد احتياجات المنظمة، وتحديد الحلول المحتملة؛
  - اعتماد القرار؛
  - التكيف بتطوير التطبيقات؛
  - تحقيق الاستقرار وذلك بتشجيع العمل على استخدام تكنولوجيا المعلومات كنشاط طبيعي؛
  - البحث عن الفعالية، التقدم والابتكار في الاستخدام.
  - أما كيفية تطوير القدرات المحدودة لاستيعاب التكنولوجيا فتعتمد على العناصر التالية:
  - خلق مناخ ملائم للاستخدام تكنولوجيا المعلومات؛
  - تحسين المعرفة من خلال التدريب بعد معرفة التكنولوجيا المستخدمة والخصائص الفردية للمستخدم؛
  - تطوير الإبداع لدى المستخدمين عن طريق تشجيع الإبداع في التطوير والابتكار في الاستخدام (Reix et autres, 2011 , PP.311-328)
- لا يمكن الحديث عن الاستراتيجية دون إدخال مفهوم الميزة التنافسية والتموقع مقابل عامل الزمن. هذه الميزة التنافسية تخضع لعامل الزمن وخاصة مع وجود منافسين؛ في هذا السياق يوجد أربع سيناريوهات يمكن استخدامها من طرف المؤسسة وهي:
1. استخدام ميزتها التنافسية كمؤسسة رائدة أين تفرض شروط دخول المنافسين؛
  2. استخدام ميزتها في زمن محدد (استغلال عنصر الوقت) في انتظار استيعاب المنافسين للتكنولوجيا والالتحاق بها؛
  3. إرغام منافسيها على استيعاب وتبني التكنولوجيا للحفاظ على البقاء؛
  4. الانتظار حتى تصبح التكنولوجيا ضرورة وإلزام.
- يوضح الشكل الموالي انتقال وتحول الميزة التنافسية حسب دورة حياتها.

الشكل رقم 3: من الميزة التنافسية إلى الضرورة/الإلزام

	الإلزام/الضرورة	الكفاءة	الاستراتيجية
الزبون	التجارة الإلكترونية	إدارة علاقات العملاء	مواقع التواصل الاجتماعي البيانات الضخمة Objet communicant
الوظيفة	تخطيط موارد المؤسسات	ERP	المحمول/التقال أنظمة التعاون الجماعي
التقنية	البريد الإلكتروني	Micro informatique	الحوسبة السحابية (Cloud)

Source : Jeon-Ic DEIXONNE, Piloter les systèmes d'information, (Paris : Dunod, 2012), P.52.

- تتمثل عناصر التوقع حسب الأهداف في:
- التحول/الانتقال: هو شعاع (vecteur) يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها، يعتبر هذا المشروع استراتيجيا كما يركز على التكنولوجيات ذات الطابع الابتكاري؛
  - الكفاءة: تسمح بتحسين عمل المؤسسة. يهدف هذا المشروع إلى تحسين الإنتاجية والخدمات والأنشطة في المؤسسة كما يركز على تكنولوجيا مؤكدة وتم اختبارها؛
  - الإلزام: هي استجابة لقيود خارجية. هذا المشروع يعتبر كنتيجة وضرورة حتمية لتبني تكنولوجيات ذات طابع ضروري. (DEIXONNE, 2012, PP. 52-53)
- أما عناصر التوقع حسب الجهة الموجهة إليها فتتمثل في:
- الزبائن؛



- الأنشطة: يسمح هذا المشروع بتنمية الكفاءات والتكنولوجيات؛
- التقنية.

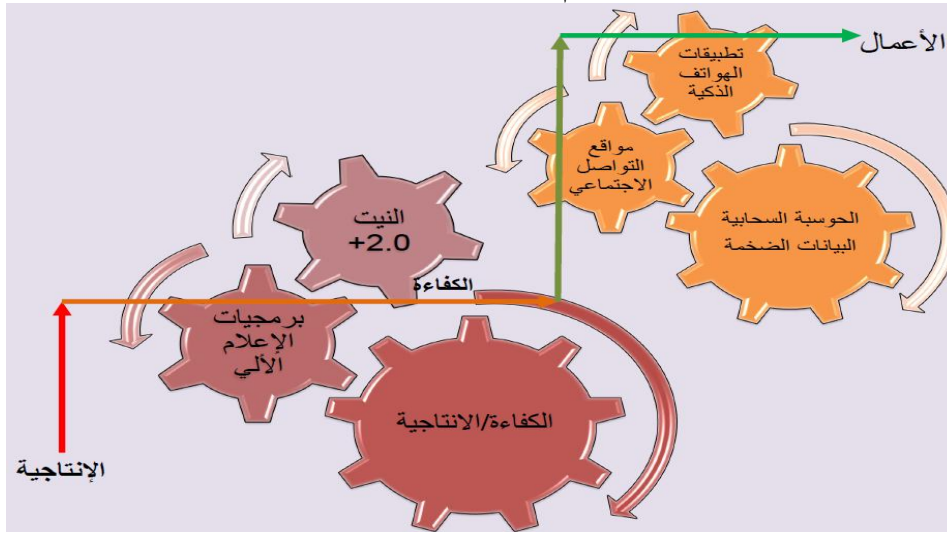
### 3. استخدامات نظم المعلومات

#### 1.3. مكونات التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال

لغرض الوقوف على مكونات تقانة المعلومات ومكونات تقانة المعلومات تتضمن الاتصالات بما في ذلك (الأجهزة والبرامج والمعلومات) وفرص المبادئ التطبيقية فضلا عن أجهزة الحاسوب وأجهزة البرامج. ويشير آخرون إلى أن تقانة المعلومات والاتصالات تظم المكونات المادية للحاسوب والبرمجيات وشبكات المعلومات والاتصالات والمعرفة الفنية والموارد البشرية وتتمثل مكونات تقانة المعلومات والاتصالات بالأجهزة والمعدات كالحاسوب الإلكتروني وملحقاته والبرمجيات والتطبيقات والاتصالات ( corbel , 2009?p.29).

يمثل الشكل الموالي أهم مكونات تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة وتتمثل فيما يلي:

الشكل رقم 4: المنعطفات التكنولوجية



source : Jeon-lc DEIXONNE, Piloter les systèmes d'information (Paris : Dunod, 2012), P.98.

- برمجيات الإعلام الآلي (+) (du poste de travail au logiciel et +) قد أدى ازدياد دواج الانترنت والهاتف النقال إلى انتشار واسع للتطبيقات والبرامج الخاصة كمواقع التواصل الاجتماعي أما بالنسبة للمؤسسات فتوفر للموظفين جهاز كمبيوتر محمول و/أو هاتف ذكي للتواصل وتبادل المعلومات. وقد تم تحقيق فوائد كثيرة للمؤسسة منها رفع أداءها وتحسين مستوى خدماتها عن طريق توفير الوسائل التكنولوجية المناسبة لموظفيها (DEIXONNE, 2012, P98)

- ويب 2.0 ومواقع التواصل الاجتماعي عبارة عن مجموعة من الأدوات التعاونية التي تسمح بتكوين وتبادل محتوى معين من طرف المستخدمين. من أشهر مواقع التواصل الاجتماعي +Google, Twitter, Facebook للأفراد أما بالنسبة للمهنيين المختصين LinkedIn, Viadeo.

- المحمول/النقال تتمثل الميزة الأساسية للهواتف الذكية Smartphone في إمكانية البقاء على اتصال بشبكة النت في كل مكان؛ هذا التطور كان نتاج لعدة عوامل وهي:

- الانتشار الواسع للهواتف الذكية وخاصة Iphone و Ipad؛
- تطوير برامج حديثة " App Stores " تساهم في توفير تطبيقات خاصة بالهواتف الذكية؛

● إمكانية تثبيت البرامج الخاصة بالحاسوب في الهواتف الذكية بطريقة تتناسب مع طبيعة الهواتف الذكية (DEIXONNE,2012, P106)

● البيانات الضخمة Big Data

إن التعريف الأساسي والأصلي ذي الطابع التكنولوجي للبيانات الضخمة حسب مكتب Mckinsey and Company في 2011 يتجه نحو القاعدة المعروفة بـ 3V (Volume, Vitesse, Variété) بمعنى حجم كبير للبيانات ذات طابع متنوع وضرورة السرعة في معالجة هذه البيانات. بعد ذلك تطورت لتحمل بعد وميزة اقتصادية متمثلة في البعد الرابع وهو v4 (Valeur) بمعنى القيمة وبعد خامس (Véracité) أي المصادقية. حاليا أصبح للبيانات الضخمة دور أساسي واستراتيجي في عملية اتخاذ القرار وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات، حيث تسمح هذه البيانات المحولة بسرعة لمعلومات للمسيرين باتخاذ القرار المناسب و بالتالي خلق قيمة. (Laffargue, 2013,p5)

من العوامل الأساسية التي أدت لظهور تكنولوجيا البيانات الضخمة إشكالية التخزين للكلم الهائل من البيانات والمتنوعة إضافة وسائل حديثة لمعالجة هذه البيانات الرقمية. سنوات 2000 ظهرت قواعد بيانات جديدة تتناسب مع البيانات الغير مهيكلة والتي تعرف بـ Hadoop وأيضا نظام الحساب ذي الأداء العالي المعروف بـ MapReduce. هذين الابتكارين أي Hadoop/MapReduce اللذان تم وضعهما من طرف شركتي Google و Yahoo ساهما بظهور قواعد البيانات الحديثة التي تعالج البيانات الضخمة. حيث أصبح ممكن معالجة كم هائل من البيانات في وقت قياسي أقل بـ 50 مرة من التكنولوجيات السابقة. (Laffargue, 2013,p7)

تعتبر البيانات الضخمة عن ظاهرة نمو كبير جدا لتدفق البيانات الرقمية نظرا لزيادة استخدام التكنولوجيات الحديثة، مع توسع استخدام الانترنت وشبكات التواصل الاجتماعي والهواتف الذكية. حيث تعرف المعلومات حاليا وفرة كبيرة اكبر من أي وقت مضى وتنمو بشكل سريع جدا. وهذا ماساهم في تحول كبير في استخدام الرقمية من طرف كل المؤسسات من كافة القطاعات الاقتصادية حيث تظهر البيانات الكبيرة في مجالات متنوعة مثل الصحة والسياحة والبيع بالتجزئة التأمين والطاقة وغيرها حيث تفتح هذه التكنولوجيا فرصا كبيرة للمؤسسات لتعزيز ميزتها التنافسية. (Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, "BIG DATA : challenges big data faire de la France un leader mondial du big data", Dossier de presse, France, 2 décembre 2014, P.06.)

لمواجهة هذه التحديات، تسعى الحكومات وعلى رأسها الحكومة الفرنسية لتوفير كل الوسائل لتطوير هذه التكنولوجيا باعتبار فرنسا مرجعا مهما في استخدام البيانات الضخمة، حيث بلغ الاستثمار في مجال البيانات الضخمة بفرنسا لسنة 2014 حوالي 1.5 مليار يورو ومن المتوقع أن يصل إلى 9 مليار يورو سنة 2020. كما شجعت الحكومة الفرنسية بكل الوسائل هذا القطاع وتسعى جاهدة لتطويره حيث خصصت 60 مليون يورو لدعم التنمية في هذا مجال التطبيقات التكنولوجية والابتكارية الفرنسية الجديدة في مختلف القطاعات الصناعية، بالإضافة إلى تطوير نظام بيئي تنافسي في مجال البيانات الضخمة وتعزيز التدريب والإبداع. تحت هذا الإطار. قامت الدولة بطرح مشروع «challenges big data» من ممولي هذه المشاريع نذكر: Axa, laposte, PoleEmploi, VinciEnergie, EDF من أهم الميادين التي تستخدم BIGDATA نذكر مايلي:

- التسويق: تسمح BIGDATA لقسم التسويق بالمعرفة الجيدة لزبائن المؤسسة إما عن طريق الانترنت أو من خلال إقبالهم على محلات التسوق أو عبر مواقع التواصل الاجتماعي لإبراز تفضيلاتهم ورغباتهم.

- قيادة المؤسسة: تساهم BIGDATA في نشر وتبادل المعلومات في وقت قياسي حيث تسمح في خلق التوازن بين عرض/طلب ووقت/موارد. مما يحسن من أداء المؤسسة.

عرفت أسواق البيانات الضخمة منذ ظهورها عام 2011 تطورا ملحوظا في معدلات النمو سواء بالنسبة للمستخدمين أو بالنسبة للمستثمرين (Fournisseurs du bigdata).

يتوقع أن يبلغ رقم أعمال bigdata لسنة 2016 حوالي 24 مليار دولار بمعدل نمو سنوي قدره 31.7%؛ تقدر النسب المئوية للمؤسسات التي أطلقت مشاريع Bigdata: فرنسا: 10% ، ألمانيا: 18% وبريطانيا: 33%.  
Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, (BIG) DATA : challenges big data faire de la France un leader mondial du big data **Dossier de presse**, France, 2 décembre 2014, PP.7-10)

• الحوسبة السحابية « Cloud »

التعريف المبسط يقول، بأن الحوسبة السحابية هي قيامك باستخدام المصادر الحوسبية (العتاد والبرمجيات) عن طريق الانترنت، مقدّمة إليك بشكل خدمة.

بمعنى القيام باستخدام الخدمة، دون الاهتمام بالكيفية التي تعمل بها هذه الخدمة، وكيفية اتصالها ببعضها البعض، وكيفية إعداد الشبكة فيما بينها، والبرمجيات المثبتة عليها.

كمثال بسيط على هذا، دعنا نأخذ خدمة البريد الإلكتروني من غوغل: Gmail. إن كان لديك حساب بريد إلكتروني على "جيميل" (أو ياهو أو هوميل) فأنت تُعتبر عملياً أحد مستخدمي الخدمات السحابية. لأنك تستفيد من الخدمة المقدمة لك على طبق من ذهب، دون أن تكتثرت لما خلف هذه الخدمة من آلاف التوصيلات والبرمجيات والمهندسين الذين يتأكدون من أن كل هذا العتاد يعمل بالشكل الصحيح.

بالمقابل، فلو كنت تستخدم تطبيق Outlook لاستقبال البريد الإلكتروني على سطح المكتب في أنظمة ويندوز، فأنت المسؤول عن الاهتمام برسائلك التي سيتم تخزينها على قرصك الصلب، وأنت المسؤول عن عمل نسخة احتياطية من الرسائل خوفاً من ضياعها. وبالتالي فتطبيق Outlook هو تطبيق، بينما Gmail هو خدمة، وبشكل أدق، خدمة سحابية تقف خلفها الكثير من التفاصيل (المعراوي، 2012)

في 2015؛ أصبح من الممكن كتابة موقع الكتروني بنهاية: cloud. عوضاً عن .com أو .fr. التقليدية. بادرت الكثير من الشركات الكبرى بالاستثمار في هذه التكنولوجيا حيث حققت Oracle مبلغ 475 مليون دولار كإيرادات سنة 2014.

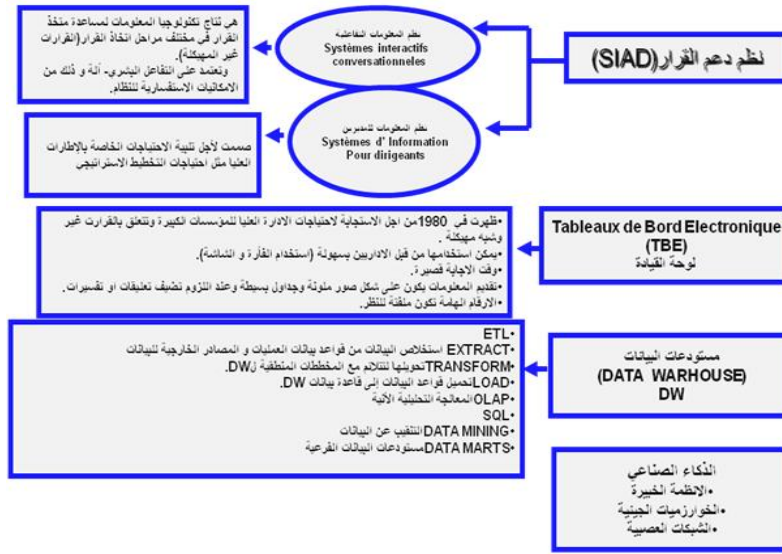
اختارت Oracle تطوير تطبيقات الحوسبة السحابية أي البرمجيات المستخدمة من قبل العملاء لإدارات التسويق، والموارد البشرية، والمالية وبذلك تحددت أكبر المنافسين في هذا المجال مثل Microsoft, IBM وخاصة Salesforce الرائدة في مجال الوسائل التكنولوجية لإدارة العلاقة مع الزبائن والتي حققت رقم أعمال ثلاثي بلغ 1.38 مليار دولار (CASSINI, 2014)

2.3 نظم المعلومات واتخاذ القرار

تعتبر نظم دعم القرار التفاعلية " SIAD " من أهم النظم المساعدة في عملية اتخاذ القرار ويمكن اعتبارها: يمكن اعتبارها:

- 1- نظام معلومات بمساعدة الحاسوب.
  - 2- تقديم المساعدة لمتخذي القرارات في حالة المشاكل غير مهيكلة و الشبه مهيكلة.
  - 3- الجمع بين تقدير الفرد ومعالجة المعلومات بالحاسوب.
- ويتكون من:
- قاعدة بيانات مع نظام إدارة قاعدة البيانات.
  - قاعدة النماذج مع نظام إدارة النماذج.
  - وظيفة إدارة الحوار آلة الرجل.

الشكل رقم 5: الأنظمة المساعدة على اتخاذ القرار



source: Robert Reix , "systèmes d'information et management des organisation", 6 édition ,2011 ,p.199.

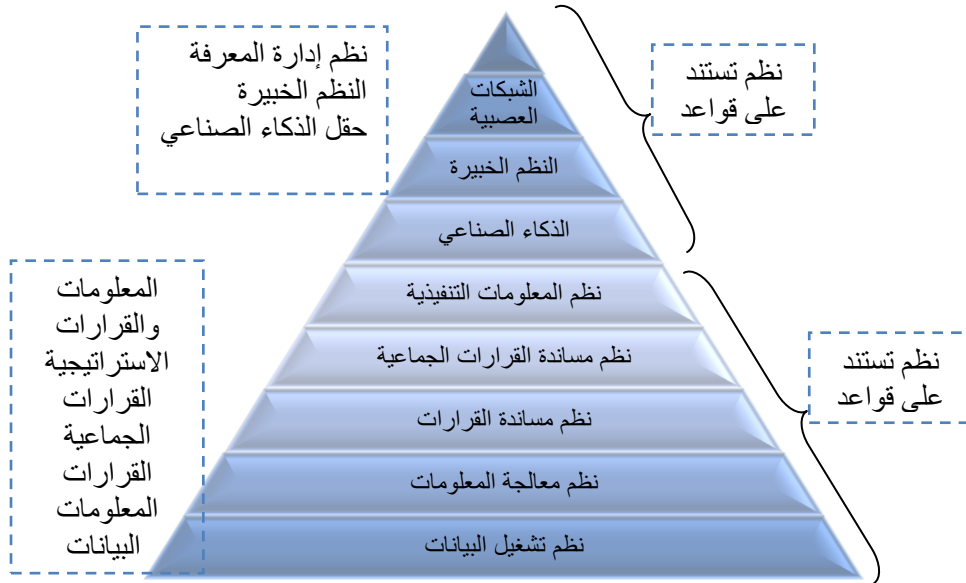
#### 4. مساهمة نظم المعلومات في عمليات إدارة المعرفة

هنالك عدة مصطلحات كالتقنية والتكنولوجيا والرقمية استخدمت في حقل تكنولوجيا المعلومات والمعرفة لذا يجب التفرقة بين هذه المصطلحات حيث يقصد بالنظام التقني كل نظام يعتمد على تكنولوجيا والطاقة أما النظام الرقمي فهو نظام تقني حديث جديد أفرزت عنه ثلاثين الأزهار والذي يركز على المعلومة بشكل أساسي (DEIXONNE,2012, P29)

كما أصبح من الشائع استخدام مصطلح الرقمية بدلا من مصطلحات أخرى كالإعلام الآلي (Informatique) وتكنولوجيا الإعلام والاتصال (TIC) وتكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة (NTIC) حيث يمكن ترجمة مصطلح الرقمية على أنه تحويل البيانات إلى نظام ثنائي 0-1 وبطريقة أشمل يمكن الأخذ باقتراح معهد Montaigne الذي يعتبر الرقمية هي مجموعة الأبعاد التقنية، التنظيمية، الاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بالإعلام الآلي (الذي يعتمد على الخوارزميات بشكل خاص) والشبكات. أما نظم المعلومات فتشمل من جهة علم المعلوماتية حيث تهتم بالحصول على المعلومة معالجتها ونشرها ومن جهة أخرى التكنولوجيا التي تعتبر القاعدة والبنية والعتاد الذي يجهز هذا العلم. وكان ظهور نظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها في منظمات الأعمال والنجاح الذي رافق ذلك في تحسين الإنتاج وتحقيق الجودة، ورفع مستوى الأداء دور كبير في دمج تكنولوجيا المعلومات بالعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرار. حيث لم تعد نظم المعلومات تكفي بمعالجة وتشغيل البيانات فقط بل تعدى دورها لإنتاج المعلومة ذات الجودة العالية والموثوقية المناسبة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب ودعم عمليات وأنشطة الإدارة العليا والوسطى. وأصبحت نظم المعلومات المستندة على قواعد البيانات المورد الأساسي للمنظمات من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

هذا التطور النوعي في التركيز على البيانات ثم المعلومات ثم القرارات ساهم في تطوير نظم معلومات تساهم في عملية اتخاذ القرار الفردي أو القرارات الجماعية كما يوضحه الشكل رقم 22 بصورة مفصلة باعتبارها نظم معلومات مصممة لمعالجة القرارات الجماعية التي يشترك فيها فريق الإدارة لحل مشكلة سواء كانت ذات طبيعة هيكلية أو غير هيكلية، وقد شهد عقد الثمانينات ازدهار نظم مساندة القرارات والقرارات الجماعية كما تطور حقل الذكاء الصناعي والانتقال من نقطة التركيز على المعلومات والقرارات إلى التركيز على الذكاء والمعرفة، حيث ظهرت نظم قواعد المعرفة التي ترتبط بحقل الذكاء الصناعي وفي مقدمتها النظم الخبيرة والشبكات العصبية الذكية كل هذا ساهم في تطوير نظم إدارة المعرفة كالنظم الخبيرة التي تعتبر برنامج كمبيوتر مصمم لنمذجة الخبرة الإنسانية في حل المشكلات.

الشكل رقم 6. تطور نظم المعلومات



المصدر: سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2011)، ص. 17.

##### 5. دور نظم إدارة المعرفة في المنظمة

يتمثل دور نظم إدارة المعرفة في المنظمة فيما يلي: (ladimirou , 2001 ,p977)

- إيجاد وتأمين المعرفة: تعمل نظم المعلومات المعرفية بتجهيز العاملين في الحقل المعرفي بالرسومات، والتحليلات، والاتصالات، ووسائل إدارة الوثائق، إضافة إلى الوصول إلى مصادر المعلومات والمعرفة الداخلية والخارجية؛
- اكتشاف وتصنيف المعرفة: نظم الذكاء الاصطناعي يستطيع أن يستنبط، ويدمج الخبرات، من الخبراء البشر لغرض إيجاد نماذج وعلاقات، في كميات كبيرة من البيانات. ونظم دعم القرار DDS تقوم بتحليل قواعد بيانات واسعة، وتستطيع أيضاً اكتشاف معارف جديدة؛
- المشاركة بالمعرفة: فنظم التعاون الجماعية تستطيع أن تساعد العاملين في الوصول، والعمل في آن واحد، على نفس الوثيقة، ومن مواقع مختلفة، ومن ثم التنسيق بين نشاطهم؛
- توزيع المعرفة: فنظم المكتب وأدوات الاتصال تستطيع تأمين الوثائق والأشكال الأخرى من المعلومات، وتوزيعها على العاملين في مجال المعلومات والمعرفة، بغرض ربط المكاتب إلى وحدات الأعمال الأخرى داخل الشركة وخارجها.

ولعل من أهم أنظمة إدارة المعرفة: (REIX and al, 2011, PP. 210-214)

- الأنظمة المساعدة على خلق المعارف: مثل طريقة "MKMS" (Méthod for knowledge management system) وتتضمن إجراء مقابلات مع أشخاص لديهم خبرة وطريقة إدارة نظم المعرفة عن طريق النمذجة المتعاقبة لمختلف المستويات للوصول إلى رؤية صحيحة لإدارة المعرفة وتحديد المشاريع المحتملة وتنفيذ القرارات ذات الصلة حيث أن تطوراتها المستقبلية متعلقة بإدارة الوثائق وضمان الجودة ومعلومات الأعمال ومدونات الكمبيوتر وتساوم هذه الأنظمة في المساعدة على:
  - \* استخراج البيانات واستخدامها عن طريق مستودعات البيانات أو الوثائق.

\*تحسين التفاعلات بين العمال- بمساعدة العمل الجماعي المتطور على التواصل بين الأفراد مثل: الرسائل الالكترونية و الويب .....

➤ الأنظمة المساعدة على تخزين المعارف :

التخزين هنا يمثل العامل الذي تخزن فيه المعلومة لاستعمالها التالية : يساهم في تجميع وتدوين المعلومات لتسهيل البحوثات مثل طريقة " Answer garden " : التي يتم فيها تخزين الأجوبة المتعلقة بمستخدمي المنتوجات في شكل فيديوهات.

➤ الأنظمة المساعدة على نشر المعرفة :

تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأيضا التواصل بين الموظفين كطرح الأسئلة على متخذي القرارات واستخدام المخزون من المعارف.

➤ الأنظمة المساعدة على تطبيق المعرفة:

كون المعرفة ليس لها قيمة إلا إذا طبقت، تساعد TI على تطبيق المعارف عن طريق دعائم منظمة وهي مبنية على برامج تطبيقية تدمج المعارف الجديدة عن طريق برامجها يتم تحديث تطبيقات الإعلام الآلي داخل المؤسسة بتقديم خبراتها الجماعية المشفرة في برامجها الإعلامية

➤ نظم المعلومات الإدارية المستندة على الذكاء الصناعي والمساعدة على تطبيق المعرفة

يعود حقل الذكاء الصناعي في جذوره الفلسفية إلى الفلاسفة الإغريق Artisolet, Plato, Socrates وإلى الفيلسوف الفرنسي Francis Bacon (1561-1626). كما يعود بجذوره إلى الرياضيات من خلال: الحوسبة، المنطق، النظرية الاحتمالية والجبر. وفي مجال هندسة الحاسوب ساهم كل من Joseph Marie , Konrad Zuse, Howard Aiken وآخرين في تطور حقل الذكاء الصناعي إلى جانب Noman Chomsky في اللسانيات وبالتعاون مع رواد علم النفس أمثال Hermann وغيرهم من الذين ساهموا فيما يعرف بالحركة السلوكية (Behaviorism movement) وعلم النفس المعرفي (Cognitive Psychology).

➤ تعود الجهود العلمية والتطبيقية الحديثة بدارسة الذكاء الإنساني وتطبيقه في تكنولوجيا المعلومات إلى عقد

الخمسينات من القرن العشرين. ومن الرواد الذين ساهموا في هذا الحقل Marvin Minsky،

Claude Shannon وغيرهم بغية تطوير نظم معلومات محوسبة تستطيع تفكر بأسلوب مماثل للبشر

نظم تستطيع أن تتعلم اللغات الطبيعية، وانجاز مهام فعلية بتنسيق متكامل وتستطيع في نفس الوقت خزن

الخبرات والمعارف الإنسانية المتركمة واستخدامها في عملية اتخاذ القرارات، حيث تخزن هذه المعارف

الإنسانية في شكل حقائق، نظريات، مفاهيم وطرق استكشاف منهجية في وعاء الكتروني افتراضي يطلق

عليه اسم قاعدة المعرفة. (غالب ياسين، 2011، ص.ص 15-20)

الذكاء الصناعي هو حقل علم الحاسوب الذي يهتم بتصميم نظم حاسوب ذكية تعرض خصائص الذكاء في

السلوك الإنساني أو هو ذلك العلم الذي يمكن الآلات من تنفيذ الأشياء التي تتطلب ذكاء إذا ما تم تنفيذها من قبل

الإنسان. تضم عائلة الذكاء الصناعي تطبيقات رئيسية متنوعة

(غالب ياسين، 2012، ص.ص 114-132) مثل:

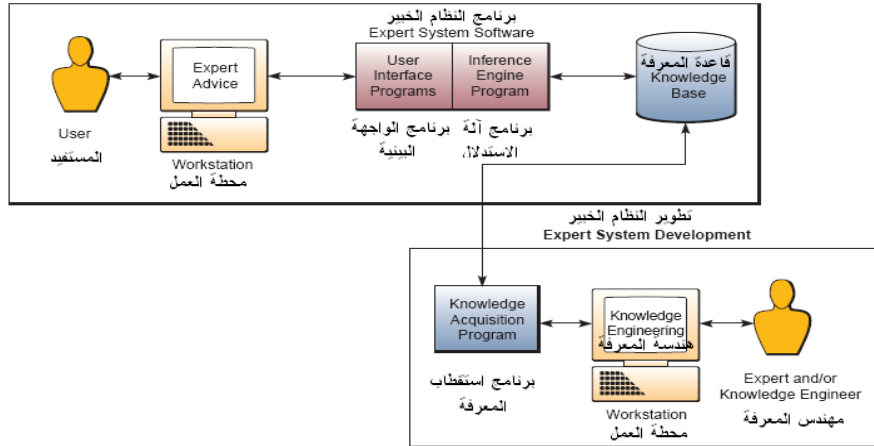
● معالجة اللغة الطبيعية؛

● النظم الخبيرة: هو نظام معلومات يستند على المعرفة، والذي يستخدم معرفته حول تطبيقات معقدة ومحددة

لكي يعمل ويقوم بدور المستشار الخبير للمستفيد النهائي، يمكن توضيح تركيبة النظام الخبير من خلال

الشكل التالي:

الشكل رقم 7: بنية النظام الخبير



Source : James A. O'Brien & George M. Marakas, management information systems, 10 edition, (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011),P.425.

- الشبكات العصبية: ترتبط الشبكات العصبية بحقل تعلم الحاسوب وهو نموذج تفكير مبني على أساس تمثيل بنية وضيقة العقل الإنساني (المخ والذي يتكون من مجموعة كثيفة متشابكة من الخلايا العصبية). وبالتالي تتكون بنية الشبكة العصبية المحوسبة من عدد محدد من الخلايا العصبية الصناعية؛
- المنطق الضبابي: يعتمد على البيانات الغامضة أو غير التامة بدلا من البيانات القاطعة مثل الخيارات أو الأجوبة الحادة بنعم أو لا؛
- نظم الخوارزميات الجينية: تقوم على مفهوم الترابط الجيني حيث يعمل برنامج الخوارزميات الجينية وفق خوارزمية و تتنافس فيها الحلول أو البدائل الممكنة للقرار مع بعضها البعض.

## خاتمة

تعتبر المعلومة أساس الإدارة الحديثة في ظل اقتصاد المعرفة وتحول أغلب المؤسسات الاقتصادية اليوم إلى مؤسسات قائمة على المعرفة، وتعتبر المعرفة عنصرا متغيرا لارتباطها بالمحيط، وهي بذلك تحتاج إلى تحديث دائم. كما أن وفرة المعرفة تستدعي توفير الأساليب والتقنيات الحديثة لاستغلال المعرفة وبناء نظام معلومات كفؤ يساعد في إدارة المعرفة داخل المؤسسة و يتيح لها المجال لتحقيق مركز تنافسي.

فقد أصبح العصر الحالي يتصف بثورة المعلومات، وقد أدى ازدياد حجم البيانات التي يجب أن تعالج وتخزن في شكل معلومات لكي تقدم بشكل مفيد إلى تعقيد عملية السيطرة عليها، ولهذا توجهت المؤسسات إلى تصميم نظم المعلومات التي تمثل وسيلة وأداة أساسية تسمح بالحصول على المعلومات واستخدامها بشكل متناسق من أجل المساعدة في اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب. وأصبح نظام المعلومات يمثل جزءا جوهريا ومحوريا في تشكيل كل مؤسسة من أجل تلبية احتياجات المستويات الإدارية المختلفة إلى المعلومات.

ويمكن القول أن نظام المعلومات هو أسلوب معاصر من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد على الترشيد في استغلال المعرفة وإدارتها لمواجهة التحديات في عصر يتسم بالتغير المستمر. فالهدف الأساسي من إدارة المعرفة يكمن في تحصيل وتخزين وتوزيع ونشر المعرفة وضمان استغلالها بشكل فعال من طرف المؤسسة لتحقيق مزايا تنافسية.

## المراجع:

### أولا- المراجع العربية:

### الكتب:

1. سعد غالب ياسين(2012)، اساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، عمان.
2. سعد غالب ياسين(2011)، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان

ثانيا- المراجع الاجنبية:

1. Blandine Laffargue," Guide du BIG DATA", l'Annuaire de référence à destination des utilisateurs, IBM software, Paris.
2. James A. O'Brien & George M. Marakas, mangement information systems, 10 edition, (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011.
3. Jeon-lc DEIXONNE, Piloter les systèmes d'information ,Paris : Dunod, 2012.
4. Hitesh Gupta, Management Information System, first ed.,New Delhi: International book house PVT.LTD, 2011.
5. Ministère de l'economie, de l'industrie et du numérique, "BIG DATA : challenges big data faire de la France un leader mondial du big data",Dossier de presse, France, 2 décembre 2014,
6. Pascal corbel, Technologie, Innovation, Stratégie : De l'innovation technologique à l'innovation stratégique, Paris : gualino édition, 2009.
7. Robert. Reix ; bernard .Fallery ;Michel. Kalika ; Frantz. Rowe, Systèmes d'information et management des organisations, 6<sup>ème</sup> édition, Paris : Vuibert, 2011.
8. Tsoukas H., V. Iadimirou ,What Is Organizational Knowledge ?, Journal of Management Studies, 38/7.2001.

ثالثا: المواقع الالكترونية:

1. SANDRINE CASSINI, "Oracle cherche à devenir crédible dans le cloud",Magazine Les Echos, france, novembre 2014.  
<http://business.lesechos.fr/directions-numeriques/technologie/cloud-computing/0203957258544-oracle-cherche-a-devenir-credibile-dans-le-cloud-105613.php>



نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات لترسيخ مبادئ الاقتصاد الرقمي

Towards the use of information technology to consolidate the principles of the digital economy

د- شرون عز الدين، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، a.cherroune@univ-skikda.dz

د- طبيب أسامة، جامعة فرحات عباس سطيف 1 semsem.69@live.com

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تبيان دور تكنولوجيا المعلومات في الاقتصاد الرقمي من خلال التعرف على الاقتصاد الرقمي وأبعاده وصولاً إلى علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات بعصرنة الاقتصاد.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج المتمثلة في التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات في الاقتصاد يؤدي بالضرورة إلى رقمته مما يجعله أكثر فعالية بين المتعاملين وذلك بتعزيز الثقة وتقليل التكاليف وتقليص الفجوات الزمانية والمكانية والسرعة في التنفيذ. إضافة إلى أن أي اقتصاد يقوم على المعلومة باعتبارها مصدر القرار الأمر الذي أملت به التكنولوجيا من خلال سرعة وغزارة تدفق المعلومات لمستعملها وتمكينه من تحليلها لمساعدته في اتخاذ أحسن القرارات في الوقت المناسب.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات؛ الاقتصاد الرقمي؛ إدارة المعرفة.

تصنيفات JEL: O32، O39.

Abstract:

This study aimed to show the role of information technology in the digital economy, by identifying the digital economy and its dimensions, leading to the relationship between the use of information technology and the modernization of the economy.

The study reached the results represented in the expansion of the use of information technology in the economy, which necessarily leads to its digitization, which makes it more effective among customers by enhancing confidence, reducing costs, and reducing time and space gaps and speed in implementation. In addition, any economy is based on information as the source of the decision, which the technology has experienced through the rapid and abundant flow of information to its users and enabling it to analyze it to help it make the best decisions in a timely manner.

**Keywords:** Information technology; digital economy; knowledge management.

**JEL Classification Codes:** O32، O39.

مقدمة:

مع التطور المتزايد في وتيرة التنمية في العالم وظهور التكنولوجيا الرقمية بدءاً بالحواسيب وصولاً إلى التطبيقات المختلفة على الهواتف الذكية أصبح جلياً أن الاقتصاد العالمي يسير بخطى ثابتة نحو التحول إلى الرقمنة الفعلية في جميع أسسه بحيث لعبت الدول وخاصة المتقدمة منها دوراً كبيراً في هذا التحول بتشجيع التعامل عبر الإنترنت في جميع معاملاتها المحلية أو الدولية إضافة إلى استخدام الإنترنت بشكل واسع النطاق بين الحكومات نفسها أو بين الأفراد والحكومات أو بين الأفراد بحد ذاتهم وبهذا يمكن القول بأن الاقتصاد العالمي حالياً أصبح مسيراً عن طريق شبكة الإنترنت وما صاحبها من تكنولوجيا وبالتالي وجب على

المؤسسات وخاصة في الدول النامية كالجائر التحول نحو استخدام التكنولوجيا في مختلف تعاملاتها المحلية أو الدولية لمواكبة هذا التحول في الاقتصاد وخروجه من حلته القديمة نحو صيغة رقمية تميزت بالسهولة في التعامل والضمان في التواصل.

#### ❖ إشكالية الدراسة:

من هذا المنطلق يمكن طرح إشكالية الورقة البحثية كالتالي:

**كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات في التحول إلى الاقتصاد الرقمي؟**

وللإجابة عن هذا التساؤل نطرح الأسئلة التالية:

1. ما المقصود بالتوجه نحو الاقتصاد الرقمي، و ما هي أبعاده؟

2. ما هي علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات بعصرنة الاقتصاد؟

#### ❖ الفرضيات:

1. إن التحول نحو الاقتصاد الرقمي يؤدي إلى تطوره وسهولة التعاملات وزيادة حجم المبادلات.

2. إن التطور الحاصل في التكنولوجيا أدى بالضرورة إلى عصرنة المعاملات والتوجه نحو الاقتصاد الرقمي.

#### ❖ أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في:

- إبراز العلاقة بين استخدام التكنولوجيا في الاقتصاد والتحول به من الشكل التقليدي نحو شكل عصري يتصف بالسهولة في المعاملات والضمان في التحويلات ناهيك عن زيادة حجم المبادلات التجارية.

- التعريف بالاقتصاد الرقمي وأهميته الحالية وأهم مميزاتة على المستوى المحلي والدولي.

- الدور الذي لعبته تكنولوجيا المعلومات والتي كانت المحرك الرئيسي لهذا التحول في نوعية الاقتصاد (من شكله التقليدي إلى الرقمي).

#### ❖ المنهج المستخدم:

سيتم دراسة هذا البحث باستخدام المنهج الوصفي كتقديم عام لمختلف المفاهيم المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات إضافة إلى الاقتصاد الرقمي باعتبارهما متغيرات الدراسة إضافة إلى المنهج التحليلي وذلك لإبراز الدور المحتمل لتكنولوجيا المعلومات في دعم رقمنة الاقتصاد.

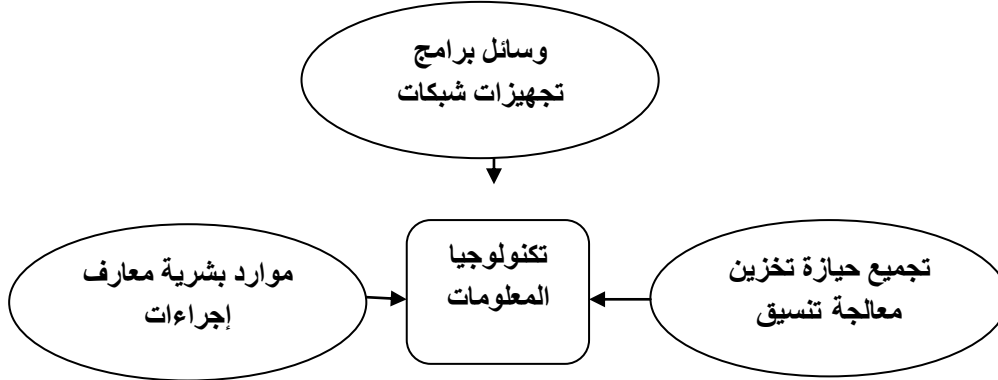
#### 1- تكنولوجيا المعلومات:

##### 1-1: مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

عرفت تكنولوجيا المعلومات على أنها: "مجموعة من المكونات المادية والبشرية والبرمجيات والإجراءات تعمل على جمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات داخل وخارج المؤسسة أو الوحدة الاقتصادية من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار". (علوي، 2008، ص25)

كما عرفت على أنها: "كافة الوسائل المادية من حواسيب وبرمجيات والمعدات والتي تضمن عملية جمع وتبويب وتنظيم المعلومات بغرض إعادة توزيعها واستخدامها في الوقت المناسب داخل وخارج المؤسسة". (بن بريكة، 2009، ص 246)

الشكل رقم (01): مكونات تكنولوجيا المعلومات



المصدر: السالمي علاء عبد الرزاق؛ تكنولوجيا المعلومات؛ دار المناهج للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الطبعة الثانية؛ 2007؛ ص 19.

### 2-1: الهدف وراء تكنولوجيا المعلومات:

يمكن تلخيص أهم الأهداف الكامنة وراء استخدام تكنولوجيا المعلومات سواء داخل أو خارج الكيان الاقتصادي في النقاط التالي: (مغزيلي، 2018، ص ص 172-173)

- **انخفاض التكلفة:** تتميز بيئة الأعمال التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات بانخفاض التكلفة وذلك راجع لتقصير المسافات بين المتعاملين وكذلك ازدياد حجم المنافسة في مجال الحواسيب والبرمجيات والمعدات المستخدمة في ذلك على المستوى العالمي إضافة إلى تقليص العمل اليدوي وتخفيض عدد اليد العاملة.
- **التفاعلية:** من خلال التفاعل في نوافذ الاتصال بين الزبائن والموردين وبين المؤسسات والإدارة المحلية وبالتالي تقليص العامل الزمني المتعلق بالتواصل.
- **تقليص الفجوات المكانية:** تكنولوجيا المعلومات من شأنها تقليص الفجوات المكانية وذلك بربط طرفين من أرجاء المعمورة ببعضهما من خلال التواصل عبر شبكة الانترنت وصرف الأعمال في بيئة تتميز بالسرية وعدم كشف أسرار التعاملات.
- **السرعة:** إن ما جاءت به تكنولوجيا المعلومات من خاصية وجب تنفيذها هي السرعة في تنفيذ المعاملات بين الأطراف وذلك من خلال الربط بشبكة الانترنت ومختلف وسائل التواصل كالهاتف.
- **زيادة قنوات الاتصال:** بتطور تكنولوجيا المعلومات وظهور وسائل التواصل أصبح من الممكن تسويق المنتجات وطلب التموينات المختلفة عن طريق الانترنت والهاتف وبالتالي زيادة قنوات صرف المنتجات والبحث عن أخفض تكاليف للتوريدات.

### 3-1: فوائد تكنولوجيا المعلومات على المستويين الداخلي والخارجي:

تعد تكنولوجيا المعلومات سلاحا استراتيجيا يساعد في بناء وتعزيز إستراتيجية المؤسسة من خلال توفير البيانات والمعلومات من داخل وخارجها بما يلاءم وتحقيق غايتها ألا وهي البقاء والاستمرارية وكذا تحقيق أعلى معدلات الأرباح بأقل التكاليف، وتكمن الفوائد المتأتية من تدعيم استخدام التكنولوجيا داخل وخارج المؤسسة في النقاط التالية: (غال، 2011، ص 139)

- تطوير أدوات الإدارة العليا عن طريق تنظيم كفاءات المستخدمين؛
- تحسين التوظيف الداخلي للمؤسسة؛
- تحسين الإنتاجية والكفاءة وتطوير الخدمات والمنتجات؛
- سرعة الاستجابة لمتطلبات الزبون؛
- الابتكار والتجديد بدون الانقطاع للبقاء في الخدمة والمحافظة على الحصة السوقية؛

- اتساع شبكة التوزيع وخلق عروض ملائمة لمتطلبات الزبون؛
- ركيزة الإبداع والتنمية وخلق منتجات جديدة، خدمات جديدة، أسواق جديدة، .... الخ؛
- تساهم في تحسين جودة خدمات المقدمة لزبائن؛
- بناء عالقة وطيدة بين المؤسسة وزبائنها؛
- انتشار وتوسع التجارة الالكترونية.

#### 1-4: تأثير تكنولوجيا المعلومات على الاقتصاد:

إن الاقتصاد العالمي يشهد ثورة معلوماتية في كل القطاعات، خاصة القطاع الصناعي تدل عليها مؤشرات تصف هذه التحولات، فقد أدى هذا إلى نمو وزيادة مستدامة في الإنتاجية بسبب فرضية التوجه نحو الاقتصاد المبني على المعرفة بحيث يمكن النظر إلى المعرفة على أنها: (غال، قريشي، ص141)

- المعلومات؛
- الخبرات؛
- معرفة الأسباب؛
- معرفة الاختصاص في مختلف المجالات.

بالإضافة إلى هذا ينظر إلى تصنيع العمليات الأساسية التي تجري في المجالات المعرفة، في أربعة عمليات هي توليد المعرفة، توثيقها وتخزينها، نشر المعرفة وأخيرا وهي أهم استعمال واستخدام واستثمار المعرفة، بحيث يمكن القول بأن تكنولوجيا المعلومات تعد من إفرزات الاقتصاد المعرفي فهي تعتمد على طرق جديدة في إدارة واستعمال المعلومات في كل القطاعات الاقتصادية، فمقارنتها مع تكنولوجيا أخرى نجدها تتميز بإمكانية تطبيقها على كل الاقتصاد وعملياته؛ تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحقق مكاسب اقتصادية، نظرا لأنها تحسن من قدرات كل القطاعات في حيازة ومعالجة ونشر واستخدام المعلومات.

إن الإبداع والتطور في التكنولوجيا المعلومات والاتصالات يزيد من إنتاجية الفرد واستفادته من المعرفة والعلم والتكنولوجيا.

فتكنولوجيا المعلومات تأثر في الاقتصاد تأثيرا إيجابيا كأداة هامة لتحسين الأداء، نتيجة لازدياد المعارف على كل المستويات، وهذا ما يمكن لاقتصاد الجزائر اثره الإلتفات له والتخطيط لحسن استعمال هذه الأداة.

#### 1-5: تأثير تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أهم مقومات التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الحديثة، كما يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من هذه الميزة من عدة أوجه تتمثل في: ( المعارف، 2005، ص5)

- يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق كفاءة عمليات وأنشطة المنظمة وتخفيض تكاليفها وذلك من خلال تكلمة الأنشطة الروتينية، وتحسين الخدمات المقدمة للعميل نتيجة الاستخدام الأمثل للمعلومات؛
- يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين عملية التخطيط الإستراتيجي من خلال التخطيط المعتمد على المحاسب و من خلال تطوير نظم دعم وتحليل سياسات المنظمة؛
- إن اعتماد المنظمات على تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساعدها في فتح أسواق جديدة من خلال تقديم سلع وخدمات تعتمد أساسا على التكنولوجيا؛
- يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في كثير من الأحيان إلى تغيير التوازن بين الموردين والمنظمة لصالح هذه الأخيرة؛
- تساعد تكنولوجيا المعلومات في خلق التكامل بين جميع موارد المنظمة.

## 2- الاقتصاد الرقمي:

### 1-2: تعريف الاقتصاد الرقمي:

قبل إعطاء أهم التعاريف المتعلقة بمفهوم الاقتصاد الرقمي نشير إلى أن هناك تسميات متعددة له مثل: الاقتصاد الرقمي، الاقتصاد الشبكي، أو الاقتصاد القائم على الإنترنت، الاقتصاد الإلكتروني، الاقتصاد الجديد، وكذلك اقتصاد المعرفة، ويقصد بالاقتصاد الرقمي: "التفاعل والتكامل والتنسيق المستمر بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات من جهة، وبين الاقتصاد القومي والقطاعي والدولي من جهة أخرى بما يحقق الشفافية الفورية والإتاحة لجميع المؤشرات الاقتصادية المساندة لجميع القرارات الاقتصادية والتجارية والمالية في الدولة خلال فترة ما". (ضيف، بو عكاز، 2019، ص126)

### 2-2: خصائص الاقتصاد الرقمي:

إن الاقتصاد الجديد يستعمل للتعبير عن كل ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات أو تلك المتعلقة بالتطور التقني وهو يعبر عن نمو اقتصادي متطور قائم على الاستخدام الكثيف للمعلوماتية والقوة المعرفية، وعندما نتكلم عن الاقتصاد الجديد نتكلم عن عالم يستخدم فيه الأشخاص أدمغتهم عوض أيديهم، عالم تخلق فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التنافس ليس فقط بالنسبة للسلع التي يمكن تعبئتها وشحنها، ولكن أيضا بالنسبة للقروض المصرفية والخدمات الأخرى التي لا يمكن تغليفها، حيث أن الاقتصاد العالمي بدء يتجه نحو المنتجات ذات الكثافة المعرفية فهناك توجه مضطر نحو بناء اقتصاديات معرفية مبنية على شبكات الاتصالات والمعلومات على غرار الاقتصاديات التقليدية المبنية تاريخيا على الثروات المادية والطبيعة مثل المناجم والمعادن، فالتطور الاقتصادي العالمي قد ارتكز وبشكل متزايد على التطور التقني والعلمي أكثر من اعتماد على التطور الكمي في الإنتاج، وعليه فإن الاقتصاد الرقمي يتميز بعدة خصائص منها ما يلي: (عباس، 2013، ص95)

- سهولة الوصول إلى مصادر المعلومات: يعتمد نجاح ونمو الاقتصاد الرقمي على قدرة الأفراد والمؤسسات على المشاركة والوصول إلى شبكة المعلومات ومواقع الأنترنت المختلفة من خلال توفير البنية التحتية وتخفيض الاشتراكات والرسوم على استخدام التكنولوجيا على مختلف أنواعها وذلك من أجل تسهيل وتفاقي العراقل التي تواجه مشتركيها.
- التأثير على الاقتصاد الكلي: إن الاقتصاد الرقمي أصبح جليا مساهمته الفعالة في النمو الاقتصادي من خلال توفير المعلومة بأقل جهد وأقل التكاليف مما سمح للمؤسسات الاقتصادية الاستثمار بشكل فعال في مختلف دول العالم دون تحمل أية مخاطر مما يسمح بزيادة معدلات النمو الاقتصادية.
- توفير الحاجيات من المعلومات لاتخاذ القرار: يمكن التحكم في المعلومات بالاستخدام الفعال لها من خلال توظيفها في اتخاذ مختلف القرارات الاقتصادية ويوفر الاقتصاد الرقمي الأرضية المناسبة لذلك من خلال توفير المعلومات والبرامج المساعدة في تحليلها.
- تميز المعلومات الإلكترونية بحيث يوفر الاقتصاد الرقمي المعلومة المثالية تتميز من حيث السهولة والحدثة والأهمية والدقة وإمكانية التحقق من صحتها ومصداقيتها.
- مستويات عالية للإنتاجية في التصنيع خاصة في البلدان المتقدمة مع علاقة متناهية بين التكنولوجيا والنوعية، مع استخدام التكنولوجيا لتعويض حتى اليد العاملة الرخيصة ويقصد بذلك سيادة الإنتاجية وانخفاض أهمية تكلفة عنصر العمل
- كثافة معرفية متصاعدة في كل الصناعات إضافة إلى قطاع الخدمات. (سعودي، د.س.ن، ص619)

### 3-2: مؤشرات الاقتصاد الرقمي:

المؤشرات الواجب اعتمادها من أجل قياس الاقتصاد الرقمي تشمل: (سلام، بوالريش، 2018، ص87)

- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT Infrastructure) فيجب أن يتم قياس الجانب المادي (المعدات والأدوات) والجانب الرقمي (البرمجيات) للبنية التحتية الخاصة بالاقتصاد الرقمي من حيث توافرها وتغطيتها لجميع المناطق وكذلك مستوى جودة خدمات الإنترنت وأسعارها مقارنة بالسوق العالمي.
- التجارة الإلكترونية (E-commerce) مؤشر مهم كذلك لقياس التجارة الإلكترونية من خلال حجم ونمط المعاملات الإلكترونية بين المؤسسات (B2B) ، وبين المؤسسة والمستهلك (B2C) ويجب قياس كمية السلع والخدمات الرقمية وغير الرقمية.
- من مؤشرات الاقتصاد الرقمي هيكل الشركات والصناعة (Firm and Industry Structure) إذ يجب قياس أثر التحسينات التي تحدث في تكنولوجيا المعلومات، والبرمجيات والإنترنت على التركيبة الهيكلية للشركات والأسواق من حيث الحاجة إلى دمج أقسام في الشركة أو استحداث أقسام جديدة مثلا كقسم تحليل البيانات.
- سلوك الأسعار (Price Behavior) يعد أحد مؤشرات الاقتصاد الرقمي بحيث يمكن من خلاله قياس تكيف العوامل التي تؤدي إلى انكماش أسعار السلع والخدمات لكي تعكس مدى التغيير في الجودة بسبب تكنولوجيا المعلومات.
- آخر المؤشرات الرئيسية هو الخصائص الديموغرافية والعمالية (Demographic and Worker Characteristics) فيجب قياس الخصائص الديموغرافية وخصائص سوق العمل للأفراد والعمال التي تشارك في الاقتصاد الرقمي، ومقارنتها مع تلك الخصائص التي لا تشارك فيه.

#### 4.2: الفرق بين الاعتماد على الاقتصاد التقليدي والاقتصاد الرقمي الحديث.

إن الاعتماد على تقنيات الاقتصاد التقليدي القائم على الاتصال المباشر بين الأطراف وكثرة العمليات من جهة وثقل التكاليف من جهة أخرى بين محدوديته مع مرور الزمن وظهور تكنولوجيا المعلومات على مختلف أدواتها وجب استعمالها بما يخدم التوجهات الحديثة للتجارة العالمية للسماح بالنهوض بالاقتصاديات النامية نحو التطور والرقى، والجدول الموالي يبين الفرق بين الاقتصاد التقليدي والاقتصاد الرقمي من العديد من المعايير.

الجدول رقم (02): الفرق بين الاقتصاد التقليدي والاقتصاد الرقمي

المعيار	الاقتصاد التقليدي	الاقتصاد الرقمي
الأسواق	مستقرة	حركية
حدود المنافسة	قومية	عالمية
البنية	تصنيعية في جوهرها	خدمية/معلوماتية في جوهرها
مصدر القيمة	مواد خام. ورأس مال طبيعي	رأس مال إنساني واجتماعي
تنظيم الإنتاج	إنتاج كبير	إنتاج مرن
هدف المنافسة	محلي	عالمي
المحرك التقني الرئيسي	الميكنة	الرقمية
مصدر الميزة التنافسية	خفض التكلفة من خلال الموازنة	الإبتكار، الجودة والقدرة على التكيف
أهمية الأبحاث / الإبتكار	بين المنخفضة والمتوسطة	كبيرة
العلاقات مع الشركات الأخرى	أداء منقرذ	تعاون، وتفق
التنظيم	قيادة وسيطرة	مرن ويرتكز إلى السوق
تغيرات السوق	بطيئة وخطية	سريعة لا يمكن التنبؤ بها

المصدر: عدنان مصطفى البار؛ خالد علي المرعي؛ الاقتصاد الرقمي؛ منتدى أسبار الدولي (AWF) على موقع:

<https://www.awforum.org/>

- هبة عبد المنعم؛ سفيان قعلول؛ اقتصاد المعرفة ورقة إدارية؛ مجلة دراسات اقتصادية - صندوق النقد العربي 2019؛ العدد 51؛ 2019؛ الإمارات العربية المتحدة؛ أبو ظبي؛ ص 23.

### 3- أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الاقتصاد:

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات لتسيير شؤون المؤسسات الاقتصادية يدفعنا إلى الحديث عن الاقتصاد الرقمي وهذا راجع إلى التقنيات المستعملة في هذه التكنولوجيا من وسائل الربط والشبكات والمعدات التقنية المتطورة سواء التي تساهم مباشرة في العملية الإنتاجية أو تلك التي تضمن التواصل بين المؤسسات بشكل عام، ويمكن إبراز دور تكنولوجيا المعلومات في التوجه نحو الاقتصاد الرقمي والأثر المترتب عليه في النقاط التالية:(بليديوم، 2013/2012، ص138)

- ◀ تعتبر سهولة المعاملات من مبادئ الاقتصاد الرقمي وهذا ما تضمنه تكنولوجيا المعلومات من خلال الإنترنت مثلا فهي تسهل التواصل بين طرفي المعاملة من خلال الربط بينهما عن طريق مختلف المواقع أو الأرصيات المخصصة لذلك دون عناء التنقل وإتمام الصفقات وبالتالي توفير الجهد للقيام بالأعمال؛
- ◀ يعتبر النمو الاقتصادي الغاية التي تسعى عليها مختلف البلدان وذلك من خلال زيادة الإيرادات العامة وتقليل التكاليف وهذا ما تضمنه تكنولوجيا المعلومات، فالاعتماد على هذه الأخيرة من شأنه تقليص التكلفة بالنسبة للمعاملات سواء الإنتاجية أو التواصلية؛
- ◀ التحكم في الموارد البشرية بدقة متناهية دون الاعتماد على الدفاتر والمستندات من خلال صب رواتب العمال والمراقبة المستمرة والتقييم الدوري؛
- ◀ إن التحول على استخدام تكنولوجيا المعلومات في جميع وظائف المؤسسة من شأنه زيادة فعاليتها على غرار وظيفة التسويق والتي أصدرت مفاهيم جديدة في ظل الاقتصاد الرقمي من خلال التسويق الإلكتروني أو التسويق العنكبوتي أو الشبكي وازدهر هذا النوع بشكل كبير في القرن الحالي نظرا لتوسع انتشار الإنترنت والتطبيقات على الأجهزة الإلكترونية مما أدى إلى سهولة الوصول إلى الزبون من جهة والمورد من جهة أخرى دون تحمل تكاليف مرتفعة؛
- ◀ إن الاقتصاد الرقمي مبني على الثقة بين المتعاملين وهذا ما تعززته تكنولوجيا المعلومات لما تتميز به من واقعية والبعد عن الشخصية فمعالجة البيانات أو إتمامها لا علاقة له بالشخص القائم بها؛
- ◀ صناعة القرارات الإدارية بكل صدق وموضوعية حيث أن تكنولوجيا المعلومات تضمن لنا معلومات صادقة وكافية عن كافة قطاعات الاقتصاد وتمكننا من الربط بينها، إضافة إلى إمكانية تحليلها وفق مختلف البرامج واستخلاص النتائج التي تدعم القرارات المتخذة.

### 4 - تحديات الاقتصاد الرقمي في ظل تكنولوجيا المعلومات:

أبرز التحديات الرقمية تكمن في الفجوة الرقمية ما بين الواقع والمأمول وفقا لاحتياجات الأفراد والمؤسسات مع مقارنتها بالدول المتقدمة في هذا المجال، كما أن تهديد الخصوصية والجرائم المعلوماتية تعد أحد التحديات والتي تشترك فيها جميع الأعمال القائمة على تكنولوجيا المعلومات لذلك يجب حماية هذا الاقتصاد الرقمي والمعلوماتية بما يضمن سرية البيانات وسلامتها وتوفيرها على مدار الساعة، كما أن التحدي الأبرز هو تنظيم هذا العالم الافتراضي وبيان أسسه وتشريعاته لتحقيق أهدافه المنشودة مع مواكبة التغيرات المتسارعة التي تشهدها مثل هذه المجالات.( مؤتمر الأمم المتحدة، 2018، ص ص 4،3)

كما أن تدعيم الثقة يعتبر من أهم تحديات الاقتصاد الرقمي وخاصة في إجراء المعاملات الإلكترونية مثل الشراء والدفع بالوسائل الإلكترونية بمختلف البطاقات الائتمانية حماية لمستخدميها وتشجيعا لهذا النوع من وسائل الدفع باعتباره أسهل وأنجع طريقة.

العمل على تدعيم البنية التحتية القائمة على تسهيل هذا التوجه في الاقتصاد كإيصال التزويد بشبكات الإنترنت والرفع من سرعة التدفق خاصة في الدول النامية.

## خاتمة:

الاقتصاد الرقمي هو التفاعل والتكامل والتنسيق بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات من جهة، وبين الاقتصاد القومي والدولي من جهة إذ تلعب التكنولوجيا دوراً استراتيجياً في زيادة معدل النمو الاقتصادي وإصلاح الآليات الاقتصادية والتجارية والمالية، ويحتاج كل ذلك إلى التطوير المستمر من خلال زيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن طريق ترقية البنية التحتية، وزيادة أعداد الحواسيب الإلكترونية واستخداماتها في المعاملات والوظائف وزيادة عدد المشتركين في الشبكة الدولية للمعلومات، وتطوير واستخدام البرمجيات الجاهزة والمفصلة في إدارة الأنشطة الاقتصادية والتجارية والإنتاجية والمالية والتسويقية وإدارة الموارد البشرية والأنشطة التعليمية والتدريبية.

كما يمكن الإجابة حول فرضيات الدراسة في النقطتين التاليتين:

- إن التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات في الاقتصاد يؤدي بالضرورة إلى رقمته مما يجعله أكثر فعالية بين المتعاملين وذلك بتعزيز الثقة وتقليل التكاليف وتقليص الفجوات الزمانية والمكانية والسرعة في التنفيذ.
- إن الاقتصاد قائم على فكرتين ألا وهي تقليص التكاليف والرفع من الإيرادات وهذا ما تضمنه تكنولوجيا المعلومات إضافة إلى أن أي اقتصاد يقوم على المعلومة باعتبارها مصدر القرار الذي أملت به التكنولوجيا من خلال سرعة وغزارة تدفق المعلومات لمستعملها وتمكينه من تحليلها لمساعدته في اتخاذ أحسن القرارات في الوقت المناسب.

## المراجع:

- 1- علوي هند، المرصد الوطني لمجتمع المعلومات بالجزائر – قياس النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع التعليم لشرق الجزائري ولايات قسنطينة، عنابة، سطيف نموذجاً، أطروحة دكتوراه العلوم في علم المكتبات تخصص إعلام علمي وتقني، جامعة منتوري قسنطينة، 2008 .
- 2- بن بركة عبد الوهاب؛ بن التركي زينب؛ أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية؛ مجلة الباحث؛ العدد 07؛ جامعة قاصدي مرباح؛ ورقلة؛ 2009.
- 3- نوال مغزيلي؛ تكنولوجيا الإعلام والاتصال بالجزائر – دراسة للمؤشرات وتشخيص للمعوقات؛ المجلة الجزائرية للأمن والتنمية؛ العدد 12؛ جامعة باتنة؛ 2018.
- 4- عبد الله غالم؛ محمد قرشي؛ دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن؛ مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية؛ العدد العاشر؛ جامعة محمد خيضر بسكرة؛ 2011.
- 5- نادية المعارف؛ الإدارة الإستراتيجية؛ الدار الجامعية؛ الطبعة الثالثة؛ 2005.
- 6- ضيف أحمد؛ بوعكاز عامر؛ نحو بناء اقتصاد رقمي من خلال تفعيل الصيرفة الإلكترونية بالجزائر؛ مجلة الإستراتيجية والتنمية؛ المجلد 09؛ العدد 16 مكرر؛ جامعة مستغانم؛ الجزائر؛ 2019.
- 7- لحمر عباس؛ الفجوة الرقمية ومقومات الاندماج في الاقتصاد الجديد؛ مجلة الإستراتيجية والتنمية؛ المجلد 03؛ العدد 04؛ جامعة بن باديس مستغانم؛ الجزائر؛ 2013.
- 8- بلقاسم سعودي؛ الطاهر ميمون؛ عبد الصمد سعودي؛ دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال كآلية لتفعيل الاقتصاد الرقمي بالجزائر؛ مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية؛ مجلد خاص بمؤتمر جامعة البلقاء التطبيقية؛ عمان. [أنظر الرابط: https://www.wise.edu.jo/sites/default/files/30\\_0.pdf](https://www.wise.edu.jo/sites/default/files/30_0.pdf).



- 9- سلام سليمة؛ بوريش لحسن؛ فواز واضح؛ واقع التوجه نحو اقتصاد المعرفة؛ دراسة مقارنة بين الجزائر والمغرب؛ مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي؛ العدد 4؛ جامعة المسيلة؛ 2018.
- 10- عدنان مصطفى البار؛ خالد علي المرحبي؛ الاقتصاد الرقمي؛ منتدى أسبار الدولي (AWF) على موقع: <https://www.awforum.org/>
- 11- هبة عبد المنعم؛ سفيان فلول؛ اقتصاد المعرفة ورقة إيطارية؛ مجلة دراسات اقتصادية - صندوق النقد العربي 2019؛ العدد 51؛ 2019؛ الإمارات العربية المتحدة؛ أبو ظبي.
- 12- بلقيوم صباح؛ أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية؛ أطروحة دكتوراه منشورة؛ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير؛ جامعة قسنطينة؛ 2013/2012.
- 13- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية؛ الدورة الخامسة والستون؛ الجزء الأول؛ جنيف سويسرا؛ "السياسات الصناعية وسياسات القدرة الإنتاجية للاقتصاد الرقمي؛ 2018؛ أنظر الرابط: [www.unctad.org](http://www.unctad.org)

أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم ممارسة إدارة معرفة الزبون

دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية

The impact of using information and communication technology to support the practice of customer knowledge management .An Empirical Study of a sample of Algerian banks

د. جديد صبرينة، جامعة باجي مختار عنابة، [sabrina.djdid@univ-annaba.dz](mailto:sabrina.djdid@univ-annaba.dz)

#### ملخص:

أصبحت إدارة معرفة الزبون من أهم المداخل الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات للتعرف على زبائنهم. وقد كان لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور فعال في تبني هذا المدخل.

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم ممارسة إدارة معرفة الزبون في البنوك الجزائرية. ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استمارة وزعت على عينة من موظفي البنوك (BNA, BDL, CNEP, CPA) التابعة للمديرية الجهوية لولاية عنابة. وقد أظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم ممارسة إدارة معرفة الزبون في البنوك محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إدارة معرفة الزبون، البنوك الجزائرية

**تصنيفات JEL:** M15, M19, M31

#### Abstract:

Customer knowledge management has become one of the most important management approaches adopted by organizations to identify their customers. And Information and communication technology (ICT) play an active role in adopting this approach.

From this perspective, the study aims to identify the impact of ICT in supporting the practice of customer knowledge management in Algerian banks. To achieve this objective, a questionnaire was distributed to a sample of bank employees (BNA, BDL, CNEP, CPA) of the Regional Directorate of Annaba. The results showed that there is effect of using ICT in the practice of customer knowledge management in the banks

**Keywords:** Information and communication technology, Customer knowledge management, Algerian banks

**JEL Classification Codes:** M15, M19, M31

## مقدمة:

يعتبر القطاع البنكي من القطاعات الحيوية وجزء جوهري في الاقتصاد الجزائري. فلقد واجهت البنوك الجزائرية كغيرها من المؤسسات العديد من المشاكل والصعوبات بسبب انفتاح الجزائر على الاقتصاد العالمي. ودخول البنوك الجزائرية في منافسة شرسة مع البنوك الأجنبية. ونتيجة لذلك قامت البنوك بالعديد من الإصلاحات والتغييرات. وفي سياق هذه الإصلاحات اتجهت نحو الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعملت على تدعيم البنية التكنولوجية التي من شأنها دمج المدخل التكنولوجي في نشاطاتها وخدماتها، والذي بدوره يتيح الفرصة للاندماج في الاقتصاد الرقمي.

ومن جهة أخرى فإن الرهانات التي فرضتها البنوك الأجنبية على البنوك الجزائرية كانت لها انعكاسات كبيرة على أدائها. فلم يعد التحدي بالنسبة للبنوك الجزائرية يكمن في الحصول على زبائن جدد، بل أصبح يكمن في فهم ومعرفة متطلبات الزبائن الحاليين والمحافظ عليهم. لذا وجب عليها تبني أساليب تسييرية حديثة كإدارة معرفة الزبون، والاستفادة منها لتخطي كل التحديات التي أفرزها التحول نحو الاقتصاد الرقمي. فإدارة معرفة الزبون تعتبر سلاحا تنافسيا فعالا في ظل التغييرات البيئية. فقد أصبح الزبائن اليوم هم الذين يسيطرون على الأسواق ويفرضون حاجاتهم وأذواقهم على المنظمة، هذه الأخيرة التي أصبحت مجبرة على التقرب منهم ومعرفة كل شيء عنهم إذا أرادت البقاء والاستمرار. وانطلاقا مما سبق يمكننا طرح التساؤل التالي:

**ما هو اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم ممارسة إدارة معرفة الزبون في البنوك الجزائرية؟**

وللإحاطة بهذه الإشكالية تم تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

-ما هي درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في البنوك الجزائرية محل الدراسة؟

-ما مدى ممارسة البنوك الجزائرية محل الدراسة لإدارة معرفة الزبون؟

**فرضيات الدراسة:** وللإجابة على هذه التساؤلات تم طرح الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم ممارسة إدارة معرفة الزبون في البنوك محل الدراسة.

**الفرضية الثانية:** هناك فروق بين البنوك محل الدراسة في درجة استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من جهة وممارسة إدارة معرفة الزبون من جهة أخرى.

**أهمية الدراسة:** تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تتناولها، فمن جانب تكنولوجيا المعلومات والاتصال فقد أصبحت هذه الأخيرة تلعب دورا أساسيا وحيويا لتمكين البنوك من التكيف مع المتغيرات البيئية، وتشكل قاعدة انطلاق للتطور المعرفي الذي يفرضه الاقتصاد الجديد. أما من ناحية إدارة معرفة الزبون فإن الزبون يعتبر مصدرا رئيسيا للمعرفة فالمعرفة المتولدة عنه لا تقل أهمية عن المعرفة التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهذا ما يبرر القيمة الكبيرة التي يمثلها الزبون بالنسبة للبنوك.

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى جاهزية البنوك الجزائرية من الناحية التكنولوجية ودرجة استخدامها للتقنيات الحديثة المساعدة على مواجهة تحديات الانفتاح على الاقتصاد العالمي وما يحمله من رهانات متعددة. كما تهدف أيضا إلى تقييم واقع ممارسة إدارة معرفة الزبون باعتبارها أسلوب إداري فرض نفسه بقوة على مختلف أنشطة المنظمة.

**منهج الدراسة:** لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لبناء الخلفية النظرية من خلال إجراء مسح واسع لمختلف المراجع والمصادر من أجل إعطاء وصف متكامل لموضوع الدراسة ومختلف جوانبه وكذا طرح الفرضيات استنادا لهذه الخلفيات النظرية. أما من الناحية التطبيقية فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها ميدانيا باستخدام عدة أدوات أهمها المقابلة والاستمارة.

ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم تقسيمها إلى العناصر التالية:

## 1- الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة معرفة الزبون

لقد توجهت الكثير من البنوك اليوم على غرار باقي المنظمات لاعتماد التقنيات والتكنولوجيات الحديثة للتفاعل مع الزبون وجمع المعلومات وتوليد معارف عنه، مما قد يعزز من قدرتها على الاستجابة السريعة لاحتياجاتهم. كما تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة المرتبطة بالزبون الرافعة الرئيسية لإدارة معرفة الزبون، فهي توفر الأدوات التي تساعد المنظمات لممارستها في مختلف مراحل سيرورتها. لذا ومن هذا المنطلق سيتم التطرق لمختلف جوانب هذين المتغيرين في العناصر التالية:

### 1-1 تكنولوجيا المعلومات والاتصال

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها أهمية بالغة بالنظر للدور الذي تلعبه في تنمية الاقتصاديات والرفع من أداء المنظمات.

#### 1-1-1 مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهميتها بالنسبة لإدارة معرفة الزبون:

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال عرفت بأنها تلك الأنشطة التي تساهم في جعل البيانات مرئية، ثم القيام بمعالجتها وتخزينها ونقلها بطرق إلكترونية (طرشي، 2011، ص3).

كما يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها عبارة عن الأجهزة المادية والبرمجيات وقواعد البيانات وشبكات الاتصالات والموارد البشرية التي تستخدمها المنظمة لجمع وتصنيف وتحليل وتوزيع البيانات للحصول على معلومات قيمة تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة بما يحقق أهداف المنظمة وتقوية علاقتها بزبائنها (ساهر انطوان، 2013، ص227).

وقد عرفت أيضا بأنها: مزيج من المقومات المادية للحواسيب والبرامج، التي تستخدم لمعالجة البيانات بطريقة ما للحصول على معلومات يمكن أن نستخدمها في أداء الأعمال، كما أنها تعبر عن الاستخدام والاستثمار المفيد لمختلف أنواع المعرفة، والبحث عن أفضل الوسائل والسبل التي تسهل الحصول على المعلومات التي بدورها تقودها للمعرفة، وجعل هذه المعلومات متاحة للمستخدمين منها وتبادلها وإيصالها بالسرعة والفاعلية المطلوبة لأداء الأنشطة (الزعيبي، 2015، ص36).

واستناد لكل ما تقدم يمكن القول بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي عبارة عن تركيبة وتوليفة من الأجهزة والبرمجيات وشبكات الاتصال التي تستخدم لجمع المعلومات وتخزينها ونشرها ومشاركتها بين الأفراد من أجل تحسين فاعلية أداء الأنشطة المختلفة للمنظمة.

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت اليوم تمثل أحد أهم العوامل المساهمة في تكوين وتطوير العلاقات مع مختلف الأطراف و لا سيما الزبائن. وعند التحدث عن إدارة معرفة الزبون فإنه لا يمكننا تجنب تبيان أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إنجاحها. فلقد كان لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور كبير وبارز في تحويل عالم التسويق إلى وحدة صغيرة، الأمر الذي سهل عملية تكوين وإنشاء العلاقات ما بين المنظمات والزبائن. كما أنها مكنت المنظمات من إدارة البيانات المطلوبة لفهم الزبائن ومن ثم صياغة

استراتيجيات فعالة للمحافظة عليهم. وساعدت على جمع وتبويب البيانات الضرورية لتحديد اقتصاديات جذب الزبائن، وقياس معدلات الاحتفاظ بهم كميًا

### 1-1-2- الأدوات التكنولوجية الداعمة لإدارة معرفة الزبون

إن التطورات التكنولوجية أتاحت للمنظمات العديد من الأدوات لمعرفة وفهم متطلبات واحتياجات زبائننا ، ومن ابرز هذه الأدوات ما يلي:

**قواعد البيانات:** تمثل قواعد البيانات الوعاء أو الخزان الذي يحتوي على جميع البيانات التي تريدها المنظمات وفي مختلف المجالات. كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الجداول المترابطة التي تستعمل لتخزين البيانات مع إمكانية استرجاعها عند الضرورة وتعديل محتوياتها وتحديثها واستخراج التقارير المختلفة (عزام، الرمجي، 2012، ص28).

أما قاعدة البيانات الزبائن فهي عبارة عن مجموعة ملفات محفوظة في الحاسوب تتضمن بيانات مترابطة مع بعضها البعض، حيث يتم من خلالها الحصول على المعلومات بأشكال مختلفة وعادة ما تتألف المعلومات من بيانات تم تجميعها حول الزبائن الحاليين والمرتبين وتستخدم هذه المعلومات لتحديد القطاعات السوقية الملائمة، واستهداف الأسواق وتسجيل استجابات السوق للحملات الترويجية الخاصة بالمنظمة. ومنه فإن قاعدة البيانات هي أداة تخزين وتبويب وإدارة البيانات للمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة (العلاق، 2016، ص102).

وقواعد البيانات تضم نوعين رئيسيين هما مستودعات البيانات والتنقيب على البيانات فمستودعات البيانات عبارة عن عملية دمج للبيانات من قواعد بيانات متعددة ضمن قاعدة بيانات واحدة. بالإضافة إلى أنه يمكن اعتبارها قاعدة مستقلة للبيانات المنتجة والمستخلصة من مجموعة من قواعد بيانات المنظمة والبيانات الخارجية المختومة بالزمن وتكون للقراءة فقط وتستخدم لدعم قرارات الإدارة وتحليل الاستجابات (الصميدعي، صادق، 2012، ص535). فهي تدعم رؤية متكاملة عن الزبائن، كما أنها تقدم بيانات دقيقة ومتكاملة من مصادر مختلفة. (بولودان، 2012، ص ص 915-916). أما التنقيب على البيانات فهو عبارة عن استكشاف وتحليل كميات كبيرة من البيانات لغرض الحصول على علاقات ونماذج خفية تساعد في استخلاص المعلومات المفيدة والمساعدة على اتخاذ قرارات إستراتيجية تمس أداء المنظمة (الدوري، 2007، ص44). فمستودعات البيانات هي ذاكرة المنظمة فيما يخص الزبون و التنقيب عن البيانات هي ذكاء المنظمة الذي تستعمله مع زبائننا

**-الانترنت:** لقد أحدثت الانترنت تغييرات جوهرية في مختلف المجالات وخاصة في المجال التسويقي. وقد عرفت الانترنت بأنها شبكة اتصال عالمية تربط بين عدد غير محدود من الحاسبات عن طريق الأقمار الصناعية في جميع أنحاء العالم. كما أنها عبارة عن اتصال مجموعة من الحاسبات الإلكترونية من خلال شبكة اتصال متعددة يطلق عليها (net work) أو أي وسيط لنقل المعلومات التي يتشارك فيها المنظمات والأفراد (زريقات، 2007، ص36). فالانترنت تمنح المنظمة القدرة والفرصة للاستجابة الفورية لكل متطلبات الزبائن وتوقعاتهم، ومن بين الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات اليوم للتفاعل مع الزبائن وجمع المعلومات عنهم عبر الانترنت نجد البريد الإلكتروني ، كذلك نجد شبكات التواصل الاجتماعي التي أصبحت من أكثر وأهم وسائل التواصل بين الأفراد في الوقت الحالي وأسهلها لنقل وتبادل المعلومات والمعارف لذلك تعتبر الانترنت من أهم الدعام التكنولوجية التي تعتمد عليها إدارة معرفة الزبون.

**-الهاتف المحمول:** لقد أصبحت أجهزة الهاتف المحمول وخاصة الذكية منها جزء لا يتجزأ من حياتنا اليومية فقد أصبحنا نستعملها في مختلف جوانب حياتنا من قراءة، كتابة، تسوق، تواصل، عمل، تسلية... إلخ. ولقد أدركت العديد من المنظمات أهمية الهاتف المحمول في حياة الزبائن واتجهت نحو استغلال ذلك للترويج لمنتجاتها وتقديم عروضها وجمع المعلومات عن زبائننا. ومن أهم الأسباب التي دفعت العديد من المنظمات للاعتماد على الهاتف

المحمول (النقال) لإدارة معرفة الزبون هي ملازمة الهواتف المحمولة للمستخدمين في جميع الأماكن والأوقات حيث أثبتت الدراسات أن 91% من المستخدمين يحملون هواتفهم أينما ذهبوا وفي كل الأوقات. وتعتبر هذه النقطة مهمة جدا بالنسبة للمنظمات، حيث أن نسبة وصول الرسالة التسويقية للزبون سوف تكون عالية جدا (العديني، 2013، ص1). أيضا أكثر من 50% من تصفح الانترنت يتم عبر الهاتف المحمول، حيث معظم الزبائن والمستخدمين يقضون وقتهم على الانترنت عبر أجهزتهم المحمولة مقارنة بالحواسيب وهذا يعتبر سببا قويا لتحول المنظمات نحو الإنفاق على الأنشطة المرتبطة بالهواتف المحمولة.

**بطاقة الدفع الذكية:** تعتبر بطاقة الدفع الذكية من أحدث البطاقات البلاستيكية، حيث تستخدم فيها تكنولوجيا متطورة وتوضع فيها شريحة إلكترونية، حيث تضم هذه الشريحة معالج رقائقي صغير لديه القدرة على تخزين المعلومات داخل حافظات خاصة مثل المعلومات الشخصية. وفي الشريحة أيضا تطبيقات مثل الرقم السري، مطابقة البصمة، التوقيع الإلكتروني ومفاتيح أخرى (اسماعيل، 2013، ص82) وتعتبر بطاقة تفاعلية قابلة للقراءة إلكترونيا مع وحدات طرفية أو أجهزة الصرف الآلي، وبإمكان الزبون شحنها بأي مبلغ مالي (شاهين، 2010، ص522). إن هذه البطاقة لها إمكانية كبيرة لتخزين ومعالجة آلاف البيانات تفوق بكثير بطاقة الائتمان العادية التي لها القدرة على التخزين فقط (اسماعيل، 2013، ص82). فالبطاقة الذكية تمثل تقنية جديدة وضعت لخدمة الزبون، فالمعلومات المخزنة فيها تمثل قاعدة بيانات مهمة بالنسبة للمنظمة، تسمح لها بشخصنة العروض المقدمة للزبون وتطوير التسويق الفردي، كما أن تحليل البيانات الموجودة على البطاقة يساعد المنظمة على استهداف الزبائن الأكثر تفاعلية مع عروضها.

## 1-2- إدارة معرفة الزبون:

يعتبر الزبون أحد أهم مصادر المعرفة بالنسبة للمنظمات، ومن المهام التي تمارسها المنظمات هو رصد كل التغييرات التي تحدث على مستوى الزبون. لذلك على المنظمة التقرب أكثر من زبائنها للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم. فمعرفة الزبون هي التي تساعد المنظمة على تطوير مزيج تسويقي يحقق لها النجاح والتفوق.

**1-2-1- تعريف إدارة معرفة الزبون:** لقد تعددت التعاريف التي تناولت إدارة معرفة الزبون، وهذا وفقا لوجهات نظر المفكرين والباحثين. فيرى البعض بان إدارة معرفة الزبون هي: العمليات التي تهتم بتشخيص واكتساب واستخدام الأفكار والمعلومات التي تحصل عليها المنظمة من الزبائن. إذ أن المعرفة الناتجة من تفاعل المنظمة مع الزبائن والأسواق والاحتكاك بالظروف والمتغيرات البيئية لا تهدر بل تجمع وتمتلك وتستخرج منها الدروس والمؤشرات. ويتم توظيفها في تطوير الأنشطة التي تتبلور في سلع وخدمات تحقق للزبائن مستويات عليا من الإشباع (اوسو، 2011، ص152). وأشار البعض إلى أن إدارة معرفة الزبون هي: نوع من المعارف الخارجية التي تمثل أحد أهم الموارد التي تدعم المنظمة لتطوير منتجات جديدة، وتسهيل عملية استشعار الفرص التسويقية المتاحة في السوق، وتحسين العلاقة مع الزبون على المدى البعيد وتحقيق قيمة للطرفين (Mehdibeigi, 2016, p96). وعرفت أيضا بأنها: أفضل عملية يتم من خلالها دمج مفاهيم وتقنيات إدارة المعرفة لمساعدة المنظمة على فهم زبائنها والتعلم منهم وتقديم منتجات تتلاءم معهم، باستخدام التقنيات التكنولوجية (Sharifi, 2015, p61).

**1-2-2- سيرورة إدارة معرفة الزبون:** لقد تحدث الكثير من المفكرين والممارسين عن سيرورة أو عملية إدارة معرفة الزبون وتم تحديدها في العديد من الخطوات وأهمها:

- **توليد المعرفة:** تعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات إدارة معرفة الزبون، فهي تهتم بكيفية اكتساب وخلق المعرفة المتعلقة بالزبون. كما أن مصطلح توليد المعرفة يضم العديد من المفاهيم منها شراء المعرفة، امتصاص المعرفة، أسر المعرفة، ابتكار المعرفة واستكشاف المعرفة (الجاموس، 2013، ص110). فتوليد المعرفة عن الزبون يشمل الحصول على المعلومات من الزبائن، وحول الزبائن وللزبائن ويتم ذلك استنادا على الخبرات المتراكمة من المنتجات والخدمات والتسويق والمبيعات والمنافسين، فعملية التوليد يجب أن تكون عملية مستمرة

وديناميكية، فالمعرفة لا تنحصر فقط في الزبائن الحاليين، بل أيضا الزبائن الجدد والمحتملين وحتى زبائن المنافسين (Khosravi and Hussin, 2016, p265). ومن أهم المصادر للحصول على المعرفة نجد مصادر الداخلية وأخرى خارجية فهذه الأخيرة هي المصادر الموجودة في بيئة المنظمة ومن أمثلتها شبكات الإنترنت مراكز البحث، الجامعات، مراكز الإحصائيات الكبرى، التفاعل المباشر مع الزبون... إلخ، أما الداخلية فتتمثل في خبرات الأفراد، المؤتمرات، التقارير، قواعد البيانات... إلخ (الكبيسي، 2005، صص 20-21).

**-تخزين المعرفة:** تشير هذه العملية إلى أهمية الحفاظ على المعرفة المكتسبة وضمان سلامتها من فقدان أو السرقة أو الدخول غير المرخص. فهي تهدف إلى خزن المعرفة في أنظمة محوسبة تضمن حمايتها ويسهل وصول العاملين إليها واسترجاعها للاستفادة منها في إنجاز الأعمال. وتشير هذه العمليات إلى أهمية الذاكرة التنظيمية التي تخزن فيها المعرفة بأشكال مختلفة مثل الوثائق، الملفات، قواعد البيانات، عقول الأفراد. وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في خزن المعرفة ومشاركتها (الهمشري، 2013، صص 127-128). ومن أهم الأشكال التي تخزن فيها معرفة الزبون نجد قواعد البيانات، مستودعات البيانات والتنقيب عن البيانات خاصة فيما يخص المعرفة الصريحة أو الظاهرة. إن عملية تخزين المعرفة وخاصة المتعلقة بالزبون تتطلب تحديث مستمر للذاكرة التنظيمية وتحسين وسائل الاتصال لتسهيل عملية الوصول إليها من طرف الأفراد (البطاينة، المشاقبة، 2010، صص 74) كما أن تخزين المعرفة ييسر عملية تقاسمها ومشاركتها داخل المنظمة.

**-مشاركة المعرفة:** تعد عملية نشر المعرفة عن الزبون ومشاركتها من طرف الأفراد داخل المنظمة من أهم خطوات إدارة معرفة الزبون. وبما أن المعرفة تعد أحد موجودات المنظمة فانها تزداد بالاستخدام والمشاركة ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد. لذا تسعى كل المنظمات لتشجيع المشاركة في المعرفة (الكبيسي، 2005، صص 75) إن عملية مشاركة المعرفة تعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة الصريحة والضمنية إلى أفراد آخرين، كما أنها تمثل تبادل للمعرفة بين طرفين، احدهما مرسل للمعرفة والآخر مستقبل لها (الهمشري، 2013، صص 132). فأحد أهم الأسباب التي جعلت المنظمات تركز على عملية مشاركة المعرفة هي أن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى تحقيق أداء جيد إذا لم يتم مشاركة هذه المعرفة مع الآخرين وتمكينهم من استخدامها لدعم عملية الإبداع داخل المنظمة (نجدات، 2012، صص 7). فالتشارك في المعرفة يعتبر عملية تعلم ديناميكية مهمة جدا بالنسبة للمنظمات التي تسعى لمعرفة زبائنها، فبدون نشر المعرفة التي حصلت عليها من الزبائن أو عن الزبائن داخل المنظمة وتقاسمها مع الأفراد وصانعي القرار، لن تستطيع المنظمة الوصول الى تحقيق أهدافها فيما يخص تلبية احتياجات زبائنها ورغباتهم (طيطي، 2010، صص 104)

**-استخدام أو تطبيق المعرفة:** إن عملية تطبيق أو استخدام المعرفة خاصة المتعلقة بالزبون من أهم المراحل في إدارة معرفة الزبون، فلا فائدة من عملية التوليد والخزن والنقل للمعرفة دون الاستخدام الفعال والجيد لها. إن المنظمة الناجحة والتي تسعى لتوطيد علاقاتها بزبائنها هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة عنهم لديها في الوقت المناسب، ودون أن تفقد فرصة استثمار توافرها لتحقيق ميزة تنافسية لها أو حل مشكلة ما (الجاموس، 2013، صص 125). إن عملية استخدام المعرفة ليست عملية منفصلة عن باقي العمليات فهي قد تتم أثناء عملية التخزين أو التشارك. فالاستخدام الفعال لمعرفة الزبون سيعزز العلاقة معه، كما أنه سيجسّن من جودة المنتجات والخدمات والقدرة على الابتكار ويوسع في قاعدة المعارف الموجودة حول الزبون داخل المنظمة. مما يؤدي إلى فهم أفضل لاحتياجاته وتوقعاته (Khosravi, Hussin, 2016, p266). فاستخدام المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي، والتي بدورها تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة التي تساعد المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها. وقد استعملت عدة أساليب لاستخدام وتطبيق المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات، مبادرات العمل، المقترحات، التدريب الجماعي من قبل خبراء متمرسين،... إلخ (الكبيسي، 2005، صص 79)

## 2-الإجراءات المنهجية للدراسة

إن نجاح أي بحث يجب أن يعتمد على منهجية منظمة وواضحة من أجل فهم العلاقات بين المتغيرات بشكل علمي صحيح.

**2-1-مجتمع الدراسة وعينتها:** تمثل مجتمع الدراسة في عينة من البنوك الجزائرية العمومية وهي: البنك الوطني الجزائري، بنك التنمية المحلية، القرض الشعبي الوطني والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط. ونظرا لكبر حجم المجتمع وانتشاره الجغرافي الواسع، فقد اقتصرنا الدراسة على البنوك التابعة للمديرية الجهوية لولاية عنابة. إذ تعتبر هذه المديرية من أكبر المديرية الجهوية لأنها تقع في مدينة تمثل قطب صناعي كبير في الجزائر مما جعل الكثير من البنوك العمومية وحتى الخاصة تفتح العديد من الفروع فيها. بالإضافة إلى أن هذه البنوك التابعة للمديرية الجهوية لولاية عنابة تغطي وكالاتها عدة ولايات بالشرق الجزائري أبرزها: عنابة، الطارف، قالمة، سوق اهراس، سكيكدة وتبسة. وقد تم تغطية تقريبا 40 وكالة من مجموع 55 وكالة موزعة عبر كافة الولايات المذكورة. أما عينة الدراسة فتمثلت في رؤساء المديرية ومدراء الوكالات ورؤساء المصالح وكذا عمال الواجهة الأمامية والخلفية. وقد تم توزيع 350 استمارة واسترجاع 280 استمارة صالحة للتحليل.

**2-2-أدوات الدراسة:** تمثلت أدوات الدراسة في المقابلة والاستمارة وكانت هذه الأخيرة هي الأداة الرئيسية باعتبارها الأداة المناسبة لمثل هذه البحوث. وقد اخذ بعين الاعتبار أثناء تصميم الاستمارة وصياغتها قدرتها على تشخيص وقياس المتغيرات. وقد استعمل مقياس ليكرت الخماسي لقياس آراء واتجاهات المبحوثين. ومن أجل التحقق من ثبات الاستمارة إحصائيا استخدم معامل ألفا كرونباخ، حيث يكون المعامل مقبول إحصائيا إذا كان أكبر أو يساوي 0.60. والنتائج كانت مقبولة كلها وضمن الشرط، حيث بلغ المعامل الكلي (0.902). أما متغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال فقد بلغ المعامل (0.885). ومتغير إدارة معرفة الزبون بلغ المعامل (0.877).

ولغرض تحليل نتائج البحث واختبار فرضياته، تم الاعتماد على بعض المؤشرات الإحصائية المتوفرة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 22. والتي من بينها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل الارتباط لتحديد طبيعة العلاقة، معامل الانحدار البسيط لقياس الأثر وغيرها من المؤشرات.

## 2-3-عرض وتحليل النتائج:

سننتقل في هذا العنصر إلى عرض وتحليل النتائج بدءاً بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ثم اختبار الفرضيات.

**2-3-1-التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:** سنوضح في هذا العنصر اتجاهات وآراء أفراد العينة فيما يخص استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذا ممارسة إدارة معرفة الزبون

الجدول رقم(01): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيري الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	درجة التوفر
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	3.57	0.84	23.53	متوسطة
إدارة معرفة الزبون	3.31	0.85	25.67	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS



تشير نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة فيما يخص توفر واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في البنك كان متوسطا. حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.57 والانحراف المعياري 0.84. وما عزز هذه النتيجة هي نتائج أغلب العبارات التي تضمنها هذا البعد والتي جاءت كلها تقريبا بدرجة متوسطة. ففيما يخص امتلاك البنك للمعدات والأجهزة المناسبة لخدمة زبائنه والتواصل معهم، وكذا العمل على اختيار أفضل التقنيات المتوفرة في السوق، فقد أكد أغلبية أفراد العينة على توفر ذلك. وقد لاحظنا فعلا أن أغلبية الوكالات والمديريات الجهوية تتوفر على أحسن العلامات التجارية للمعدات والأجهزة الالكترونية. أما فيما يخص اعتماد هذه البنوك على الشبكات الانترنت والانترنت لانجاز الأعمال أو خدمة الزبائن، فقد كان اتجاه إجابات أفراد العينة بدرجة متوسطة. فكل المديريات الجهوية والوكالات التابعة لها تتوفر على الانترنت، لتسهيل عمليات الاتصال بينهما ومع الإدارة العامة الموجودة على مستوى الجزائر العاصمة، غير أن ذلك ليس متاحا لكل الموظفين، فقط مدراء الوكالات، وبعض الموظفين.

وفيما يخص توفر البنك على البرمجيات لمعالجة بيانات الزبائن وتبادلها فقد كانت إجابات أفراد العينة ذات اتجاه متوسط، مع وجود تشتت معتبر في إجاباتهم. حيث تقتصر أغلبية هذه البرمجيات على كيفية معالجة ملفات القروض التي يطلبها الزبائن، أما البرمجيات الخاصة بإدارة معلومات الزبائن فهي مازالت غير مستعملة من طرف هذه البنوك. مع العلم أن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بصدد إدخال هذه البرمجيات إلى ميدان عمله. كما أكد أفراد العينة على أن البنوك محل الدراسة تتوفر على قاعدة بيانات خاصة بالزبائن، وبالفعل فإن كل البنوك تتوفر على قاعدة بيانات خاصة بزبائنها تحتوي على كل التعاملات التي قام بها الزبون، وهذا ما أكده معظم مدراء الوكالات التي أجريت معهم المقابلات. بالإضافة إلى ذلك فإن أغلبية البنوك محل الدراسة تقوم بتحديث المعلومات على مواقعها الالكترونية وتوفر الروابط الضرورية للتفاعل مع الزبائن.. وفيما يخص استخدام تطبيقات الهاتف النقال وبطاقات الدفع الذكية للتفاعل مع الزبون فقد كان إجابات أفراد العينة بدرجة متوسطة، وسبب ذلك حسب رأي أفراد العينة يرجع لطبيعة المستهلك الجزائري الذي مازال يتخوف من استعمال هذه الآليات. في حين أكد أفراد العينة أن ليس كل الموظفين يملكون المهارات لاستخدام التقنيات الحديثة. وهذا بالرغم من سياسة التوظيف التي تعتمد عليها هذه البنوك والتي تركز على توظيف أفضل الكفاءات من حاملي الشهادات الجامعية بالإضافة إلى برامج التكوين التي تتيحها لموظفيها من أجل تطوير مهاراتهم في مختلف المجالات المرتبطة بالعمل البنكي. والنتائج المفصلة لإجابات الأفراد موضحة في الملحق رقم 01

أما فيما يخص إدارة معرفة الزبون فإن النتائج تشير إلى أن اتجاه إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا المتغير كانت بدرجة متوسطة. حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.31 والانحراف المعياري 0.85. مما يدل على أن اهتمام البنوك محل الدراسة بإدارة معرفة الزبون مازال لم يعطى الأهمية اللازمة. وهذا ما تؤكدته نتائج معظم العبارات التي شملها هذا البعد فقد كانت كلها بدرجة متوسطة. ففيما يخص جمع المعلومات عن الزبائن بصفة مستمرة فإن أغلبية البنوك لا تلجأ لجمع المعلومات عن زبائنها إلا عند الضرورة، كأن يطلب الزبون قرض كبير. أما جمع المعلومات عن خصائص الزبائن وتفضيلاتهم ورغباتهم فالبنوك محل الدراسة بدأت في تطبيق هذه الفكرة لكن ليس بدرجة كبيرة. وفيما يخص تنوع المصادر التي تعتمد عليها البنوك لجمع المعلومات من اتصال شخصي، انترنت، هاتف وقواعد البيانات، فقد كانت إجابات أفراد العينة ذات اتجاه متوسط. وهذا راجع إلى أن أغلبية البنوك لا تثق في المعلومات التي توفرها بعض المصادر كالتنترنت مثلا وهذا حسب تصريح العديد من أفراد العينة. كما أن اتجاه إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بامتلاك البنك للوسائل الضرورية لحفظ وتخزين المعلومات التي تم جمعها عن الزبائن وسهولة الوصول إليها من طرف العمال كانت بدرجة متوسطة أيضا. أما فيما يخص تشارك وتقاسم المعلومات عن الزبائن بين العمال فيما بينهم فقد كانت بدرجة متوسطة. وما يفسر إجابات الأفراد هو أنهم ليسوا كلهم يملكون الصلاحيات للاطلاع على هذه المعلومات أو حتى تشاركها مع الآخرين. وفيما يخص استخدام هذه المعلومات في تطوير الخدمات أو معرفة الزبائن الأكثر ربحية أو لتحديد طريقة التواصل معهم. فاتجاه إجابات أفراد العينة كانت كلها بدرجة متوسطة. وهذا سببه هو أن هناك بعض البنوك التي تستخدم هذه المعلومات لتحديد الزبائن المرشحين والعمل على المحافظة عليهم على غرار البنك الوطني الجزائري.

وهناك بنوك أخرى لا تستخدم هذه المعلومات فهي تبقى لديها في قواعد بياناتها دون الاستفادة منها. والنتائج المفصلة لإجابات الأفراد موضحة في الملحق رقم 02

والجدول التالي يبين درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومستوى ممارسة إدارة معرفة الزبون لكل بنك

الجدول رقم(02): نتائج كل بنك

البنك	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	بنك التنمية المحلية	البنك الجزائري	الوطني الجزائري	القرض الشعبي	البنك	المتغيرات
	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي		تكنولوجيا والاتصال
المعلومات	3.28	3.74	840.	720.	3.56	810.	تكنولوجيا والاتصال
إدارة معرفة الزبون	123.	3.69	720.	183.	253.	770.	إدارة معرفة الزبون

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن بنك التنمية المحلية احتل المرتبة الأولى حيث كانت درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لديه قوية ونفس الشيء بالنسبة لإدارة معرفة الزبون. أما باقي البنوك فقد كانت النتائج بالنسبة للمتغيرين متوسطة

### 2-3-2- اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم ممارسة إدارة معرفة الزبون في البنوك محل الدراسة

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط .

الجدول رقم(3): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط

المتغير	الخطأ المعياري	قيمة B	قيمة t	معنوية t	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>
الثابت	0.165	0.937	5.996	0.000	0.649	0.421
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0.046	0.672	14.703	0.000		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبين النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة معرفة الزبون. حيث بلغ معامل الارتباط 64.9%. كما أن ما نسبته 42.1% من التغيرات التي تحدث في إدارة معرفة الزبون تفسرها التغيرات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال. أما باقي النسبة فتفسرها عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. وكما نلاحظ أن قيمة t المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية ودليل ذلك أن معنوية t كانت اقل من مستوى الدلالة 0.05. وبالتالي يمكننا قبول الفرضية الأولى التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم ممارسة إدارة معرفة الزبون في البنوك محل الدراسة.

ويمكن تعبير عن ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:  $Y = 0.937 + 0.672X$

- الفرضية الثانية: هناك فروق بين البنوك محل الدراسة في درجة استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من جهة وممارسة إدارة معرفة الزبون من جهة أخرى

ولاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي Anova. والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (04): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي Anova

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	Sig.
إدارة معرفة الزبون	14,752	3	4,917	7,297	,000
مابين المجموعات	198,812	762	,674		
داخل المجموعة الكلي	213,564	792			
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	5,659	3	1,886	2,877	,036
مابين المجموعات	193,433	762	,656		
داخل المجموعة الكلي	199,092	792			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبين نتائج الجدول انه يوجد فروق بين البنوك محل الدراسة في درجة استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذا درجة ممارستها لإدارة معرفة الزبون، حيث كانت مستوى المعنوية اقل من 0.05. أي انه يوجد على الأقل بنك يختلف عن البنوك الأخرى. حيث أشارت النتائج أن هناك فروق بين بنك التنمية المحلية والبنوك الأخرى فيما يخص ممارسة إدارة معرفة الزبون، حيث كانت مستوى المعنوية اقل من 0.05. وهذا ما يثبت المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.69 وهو اكبر من المتوسطات الحسابية للبنوك الأخرى، التي كانت كلها متقاربة من بعضها مما يدل على عدم وجود فروق بينها. أما من ناحية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال فقد وجد الفرق فقط بين بنك التنمية المحلية والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط. مما يدل على بنك التنمية المحلية هو أحسن البنوك من ناحية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذا ممارسة إدارة معرفة الزبون. ونتائج الفروق بين البنوك موضحة في الملحق رقم 03

واستخلاصا لذلك يمكننا قبول الفرضية الثانية والقول بأنه توجد فروق بين البنوك محل الدراسة في درجة استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من جهة وممارسة إدارة معرفة الزبون من جهة أخرى.

#### -الخاتمة:

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على مستوى عينة من البنوك الجزائرية لولاية عنابة توصلنا للنتائج التالية:

-من خلال الزيارات الميدانية للعديد من الوكالات التابعة للبنوك محل الدراسة، والمقابلات التي تم إجراؤها مع عدد من الموظفين ومدراء الوكالات. تم التعرف على مختلف الإصلاحات التي قامت بها البنوك محل الدراسة على المستوى التكنولوجي من اجل التقرب من الزبون والعمل على كسبه وإرضائه. وكذا من اجل مواكبة

التغيرات ومواجهة المنافسة خاصة من طرف البنوك الأجنبية فقد توجهت كل البنوك نحو جعل تقنيات المعلومات والاتصال في صلب أعمالها من أجل ضمان سرعة الاستجابة لطلبات الزبون، من خلال توسيع العمل بالبطاقة البنكية وتوفير موزعات الآلية في كل الوكالات. وأيضا استحداث الخدمة البنكية الالكترونية (ebanking) إلا أن هذه الخدمة لم تلقى إقبال كبير من طرف الزبائن، وهذا راجع لثقافة الزبون الجزائري الذي لا يثق كثير في مثل هذه الخدمات لإتمام تعاملاته المالية، وإنما اكتفى فقط بالحد الأدنى لهذه الخدمة مثل الاطلاع على الرصيد، طلب دفتر شيكات أو بطاقة بنكية. بالإضافة إلى ذلك فإن البنوك محل الدراسة تملك مواقع الكترونية تتضمن مختلف المعلومات التي يحتاجها الزبون. ويعتبر الموقع الالكتروني لبنك التنمية المحلية وكذا البنك الوطني الجزائري من أفضل المواقع. كما أن هذه البنوك لديها مراكز اتصال ورقم هاتف اخضر للرد على استفسارات الزبائن بالإضافة لامتلاكها لصفحات خاصة على مواقع التواصل الاجتماعي خاصة بنك التنمية المحلية.

-كما أظهرت النتائج من خلال التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أن درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الداعمة لإدارة معرفة الزبون كانت متوسطة في اغلب البنوك ما عدا بنك التنمية المحلية، بالرغم من الإصلاحات التي أدخلتها البنوك في هذا الجانب. أما من ناحية ممارسة إدارة معرفة الزبون فالبنوك محل الدراسة لا تولي الاهتمام الكافي لهذا العامل. فاعلمها لا تعمل على جمع المعلومات عن الزبائن بصفة مستمرة، كما أن المعلومات المتوفرة عن الزبائن لديها لا يتم مشاركتها دائما بين الموظفين. كما أنها لا تستخدم المعلومات المتوفرة عن الزبائن في تحسين خدماتها.

-كما أظهرت النتائج أيضا أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها اثر على إدارة معرفة الزبون. حيث أن كلما زادت التكنولوجيا بواحد زادت إدارة معرفة الزبون ب 0.67 وهي قيمة معتبرة. وقد بينت النتائج أيضا أن البنوك تختلف فيما بينها من ناحية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذا ممارسة إدارة معرفة الزبون.

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها يمكننا تقديم بعض المقترحات التي من شأنها مساعدة البنوك في تحسين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذا الرفع من مستوى ممارسة إدارة معرفة الزبون. ومن بينها:

-تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتركيز عليه بشكل اكبر. من خلال دعم قواعد بيانات الزبائن الحالية ببرمجيات متطورة خاصة بعمليات معالجة وتحليل بياناتهم.

-استغلال كل الوسائل الحديثة للتواصل الدائم مع الزبون مثل الهاتف النقال والبريد الالكتروني، هذا الشيء الذي قد يساعد البنوك محل الدراسة في جمع اكبر حجم ممكن من المعلومات عنهم. وكذا توسيع خدمة Ebanking أكثر لتشمل مثلا عمليات تحويل الأموال فتفعيل هذه الخدمة أكثر سوف يدعم العمل البنكي.

-ينبغي على البنوك محل الدراسة الانتباه لأهمية إدارة معرفة الزبون، التي أصبحت تمثل في الوقت الحالي متطلب ضروري للاندماج في الاقتصاد الرقمي. وذلك من خلال الاهتمام بالجمع المستمر للمعلومات عن الزبائن و عدم الاكتفاء بجمعها أثناء دراسات ملفاتهم فقط. وتوسيع مصادر جمعها، وعدم الاكتفاء فقط بالمعلومات التي يقدمها الزبون أو التي توجد في الوثائق. كما يجب أيضا أن يتم نشر هذه المعلومات ومشاركتها بين مختلف الموظفين وعدم احتكارها من طرف فئة دون أخرى (خاصة المدراء). والعمل على استغلالها واستخدامها في تحسين وتطوير الخدمات المقدمة للزبون.

## المراجع

اولا: المراجع العربية:

الكتب:

- 1- البطاينة محمد تركي ، زياد محمد المشاقبة، (2010): إدارة المعرفة، بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع:عمان، الأردن
- 2- الجاموس عبد الرحمن ، (2013): إدارة المعرفة في المنظمات وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، مدخل تحليلي، ط1، دار وائل للنشر:عمان، الأردن
- 3- الزعبي جمانة زياد ، (2015): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، مصر
- 4- العلاق بشير عباس ، (2016): الاستراتيجيات التسويقية في الانترنت، دار المناهج للنشر والتوزيع:عمان، الأردن
- 5- الكبيسي صلاح الدين ، سعد زناد المحياوي، (2005): إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، مصر
- 6- الهمشري عمر احمد، (2013): إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع:عمان، الأردن
- 7- زريقات عمر خالد ، (2007): عقد التجارة الإلكترونية، عقد البيع عبر الانترنت، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن
- 8- طيطي خضر مصباح إسماعيل ، (2010): إدارة المعرفة، التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع:عمان، الأردن
- 9- عزام زكريا أحمد ، نضال محمود الرمجي، (2012): تطبيقات الحاسوب في التسويق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن

#### المقالات:

- 10- إسماعيل محمد ناصر ، أمل حسن علوان، تغريد جلال، (2013): البطاقة الذكية وأثرها في التقليل من بعض المخاطر المصرفية، دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن مصرف الرافدين، فرع الخضراء- مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 37
- 11- أوسو خيرى على ، (2011): اتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبائن، دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، الموصل، العراق، مجلد33، العدد102
- 12- الدوري زكريا مالك ، داليا عبد الحسين أحمد، (2007): دور تنقيب البيانات **Data Mining** في زيادة أداء المنظمة (دراسة تحليلية في المصرف الصناعي)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 48
- 13- ساهر أنطوان سما ميرزا، (2013): تأثير مكونات تقنية المعلومات في إدارة علاقات الزبون دراسة استطلاعية لعينة مدراء شركة تعبئة الغاز، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 97
- 14- شاهين علي عبد الله ، (2010): نظم الدفع الإلكترونية ومخاطرها ووسائل الرقابة عليها – دراسة تطبيقية على بنك فلسطين، مجلة جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، المجلد 12، العدد 01

## المدخلات

- 15- الصميدعي محمود جاسم ، درمان سليمان صادق ، (2012): استخدام تقنيات مستودعات البيانات في دعم القرارات التسويقية في ظل ذكاء الأعمال، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، يومي 23-26 أبريل
- 16- بولودان نجاح ، (2012): دور مستودعات البيانات في تحسين إدارة علاقات العملاء في البنوك، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية اقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، يومي 23-26 أبريل
- 17- نجادات عبد السلام ، (2012): واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، يومي 15-17 ديسمبر
- 18-طرشي محمد، تقروت محمد، (2011): أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال العربية، الملتقى الدولي الخامس حول الرأس مال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر

## ثانيا:المراجع الاجنبية:

- 1- Khosravi Arash, AbRazak Che Hussin, (2016) : **Customer knowledge management development stages and challenges**, Journal of theoretical and applied information technology, Vol91, N°2
- 2- Mehdibeigi Najme, Masoud Dehghni, Nour Mohamed Yaghoubi, (2016) : **Costomer Knowledge management and organization'seffectivess : Explaining the mediator role of organizational agility**, Procedia social behavioral sciences review, N°330
- 3SharifiNarges..Tehrani,Bahareh.Javadizadeh,Mohammadali.Nadi,(2015) :**The Relationship between customer knowledge management, customer relationship with organizational innovation and customer loyalty, case study : consumers and manufacturers of proteinindustry in Isfahan province**, International journal of business and management invention, Vol4, N°2

## ثالثا:المواقع الالكترونية:

- 1- العديني أكريم ، (2013): لهذه الأسباب تعتبر التسويق عبر الموبايل أحد أهم قنوات التسويق الرقمي  
2019/09/29 : <http://www.arageek.com/2013/11/17>

## الملاحق:

الملحق رقم(01): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	درجة التوفر
يملك البنك المعدات والأجهزة المناسبة لخدمة زبائنه والتواصل معهم	3.68	0.99	26.90	قوية

قوية	26.70	0.98	3.67	يهتم البنك باختيار أفضل التقنيات المتوفرة في السوق
متوسطة	31.76	1.08	3.40	يعتمد البنك على شبكات الاتصال (الانترنت والانترنت) لانجاز الأعمال وخدمة الزبائن
متوسطة	31.65	1.07	3.38	يتوفر البنك على البرمجيات الخاصة بمعالجة بيانات الزبائن وتبادلها
متوسطة	27.69	0.95	3.43	يتوفر البنك على قاعدة بيانات خاصة بالزبائن
قوية	25.99	0.98	3.77	يقوم البنك بتحديث المعلومات الموجود على الموقع الالكتروني باستمرار
قوية	20.82	0.81	3.89	يوفر الموقع الالكتروني للبنك الروابط الأساسية للتواصل مع الزبون
متوسطة	26.02	0.89	3.42	يستخدم البنك تطبيقات الهاتف النقال للتعامل مع الزبائن
متوسطة	24.04	0.88	3.66	يوفر البنك كل التسهيلات للحصول على بطاقات الدفع الذكية وضمان التعامل الآمن بها
متوسطة	30.63	1.06	3.46	يمتلك موظفو البنك مهارات جيدة لاستخدام التقنيات الحديثة
متوسطة	23.53	0.84	3.57	تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الملحق رقم(02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد إدارة معرفة الزبون

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	درجة الممارسة
يقوم البنك بجمع المعلومات عن الزبائن بشكل مستمر	3.35	0.98	29.25	متوسطة
يعتمد البنك على مصادر متنوعة لجمع المعلومات عن الزبائن مثل الاتصال الشخصي، الانترنت، الهاتف، قواعد البيانات الوطنية... الخ	3.31	0.99	29.90	متوسطة
يوفر البنك نظام اتصال تفاعلي لجمع المعلومات عن الزبائن	3.29	0.89	27.05	متوسطة
يملك البنك الوسائل الضرورية لتخزين المعلومات عن الزبائن	3.45	0.99	28.69	متوسطة
يقوم البنك بحفظ المعلومات التي تم جمعها عن الزبائن في أماكن يمكن الوصول إليها بسهولة	3.20	1.02	31.87	متوسطة
يتم مشاركة وتقاسم المعلومات عن الزبائن بين مختلف العمال	3.33	1.04	31.23	متوسطة
يشجع البنك عملية التشارك في المعلومات من خلال توفير الوسائل المساعدة على ذلك	3.37	0.99	29.37	متوسطة
يستخدم البنك معلومات الزبائن لتطوير الخدمات المقدمة لهم	3.31	1.04	31.41	متوسطة
يستخدم البنك معلومات الزبائن لمعرفة أكثرهم أهمية	3.27	1.01	30.88	متوسطة
يستخدم البنك معلومات الزبائن لتحديد القنوات المناسبة للوصول إليهم	3.23	0.99	30.65	متوسطة
إدارة معرفة الزبون	3.31	0.85	25.67	متوسطة

الملحق رقم(03): نتائج الفروق بين البنوك

البنك (I)	البنك (J)	المتوسط الحسابي للبنك (I)	Sig.
إدارة معرفة الزبون	cnep	bna	,918
		bdl	,000
		cpa	,236
bna	cnep	3.18	,918
	bdl		,002

		cpa			,581
		bdl	cnep	3.69	,000
			bna		,002
			cpa		030,
		cpa	cnep	3.25	,236
			bna		,581
			bdl		030,
المعلومات تكنولوجيا والاتصال		cnep	bna	3.28	,608
			bdl		,020
			cpa		,482
		bna	cnep	3.54	,608
			bdl		,326
			cpa		,988
		bdl	cnep	3.74	,020
			bna		,326
			cpa		,615
	cpa	cnep		,482	
			bna	3.56	,988
			bdl		,615



دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة المعرفة

*The role of information and communication technology in knowledge management*

د. أوضايفية حدة، مخبر Ecofima، جامعة سكيكدة، h.oudaifia@univ-skikda.dz

د. ضياف علية، مخبر Ecofima، جامعة سكيكدة، o.diaf@univ-skikda.dz

د. قصاص شريفة، مخبر Ecofima، جامعة سكيكدة، c.kassas@univ-skikda.dz

**الملخص:**

تهدف هذه الورقة البحثية لتحديد كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة المعرفة، حيث أصبح الإنتاج كثيف المعرفة مرتبطاً على نحو وثيق بتوفير التقنيات و وفرتها، مما يؤدي إلى زيادة فرص الإبداع و الابتكار و تطوير المنتجات و الخدمات، وخدمة أهداف التنمية الاقتصادية. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي، من خلال تسليط الضوء على ماهية إدارة المعرفة من خلال المفهوم و الأهمية، مروراً بماهية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال انطلاقاً من مفهومها، أهميتها، تطورها عالمياً في بعض المؤشرات الاقتصادية. وقد تم التوصل إلا أن التركيز على المعلومات والتكنولوجيا وأصبح العامل الأساسي في الاقتصاد. وأصبحت المؤسسات حالياً في سعيها لتنمية اقتصادها إلى وضع إستراتيجية تعليمية ضمن إطار ما يسمى بإدارة المعرفة .

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، التكنولوجيا، التنمية الاقتصادية

**تصنيف D08:JEL**

**Abstract:**

This research paper aims to determine how information and communication technology contributes to knowledge management, as knowledge-intensive production has become closely linked to the provision and abundance of technologies, which leads to increased opportunities for creativity, innovation, product and service development, and service of economic development goals. The descriptive approach was adopted, by shedding light on the essence of knowledge management through concept and importance, passing through the essence of information and communication technology, based on its concept, its importance, and its global development in some economic indicators. It was reached, however, that the focus on information and technology has become the main factor in the economy. Currently, institutions in their pursuit of developing their economy have developed an educational strategy within the framework of the so-called knowledge management.

**Keywords :** Knowledge management, technology, economic development

**JEL Classifications Codes:**D08

## مقدمة:

لعمود خلت كانت مشكلة الباحثين والساعين إلى العلم والمعرفة تتلخص في صعوبة التوصل إلى المعلومة المطلوبة، إما بسبب قلتها أو بسبب صعوبة الوصول إليها. وكانت المكتبات العالمية والمحلية والموسوعات والأرشيف والتقارير والدراسات المتنوعة، هي المصادر الأكثر أهمية للحصول على المعلومة واقتنائها.

ومع ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة، وسرعة انتشارها وتوفرها لدى العامة، تغير الحال، وأصبحت مشكلة الباحثين عن المعرفة تتمحور حول الاختيار الصحيح للمعلومة المطلوبة وسط كم هائل من المراجع والوثائق المتوفرة، وبخاصة في شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

وخلال العقد الأخير، وبالتزامن مع ثورة المعلوماتية والاتصالات الهائلة، ووصولها إلى كل فرد ومؤسسة في المجتمع بتكلفة معقولة، ظهر إلى الوجود تعابير علمية جديدة مثل "إدارة المعرفة" و"اقتصاد المعرفة" و"مجتمعات المعرفة". انطلاقاً من هذه النظرة الشمولية للمعرفة في عالم اليوم، يصبح من البديهي أن يرتهن نجاح الفرد أو المؤسسة بالقدرة على (إدارة المعرفة) بصورة فعّالة، بما يعكس بصورة ايجابية على مستوى الأداء، والإنتاجية، والجودة، التي تشكل مجموعها عناصر التنافس طويل المدى، الذي لا ينتهي بمجرد ظهور منافسين جدد، في أي مجال من مجالات استخدام المعرفة. (<https://alyaseer.net/vb/showthread.php?t=1296> إدارة المعرفة)

**الإشكالية : كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة المعرفة؟**

**الفرضيات: للإجابة عن مشكلة البحث تم اعتماد الفرضية الرئيسية التالية:**

✓ لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال أثر ايجابي في إدارة المعرفة

**أهمية الدراسة:** يكتسي الموضوع أهمية بالغة نظرا للنقلة النوعية التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتغيرات الجوهرية في الإنتاج والخدمات، إذ أصبحت تمثل قاعدة أساسية لطرق البحث و الابتكار و التجديد، و أصبح تقدم الإنتاج كثيف المعرفة مرتبطا على نحو وثيق بتوفير التقنيات و وفرتها، مما يؤدي الى زيادة فرص الإبداع و الابتكار و تطوير المنتجات و الخدمات و خدمة أهداف التنمية الاقتصادية.

**أهداف الدراسة:** يهدف الموضوع إلى تسليط الضوء على:

✓ ماهية إدارة المعرفة؛

✓ ماهية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال؛

✓ أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة المعرفة

**المنهج المتبع:** نظرا لطبيعة الموضوع تم اعتماد المنهج الوصفي، بدء بتسليط الضوء على ماهية ادارة المعرفة من خلال المفهوم و الأهمية، مرورا بماهية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال انطلاقا من مفهومها، أهميتها، تطور ها عالميا في بعض المؤشرات الاقتصادية.

## 1- ماهية إدارة المعرفة:

تشكل إدارة المعرفة أحد أهم التطورات الفكرية في مجال الإدارة، حيث نجد أن منظمات الأعمال ومع ظهور الاقتصاد المعرفي واشتداد المنافسة أصبحت تبحث عن العنصر الذي يخلق لها ميزة تنافسية ويجعلها تتميز عن غيرها من المنظمات، وباعتبار أن المعرفة هي أساس خلق القيمة في الاقتصاد المعرفي أعطتها منظمات

الأعمال اهتماما كبيرا من خلال اكتساب المعرفة الجيدة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها في تحقيق أهدافها (بركاتي حسين، 2015، ص171). ولقد ظل العالم يشهد تزايد عولمة الشؤون الاقتصادية وذلك بسبب عدة عوامل من أهمها ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع ارتفاع حاد في الكثافة المعرفية بالأنشطة الاقتصادية مدفوعاً بثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوسع خطى التقدم التكنولوجي. (أمجد قاسم <http://al3loom.com/?p=3909>).

### 1-1 مفهوم إدارة المعرفة:

يمكن النظر إلى "المعرفة" على أنها القدرة على التصرف، وهي بلا شك ملكة إنسانية تتميز بالحيوية والخصوصية، وتختلف بذلك عن "البيانات" التي هي رموز منفصلة وغير منظمة، كما تختلف عن "المعلومات" التي هي وسيط للتواصل بوضوح، وهي من الأصول الأكثر أهمية والأقل استغلالاً في كثير من المجتمعات.

و تعتبر إدارة المعرفة مفهوماً حديثاً، وإتجاهاً فكرياً جديداً نشأ نتيجة الانفجار المعرفي، والتطور التكنولوجي، مما أظهر الحاجة إلى الاهتمام بالمحافظة على المعلومات، والمعارف، وتخزينها؛ للاستفادة منها عن طريق إعادة إنتاجها، واسترجاعها؛ حيث إنّ المعرفة تُعدُّ مُتطلباً أساسياً في العملية الإدارية. ومن الجدير بالذكر أنّ هناك العديد من التعريفات التي تناولت إدارة المعرفة بالبحث، وفي ما يأتي بيانٌ لأبرزها:

✓ تعرف على أنها: "عملياتٌ منهجية، أو مجموعة ممارسات تستخدمها المؤسسات في تحديد، وتسجيل، وتخزين، وإنشاء، وتأوين، وتمثيل، وتوزيع المعارف؛ لأغراض الاستخدام، والتوعية، والتعلم في سائر أجزاء المؤسسة؛"

✓ كما تعرف على أنها: "مجموعة من الطُرق التنظيمية، والتكنولوجية التي تهدف إلى إنشاء، وجمع، وتنظيم، وتخزين، وتقاسم، واستغلال، وتحويل المعرفة في المؤسسة إلى معرفة مُجسّدة، من خلال الوثائق الداخلية، والخارجية، وكذلك من خلال الرأسمال الفكري، والتجربة الموجودة لدى المتعاونين، والخبراء في الميدان."

✓ كذلك عرفت على أنها: "الإدارة النظامية، والواضحة للمعرفة، والعمليات المرتبطة بها، والخاصة باستحداثها، وتحديد مكانها، وجمعها، والحصول عليها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها، والتعلم من خلالها، وتطبيقها، واستغلالها، وحمايتها، وأخيراً تقييمها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة مُتداولة يمكن التشارك فيها بشكل جليّ من خلال المنظمة." ( <https://mawdoo3.com> إدارة المعرفة)

إذن يمكن تعريف "إدارة المعرفة" على أنها الممارسات التي تساعد على إنشاء، وتحديث، ونشر، واستخدام المعرفة، وتحفيز الناس على تحسين قدراتهم على التصرف ومشاركة ذلك مع الآخرين. وتتميز إدارة المعرفة عن إدارة المعلومات في أن إدارة المعلومات وتطبيقاتها الشائعة باستخدام تقنيات ونظم المعلومات تهتم بالوثائق وكيفية الوصول إليها، وتقنيات التعامل معها، وأمنها، وتخزينها، وتوفيرها، بينما تهتم إدارة المعرفة بالجانب الإنساني، حيث تركز على إنشاء بيئة وممارسات تساعد على تفعيل دور المعرفة لترويج التعلم، والابتكار، والإبداع بين الأفراد. أصبحت إدارة المعرفة اليوم من الممارسات الشائعة عالمياً، حيث يحرص كثير من الشركات الكبرى والمؤسسات الحكومية على وضع استراتيجيات وتنفيذ مبادرات وبرامج مستمرة لإدارة المعرفة، وعادة ما يكون ذلك ضمن إستراتيجية عمل الشركة أو المؤسسة الحكومية، وتتركز أهداف إدارة المعرفة في الغالب على تحسين الأداء، وتحقيق الأفضلية التنافسية، وتشجيع الابتكار، والتطوير المستمر للقدرات. لذلك تعد إدارة المعرفة من المتطلبات المهمة لبناء الاقتصاد المعرفي الذي يعتمد على قدرة الأفراد على إنتاج المعرفة ونشرها واستخدامها بكفاءة وفعالية للابتكار والإبداع وتوليد الأفكار والمنتجات الجديدة لتحقيق التنمية والرفاهية للمجتمع. يقول أيكوجيرو نوناكا Ikujiro Nonaka في مقالته عن الشركات المبتكرة للمعرفة

المنشورة عام 1991م في دورية "هارفارد بزنس ريفيو" Harvard Business Review أن مصدر نجاح الشركات اليابانية هو قدرتها على ابتكار معرفة جديدة واستخدامها لإنتاج منتجات وتقنيات ناجحة، وهو ما يعرف بالقدرة على الابتكار التي هي إحدى الركائز الرئيسة لبناء الاقتصاد المعرفي .

**1-2- أهمية إدارة المعرفة:** هناك فوائد كبرى يمكن تحقيقها من تبني مبادرات إدارة المعرفة في المؤسسات الاستفادة من المعرفة المتراكمة لدى الموظفين أصحاب الخبرات؛

✓ - إنشاء رأسمال معرفي وحفظ وتطوير ذاكرة للمؤسسة؛

✓ - الاستفادة من الدروس والخبرات والمعرفة السابقة في ابتكار ممارسات وإجراءات عمل أكثر فاعلية؛

✓ - تجنب التكرار وتقليل الأخطاء والتكاليف والتخلص من الإجراءات غير المجدية؛

✓ - تقليص الوقت اللازم لتدريب وتأهيل الموظفين الجدد؛

✓ - تطوير قدرة المؤسسة المعرفية وتوظيفها للتأقلم مع التغيرات في بيئة و متطلبات العمل.

فإدارة المعرفة ليست سلسلة من الإجراءات التي يمكن تطبيقها أو تضمينها بسهولة في نشاطات المؤسسة، بل هي تحول جذري في بيئة العمل، وتتطلب تغييرا عميقا في سلوكيات العمل والثقافة المحلية السائدة في المؤسسات الحكومية، ويجب ألا ينظر إليها بأقل من ذلك (وليد عارف، ديسمبر 2010،

[http://www.aleqt.com/2010/12/28/article\\_484021.html](http://www.aleqt.com/2010/12/28/article_484021.html)

**2- ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال فعلا واحدة من المجالات التي انتقلت بسرعة من المجال العلمي البحث إلى عالم الحياة اليومية، حيث أصبحت حياتنا المعاصرة تعج بمجموعة من الأدوات والأجهزة ذات الطابع الإلكتروني والتي أصبحت حيوية الاستخدام في مجال استقبال و تخزين و معالجة و توزيع البيانات. ( دليو، 2014، ص 9)

**1-2 - مفهوم تكنولوجيا الإعلام والاتصال:** تتعدد التعاريف المقدمة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعا للمرتكزات النظرية أو التطبيقية التي انطلق منها المهتمون بهذا الشأن، غير أن الاتفاق حول مجموعة من السمات أو الوظائف أو حتى التأثيرات المحددة لها سهل من عملية استنباط مفاهيم قريبة تبين ماهية تكنولوجيا الإعلام والاتصال. و يمكن تلخيص أهم هذه التعريفات في ما يلي: (قنديلجي، السامرائي، 2009، ص 38)

✓ أنها العلم الجديد الذي يهتم بجمع و تخزين و بث مختلف أنواع المعلومات؛

✓ و تعرف أيضا بأنها علم معالجة مختلف أنواع المعلومات عبر وسائل حديثة، و خاصة الحواسيب، و استخدامها للمساعدة في إيصال المعارف الإنسانية و الاجتماعية و العلمية المتعددة؛

✓ تعرف أنها خليط من أجهزة الحواسيب الإلكترونية و وسائل الاتصال المختلفة، مثل الألياف الضوئية و الأقمار الصناعية، و كذلك تقنيات المصغرات و المجموعات الأخرى من الاختراعات و الوسائل التي يستخدمها الإنسان في السيطرة على المعلومات و استثمارها، في المجالات الحياتية المختلفة.

و يمكن الخروج بتعريف شامل مما سبق لمفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال أنها " مختلف أنواع الاكتشافات و المستجدات و الاختراعات التي تعاملت، و تتعامل مع شتى أنواع المعلومات، من حيث

جمعها و تحليلها و تنظيمها ( توثيقها) و تخزينها و استرجاعها، في الوقت المناسب، و الطريقة المناسبة و المتاحة.

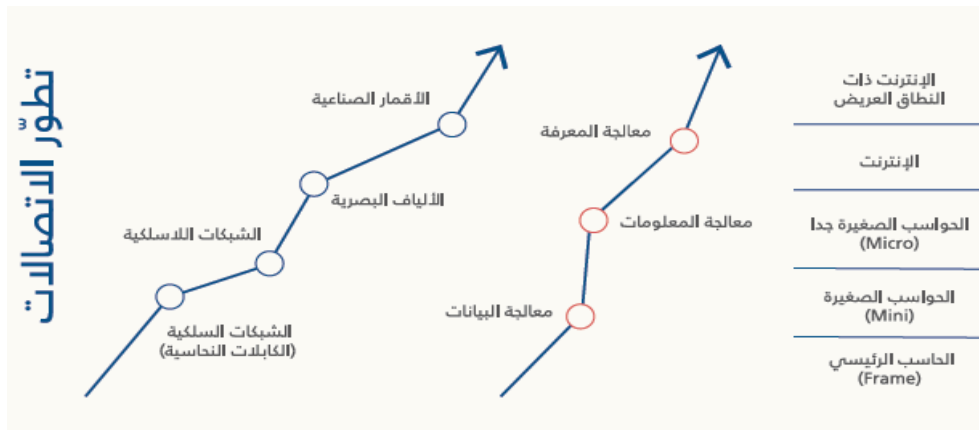
✓ كما يعرف البنك الدولي تكنولوجيا المعلومات و الاتصال أنها " مجموعة من الأنشطة تسهل تجهيز المعلومات و ارسالها و عرضها بالوسائل الالكترونية. ( نادية صالح مهدي الوائلي، 2015، ص 54)

✓ كما تعرف أنها "مجموع التقنيات أو الأدوات أو الوسائل أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد من خلاله عملية الاتصال الجماهيري أو الشخصي أو التنظيمي. و التي يتم من خلالها جمع البيانات و المعلومات المسموعة أو المكتوبة أو المصورة أو المرسومة أو المطبوعة أو الرقمية. من خلال الحواسيب الالكترونية، ثم تخزين هذه البيانات و المعلومات، بجانب استرجاعها في الوقت المناسب. بالإضافة إلى عملية نشر هذه البيانات و المعلومات أو الرسائل، و نقلها من مكان الى آخر و مبادلتها. و قد تكون تلك التقنية يدوية أو آلية أو الكترونية أو كهربائية حسب مراحل التطور التاريخي لوسائل الاتصالات و المجالات التي يشملها هذا التطور. و قد ارتبطت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بدرجة وثيقة بثورة المعلومات و الاتصالات، و بالذات من خلال اندماجهما الذي تحقق باستخدام الحاسوب و الانترنت و برمجياتهما و الذي يصعب الفصل بينهما. (دليو ، ص 15)

✓ تعرف تقنية المعلومات بأنها تطبيق الحاسبات و أجهزة الاتصالات لتخزين و استرجاع و نقل و معالجة البيانات، أي أن تقنية المعلومات تعني باستخدام الحواسيب و التطبيقات البرمجية لتحويل و تخزين و حماية و معالجة و إرسال و الاسترجاع الآمن للمعلومات.

وفي تعريف شامل، تعبر عن كافة التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات بشتى أنواعها للاستخدام من قبل المستفيدين منها في كافة مجالات الحياة. و تتكون تقنية المعلومات من شقين، أولهما "مادي"، ويتمثل في معدات الحاسب و التحكم الآلي و تقنية الاتصالات، وثانيهما "ذهني"، و يتكون من البرمجيات و الذكاء الاصطناعي و هندسة البرمجيات. و هذان الشقان يمثلان جانب العرض، أي الجانب التقني، و الذي يعبر عن كيفية توصيل تقنية المعلومات من خلال أجهزة الحاسب و البرمجيات. أما جانب الطلب، فيتمثل في التطبيقات التقنية للمعلومات في مختلف المجالات. ( تقنية المعلومات، منتدى الرياض الاقتصادي، دون سنة ، ص 31)

شكل رقم(1): مراحل تطور مكونات تقنية المعلومات



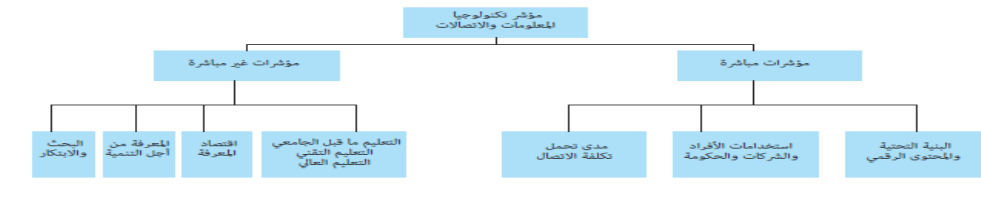
المصدر: تطوير تقنية المعلومات، منتدى الرياض الاقتصادي، نحو تنمية اقتصادية مستدامة، الدورة السابعة، السعودية، دون سنة، ص 31

ويعد نموذج النمو الذي طرحه **R. Solow** في عقد الخمسينيات من القرن الماضي من الإسهامات الفكرية المتميزة باعتباره من أهم نماذج النمو الاقتصادي النيو كلاسيكية التي تنظر إلى التقدم التقني كمتغير خارجي تتحدد قيمته خارج النموذج. ووفقاً لهذا النموذج، يؤدي التطور التقني إلى نمو إنتاجية العمل بمعدلات متسارعة، ويتوقف إيقاعها على مدى تطبيق التقنيات الحديثة وعلى توجهها لأفضل الاستخدامات. ولا يقتصر تأثير التقدم التقني أو التطور المعرفي على زيادة إنتاجية عنصر العمل، وإنما يتخطى ذلك لزيادة ما يعرف في الدراسات الاقتصادية بالإنتاجية الكلية للعناصر. ويعني ذلك أن النمو الاقتصادي يأتي من مصدرين، هما: المساهمات من تراكم رأس المال المادي والقوى العاملة، والمساهمات من التحسينات في الكفاءة الناجمة عن التقدم التقني والتطور المعرفي. ( المرجع نفسه، ص35)

كما جاء **J. Schumpeter** سنة 1976 هو الآخر بمساهماته و هو من رواد الاقتصاديين الذين أبرزوا أهمية التطور التقني والابتكار في النمو الاقتصادي، فقد أشار في كتابه "الرأسمالية والاشتراكية والديمقراطية" إلى مفهوم الهدم البناء **Créative Destruction**، ومفاده أن اندثار صناعة ما يؤدي إلى ظهور صناعة جديدة ذات إمكانيات أعلى تأتي بابتكارات تشكل القوى الدافعة للتطور التقني. وبذلك، يصبح الابتكار مثل تقنية المعلومات هو المحرك الرئيسي للتنافسية والنمو الاقتصادي.

وفي هذا السياق، يرى ( **Romer, 1980,1984** ) أن المعرفة هي نتاج الإنفاق على البحث والتطوير، ونتاج عملية التعلم أثناء العمل لإنتاج سلعة جديدة وعمل تحسينات مستمرة في التصميمات والتقنيات، فضلاً عن أن المعرفة هي عملية تراكمية، حيث تبني كل فكرة جديدة على ما قبلها، كما أن احتمالات نجاح البحث والتطوير لدى المنشأة يكون متناسباً مع حجم العمالة المؤهلة، وهو ما يجعل الاستثمار في البحث والتطوير مصدراً مهماً للنمو طويل الأجل. ( المرجع نفسه، ص39)

### شكل رقم(2): الهيكلية العامة لمؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات



المصدر: مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ص 77، [www.knowledge4all.com](http://www.knowledge4all.com) تاريخ التصفح 2018/12/6

2-2 أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال: منذ أن أعلن آدم سميث عن نظرية الميزة المطلقة للبلدان القادرة على إنتاج السلع والخدمات، بدأ صناع القرار في إعداد تلك الميزات، والحفاظ عليها في القطاعات الرئيسية الداعمة لاقتصاديات البلدان. واعتبر التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات، الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والرقمنة على وجه التحديد، يمكنهما أداء هذا الدور في إيجاد الميزة المطلقة للبلدان. وقد عززت الرقمنة الاقتصاد العالمي بنحو 20 مليار دولار، وساعدت أيضاً على إيجاد ما يقرب من 6 ملايين وظيفة في العالم عام 2001، ويوضح التقرير نفسه أن زيادة معدل رقمنة الدولة بنحو 1% يؤدي إلى زيادة قدرها 0.75 % في الناتج المحلي الإجمالي للفرد، وإلى انخفاض قدره 1.02 % في معدل البطالة. (مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ص 71) و تتجلى أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ميادين عدة من أهمها: (عبدوي، 2015-2016، ص ص 79-80)

✓ المساهمة في التنمية الاقتصادية، حيث تؤدي الثورة الرقمية إلى نشوء أشكال جديدة تماماً من التفاعل الاجتماعي والاقتصادي وقيام مجتمعات جديدة. وعلى عكس الثورة الصناعية التي شهدتها القرن

المنصرم، فإن ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من شأنها الانتشار بشكل سريع والتأثير في حيوية الجميع؛

✓ زيادة قدرة الأشخاص على الاتصال وتقاسم المعلومات والمعارف ترفع من فرصة تحول العالم إلى مكان أكثر سلماً ورخاء لجميع سكانه. وهذا إذا ما كان جميع الأشخاص لهم إمكانيات المشاركة والاستفادة من هذه التكنولوجيا؛

✓ تمكن تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى وسائل الإعلام التقليدية والحديثة، الأشخاص المهمشين والمعزولين من أن يدلوا بدلهم في المجتمع العالمي، بغض النظر عن نوعهم أو مكان سكنهم؛

✓ تساعد على التسوية بين القوة وعلاقات صانع القرار على المستويين المحلي والدولي، فبوسعها تمكين الأفراد، والمجتمعات، والبلدان من تحسين مستوى حياتهم على نحو لم يكن ممكناً في السابق؛

✓ يمكنها أيضاً المساعدة على تحسين كفاءة الأدوات الأساسية للاقتصاد من خلال الوصول إلى المعلومات والشفافية.

ولكي يدرك حجم التطور السريع والمذهل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يكفي أن يقارن بين الوقت الذي استغرقته كثير من التكنولوجيات الحديثة حتى تصل لعدد خمسين مليون مستخدم، والسرعة التي انتشرت بها الإنترنت. فعلى سبيل المثال، احتاج الهاتف إلى سبعين عاماً، والراديو إلى ثمانية وثلاثين عاماً، والكمبيوتر الشخصي إلى ما يقرب من عشرين عاماً، والتلفزيون إلى اثني عشر عاماً؛ فيما لم تحتج شبكة الإنترنت إلا لأربعة أعوام فقط، لا بل وصل هذا العدد إلى 143 مليون مستخدم خلال أقل من ثمانية أعوام. وقد أفادت تقارير كثيرة صادرة عن العديد من الجهات والهيئات الدولية المهمة بالتنمية، مثل البنك الدولي، عن أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التنمية المستدامة اقتصادياً واجتماعياً، من خلال: (مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مرجع سبق ذكره، ص 73)

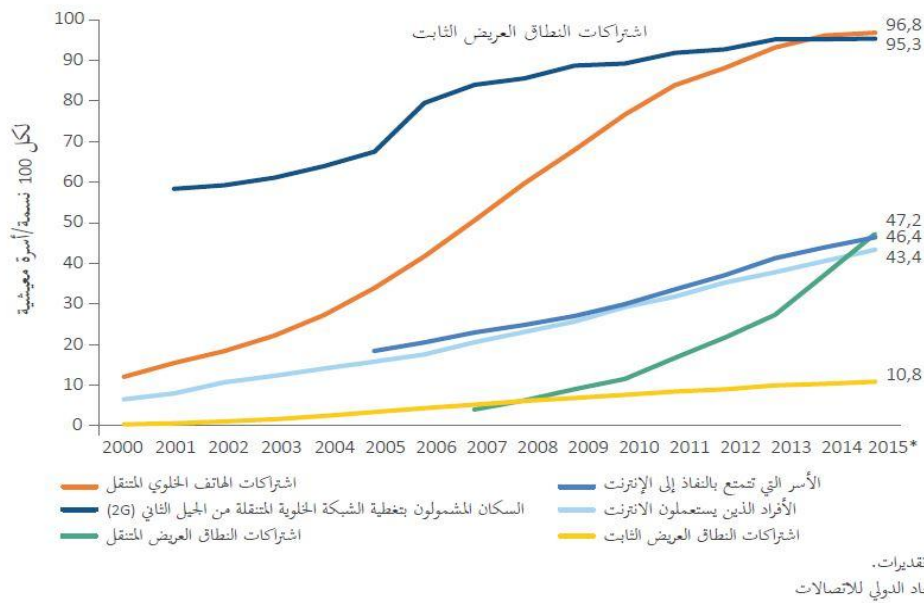
- ✓ استخدامها في مجالات التعليم والصحة والتنمية الاقتصادية و الحوكمة الرشيدة ؛
- ✓ تعزيز القدرة التنافسية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع القطاعات؛
- ✓ توفير البنية التحتية والشبكات اللازمة لمواجهة التحديات المستقبلية؛
- ✓ الحفاظ على حقوق المستخدمين و حرياتهم؛
- ✓ دعم البحث والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، وترجمة النتائج إلى منتجات، وتوفير الخدمات التسويقية اللازمة؛
- ✓ تطوير التعليم والتعلم المستمر والتدريب، وتوفير الكفاءات للتعامل مع النظم الحديثة؛
- ✓ الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مواجهة المشكلات المجتمعية بما في ذلك التنمية المستدامة، والصحة، وحماية البيئة، والهجرة، وتحسين جودة حياة المواطنين (توظيف قدرات و إمكانيات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في التنمية المحلية، ، ص 25)

**3-2- مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال عالمياً: قراءة في بعض المؤشرات:** في السنوات العشر منذ انعقاد القمة العالمية، نما النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات واستخدامها نمواً كبيراً، لا سيما فيما يتعلق بالخدمات المتنقلة وشبكة الإنترنت. وبلغت نسبة سكان العالم التي تشملها الشبكات الخلوية المتنقلة الآن أكثر من 95 في المائة، بينما ارتفع عدد الاشتراكات الخلوية المتنقلة من 2,2 مليار في عام 2005 إلى ما يقدر بـ 7,1 مليارات في عام 2015 .



وتباطأ النمو في تغلغل الاتصالات الخلوية المتنقلة على مستوى العالم عندما اقترب عدد الاشتراكات من عدد سكان العالم، مع أنه لا يزال هناك شوط طويل نحو تحقيق النفاذ الشامل إلى الاتصالات المتنقلة واستخدامها في البلدان النامية. وكان هناك تراجع بطيء ولكنه ثابت في عدد اشتراكات الهاتف الثابت على مستوى العالم، من 1,25 مليار في عام 2005 إلى ما يقدر بـ 1,06 مليار في عام 2015، ومرد ذلك جزئياً استبدال الخدمة الثابتة بالخدمة المتنقلة. ونما عدد اشتراكات النطاق العريض المتنقل على مستوى العالم من 0,8 مليار في عام 2010 إلى ما يقدر بـ 3,5 مليارات في عام 2015، مع أن عدد اشتراكات النطاق العريض الثابت ارتفع بمعدل أبطأ من ذلك بكثير، إلى ما يقدر بـ 0,8 مليار اليوم. وقد ارتفع عدد مستعملي الإنترنت بسرعة أيضاً، ويقدر الآن بأكثر من 40 في المائة من سكان العالم.

### شكل رقم (3): التغيرات العالمية في أهم مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، 2000-2015



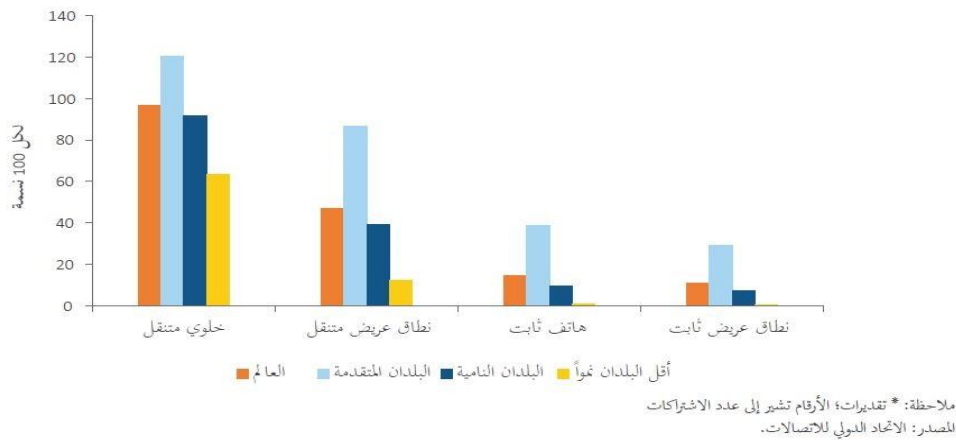
### المصدر: الاتحاد الدولي للاتصالات

ما زالت هناك فوارق كبيرة في معدلات تغلغل المهاتفة الثابتة والمتنقلة والنطاق العريض الثابت والمتنقل بين البلدان في مختلف التجمعات بحسب مستوى التنمية وما زالت البلدان النامية متخلفة عن البلدان المتقدمة في النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما زالت أقل البلدان نمواً محرومة بشكل خاص. كما أن معدل النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإلى الإنترنت أدنى بكثير في بعض المناطق من غيرها، حيث معدلات التغلغل في إفريقيا متخلفة عن أمثالها في المناطق الأخرى.

وتشاهد الفجوات الرقمية داخل البلدان وفيما بينها، ولا سيما بين المناطق الحضرية والريفية. وما زالت هنالك فجوة رقمية كبيرة بين الرجال والنساء في كثير من البلدان، وهناك فجوات واسعة بين ذوي الدخل الأعلى والدخل الأدنى.



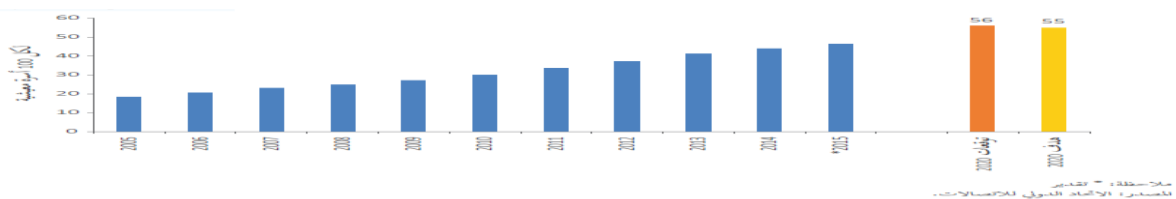
شكل رقم(4): النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بحسب مستوى التنمية، 2015



المصدر: الاتحاد الدولي للاتصالات

من المتوقع أن تتجاوز نسبة الأسر المعيشية التي تتمتع بإمكانية النفاذ إلى الإنترنت هدف التوصيل 2020 على مستوى العالم، ولكن هناك الكثير مما يتعين القيام به لزيادة عدد مستعملي الإنترنت. و يسعى برنامج التوصيل في 2020 إلى ضمان تمكين 55 في المائة من الأسر المعيشية على الأقل، على مستوى العالم، من النفاذ إلى الانترنت بحلول عام 2020 ، مقارنة بما يقدر بنحو 46,4 في المائة في عام 2015. ويتوقع الاتحاد الدولي للاتصالات أن 56 في المائة من الأسر المعيشية على مستوى العالم سوف تتوفر لها إمكانية النفاذ إلى الإنترنت بحلول عام 2020 ، ومن ثم سوف يلبي هدف التوصيل 2020 لنفاذ الأسر المعيشية. ( تقرير قياس مجتمع المعلومات مصر، ص 1-3)

شكل رقم(5): الأسر المعيشية التي تتمتع بالنفاذ إلى الانترنت على مستوى العالم،\* 2015 - 2005 ، مقابل الهدف والتوقعات 2020



المصدر: الاتحاد الدولي للاتصالات

يهدف برنامج التوصيل في 2020 إلى ضمان أن 50 في المائة من الأسر المعيشية على الأقل في البلدان النامية و 15 في المائة من الأسر المعيشية على الأقل في أقل البلدان نمواً، تتمتع بالنفاذ إلى الإنترنت بحلول عام 2020. وتشير تقديرات الاتحاد إلى أن 45 في المائة من الأسر المعيشية في البلدان النامية و 11 في المائة من الأسر المعيشية في أقل البلدان نمواً ستوفر لها إمكانية النفاذ إلى الإنترنت بحلول ذلك التاريخ. وتشير تقديرات الاتحاد إلى أن 46 في المائة فقط من هؤلاء في البلدان النامية و 16 في المائة من هؤلاء في أقل البلدان نمواً سوف يستعملون الإنترنت بحلول ذلك التاريخ.

شكل رقم(6): الأسر المعيشية التي تتمتع بالنفوذ إلى الانترنت، بحسب المنطقة ومستوى التنمية، 2015.

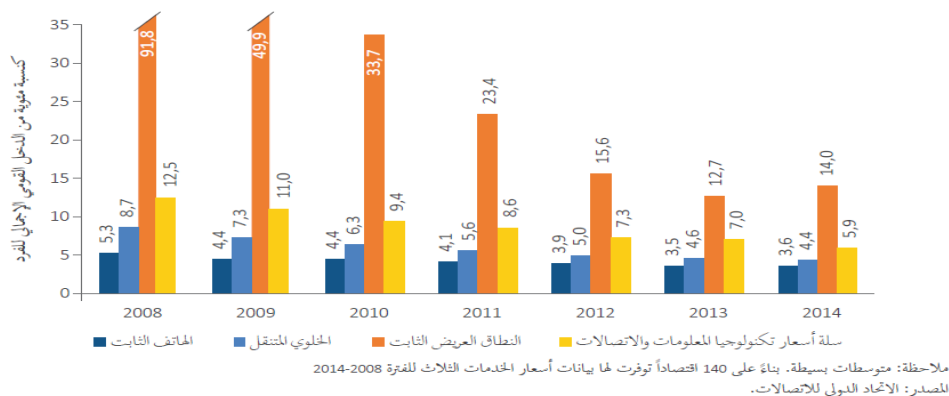


### المصدر: الاتحاد الدولي للاتصالات

يدعو برنامج التوصيل في 2020 إلى توفير الاتصالات/تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتكلفة أكثر معقولة بنسبة 40 في المائة على مستوى العالم في عام 2020 مما كانت عليه في عام 2012 ، وذلك سعياً إلى تضييق فجوة القدرة على تحمل التكاليف بين البلدان المتقدمة والبلدان النامية بنسبة 4 في المائة، ولكي لا تتجاوز تكلفة خدمات النطاق العريض أكثر من 5 في المائة من متوسط الدخل الشهري بحلول ذلك التاريخ.

ويقوم الاتحاد بقياس أسعار المهنفة الثابتة والمتنقلة والنطاق العريض الثابت والمتنقل، نسبة إلى متوسط الدخل الشهري (الدخل القومي الإجمالي للفرد)، من خلال سلة أسعار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد أصبحت أسعار خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر معقولة في السنوات الأخيرة، ولا سيما في أقل البلدان نمواً. وعلى وجه الخصوص، وسعياً لتلبية الهدف العالمي، تم تخفيض بنسبة 29 في المائة في أسعار الاتصالات الخلوية المتنقلة، بين تاريخ الأساس في عام 2012 وعام 2014 ، وهي الفترة التي شهدت أيضاً تخفيضات حادة في أسعار النطاق العريض المتنقل.

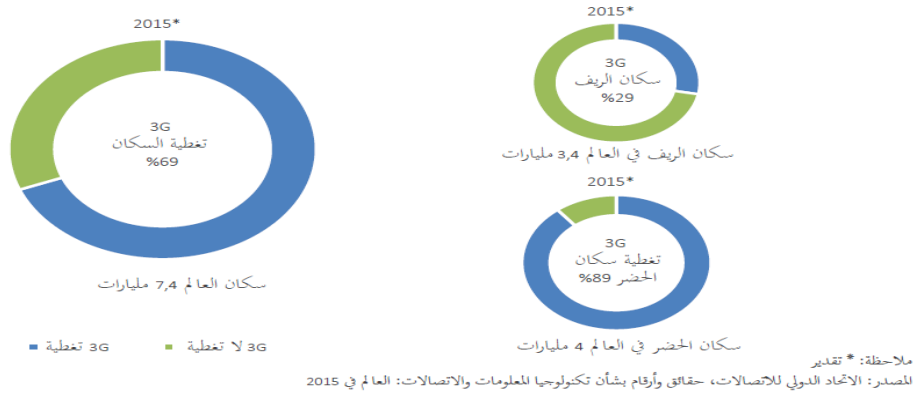
### شكل رقم(7): أسعار السلة



### المصدر: الاتحاد الدولي للاتصالات

في عام 2015 ، لم تشمل التغطية بشبكة الجيل الثالث 3G أكثر من 29 في المائة من سكان الريف في العالم. يسعى برنامج التوصيل في 2020 إلى ضمان تغطية 90 في المائة من سكان الريف على مستوى العالم بخدمات النطاق العريض بحلول عام 2020 وتميل التوصيلية في معظم البلدان لصالح المناطق الحضرية التي يكون فيها مجموع الطلب أعلى ويضمن عائد استثمار أسرع. وتشير تقديرات الاتحاد إلى أن 95 في المائة من سكان العالم تصلهم الآن إشارة الاتصالات الخلوية المتنقلة. ومع ذلك، نمت التغطية بشبكة الجيل الثالث 3G من 45 إلى 69 في المائة من سكان العالم بين عامي 2011 و 2015 ، وما زالت شبكات الجيل الثالث 3G غائبة عن كثير من المناطق الريفية في البلدان ذات الدخل المنخفض، لا سيما في إفريقيا. (المرجع نفسه، ص 4-6)

### شكل رقم (8): تغطية السكان بشبكات الجيل الثالث 3G ، المناطق الحضرية والريفية، 2015



### المصدر: الاتحاد الدولي للاتصالات

**3- دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة المعرفة:** تعتبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات واحدة من المفاتيح الأساسية للكفاءة والفاعلية في عمليات تسيير المعرفة حيث تستخدم تكنولوجيا المعلومات لجمع وتدوين المعلومات والمعرفة وتحديد قيمتها، ونشرها ضمن المنظمة لتصبح مبدعة ومجهزة ومفخرة لمنتجات وخدمات عالية الجودة ومنافس مرعب في الأسواق.

وهذا ما يؤكد تزايد استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل منظمات الأعمال اليوم. وقد اهتم الباحثون بأنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تقدم الدعم والإسناد إلى عمليات تسيير المعرفة، وتقصي مجالات استفادة تسيير المعرفة من تطبيقات نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فهناك من صنفها إلى مجموعة من الأنظمة. وهي أنظمة المكتب وأنظمة عمل المعرفة وأنظمة تعاون المجموعة وأنظمة الذكاء الاصطناعي. وتطرق باحثون آخرون إلى عناصر هذه الأنظمة وإدراج عدد من الأنظمة الفرعية التي تعمل على تحويل المعرفة إلى منتج ملموس. ([www.fares-boubakour.edu.dz](http://www.fares-boubakour.edu.dz))

### 1-3 أنظمة لابتكار المعرفة

يقصد بعمل المعرفة هو ابتكار معرفة ومعلومة جديدة مثل ابتكار عمال المعرفة لسلعة جديدة او طرق عمل جديدة او لتحسين الموجود منها. ويجزئ عمل المعرفة الى عدة حقول متخصصة وكحقل يمتلك تشكيلة مختلفة من أنظمة عمل المعرفة لدعم العمال في ذلك الحقل ، والمحافظة على استمرار تجدد المعرفة . وهناك العديد من نظم عمل المعرفة والتي تصمم بشكل خاص قصد ابتكار المعرفة ومن هذه الأنظمة:

أ- نظم التصميم بمساعدة الحاسوب :

تعطي هذه النظم الأدوات المتخصصة التي يحتاجها عمال المعرفة كالرسوم البيانية المتقدمة، أدوات التحليل، أدوات إدارة الوثائق

ب- أنظمة الواقع الافتراضي:

تتيح تطبيقات الواقع الافتراضي تجربة مختلفة في التفاعل البشري مع الحاسوب عبر تكنولوجيا حاسوب متطورة. ويقصد بالواقع الافتراضي هو "ذلك الفرع من البيانات الحاسوبية الذي يعمل على غمر المستخدم في بيئة اصطناعية افتراضية ذات ثلاثة أبعاد والتخاطب بها والتأثير بها وذلك بالزمن الحقيقي. وتستخدم تطبيقات في التدريب الفضائي، صنع التصاميم، المجالات الطبية، الإظهار العلمي والتحكم عن بعد، الفن، وغيرها من التطبيقات الآخذة بالتزايد والتي تتوصل يوميا إلى ابتكارات جديدة تفتح آفاق جديدة للمعرفة الإنسانية وتطور كفاءة الواجهة البينية (التخاطبية) مع المستخدم والتي تشكل الجسر بينه وبين النظام الحاسوبي.

3-2- أنظمة الذكاء الاصطناعي (للحصول على المعرفة وترميزها)

عمل الباحثون ومنذ الخمسينيات من القرن الماضي على تطوير أجهزة الحاسوب والبرامج في محاولة منهم للتوصل إلى أجهزة تحاكي عمل العقل البشري وطريقته في التفكير أو ما يسمى بالذكاء الاصطناعي وقد تبلورت ميادين الذكاء الاصطناعي في مجال تسيير المعرفة خلال :

أ- النظم الخبيرة:

وتستخدم النظم الخبيرة في الحصول على المعرفة من العاملين المهرة بصيغة مجموعة من القواعد والحقائق التي تضاف إلى ذاكرة، ويساعد هذا النظام أيضا في اتخاذ القرار عن طريق طرح الأسئلة في صميم الموضوع وشرح الأسباب التي توضح أفعال معينة. وتساعد النظم الخبيرة في مساعدة المنظمات لصناعة قرارات عالية الجودة باستخدام عدد قليل من الناس؛

ب- الشبكات العصبية:

وهي عبارة عن معالجات حاسوبية أو برمجيات تعتمد معماريتها على محاكاة شبكية أعصاب الإنسان وعقله ويمكن لهذه الشبكة من معالجة قطع متعددة من المعلومات في وقت واحد ويمكن إن تتعلم تنظيم المخططات والبرامج نفسها لحل المشاكل ذات العلاقة بها ؛

ج- الخوارزميات الجينية:

هي مجموعة من التعليمات التي تكرر لحل المشكلة وتشير كلمة (الجينية) إلى سلوك الخوارزميات التي يمكن أن تشبه العمليات البيولوجية للتطور. أي أن النظام يصبح قادرا على أن يتعلم كيف يتأقلم مع التغيرات.

3-3- أنظمة قاعدة المعرفة (لخزن المعرفة)

تحتوي قاعدة المعرفة على مجموعة من المعارف والخبرات المرتبطة بمجال معرفي معين ويتم تطوير قاعدة مستقلة لكل مجال معرفي لتمثل الخبرة التي اكتسبت من العمل والبحث في مجال معين على ان تتضمن القاعدة اكبر قدر من المعرفة يمكن الحصول عليه في المجال المحدد. وهناك أساليب عديدة لتمثيل معرفة الخبراء مثل القواعد والحقائق والأطر ويجب التمييز بين قاعدة معرفة المنظمة وقاعدة معرفة النظم الخبيرة. إذ إن قاعدة المعرفة التنظيمية تكون أكثر اتساعا وعمومية وتحتوي على المعرفة المجمع والمكدسة لحل مشاكل متعددة، من ذلك يمكن القول بان تمثيل المعرفة في قاعدة البيانات يأتي بعد الحصول عليها من الخبراء والمصادر الموثوقة وبطريقة يمكن فهمها ثم ترجمتها إلى قواعد أو إلى صور أخرى من تمثيل المعرفة .

#### 4-3- أنظمة المشاركة الجماعية (توزيع المعرفة)

تحتاج المنظمات إلى دعم أعمال الجماعات الرسمية وغير الرسمية العاملة لديها والتي تكون تجاربها مصدر مهم لخبرات المنظمة والتي يمكن أن يطلق عليها جماعات الخبرة وهي جماعات غير رسمية من الأفراد والعاملين في المنظمة وأصحاب اهتمامات مهنية، مثل الجماعة الخاصة المهتمة في نشاط الإقراض في أي مصرف .

حيث تعتمد المشاركة الجماعية على ثلاثة مبادئ أساسية هي : الاتصالات ،التعاون ، التنسيق والتي تسمح للمجاميع إن تعمل معاً .وان أدوات الانترنت مثل البريد الإلكتروني ، حوارات الأخبار الجماعية ، النشر عبر الشبكة وعقد الملتقيات والمؤتمرات المباشرة (On line) والمحادثة والحوارات والتلفون والفيديو كل هذه الأدوات تلاءم بشكل جيد المشاركة الجماعية وتعد بدائل منخفضة التكاليف للعمل الجماعي.

#### 3-5- أنظمة المكتب (نشر المعرفة وتوزيعها)

يأخذ المكتب دورا كبيرا في تنسيق المعلومات ضمن المنظمة من خلال إدارة وتنسيق عمل عمال المعرفة وربط عملهم مع كافة مستويات ووظائف المنظمة وتسهيل ربط المنظمة بالعالم الخارجي الزبائن، المجهزين، البائعين... وغيرهم "فأنظمة المكتب عبارة عن نظام حاسوبي مثل معالج الكلمات ، البريد الصوتي ، والصوري والذي يصمم لزيادة الإنتاجية لعمال المعلومات في المكتب" من خلال:

أ-معالج الكلمات: يعرف معالج الكلمات بأنه مجموعة من المكونات المادية للحاسوب والبرمجيات التي تقوم بإنشاء النصوص الكتابية والقدرة على عرضها من خلال الشاشة وتصحيحها و تخزينها على وسائط التخزين واسترجاعها وتشغيلها وطباعتها ... الخ، والتي تساعد في إعداد التقارير ، قوائم الأسعار ، الإجراءات ، إضافة إلى المساعدة في الاتصالات بين المنظمات بعدد من النسخ المطبوعة .

ب-الناشر المكتبي: أصبحت برامج النشر المكتبي الوسيلة الوحيدة العلمية السهلة لوضع مستندات ووثائق يمتزج فيها النص مع الرسوم والصور ، وتقدم إمكانات كبيرة للبحث والاسترجاع وسرعة الوصول الى البيانات المطلوبة وتوفير سهولة كبيرة في تحديد البيانات والمعلومات والمعرفة في إرسال وتوصيل الوثائق إما عن طريق الشبكات أو الأقراص الممغنطة .

ج-التنظيم الإلكتروني للمواعيد : وتعتبر عن استخدام شبكة الحاسوب في تخزين واسترجاع جدول المواعيد والارتباطات الخاصة بالمدير ومراجعته وتعديله في أي وقت من خلال الوحدة الطرفية الخاصة بها ،ويستخدم كوسيلة لتوصيل المعرفة إضافة إلى كونه منظم للوقت .

د-نظام إدارة الوثائق : ويستخدم لنقل صور الوثائق إلى أشكال رقمية ويستعمل في خدمة شبكة العمل لتحرير البيانات الرقمية في قرص التخزين الليزري والعمل على توفير المعلومات والمعرفة لمستخدميها الذين يتعاملون مع هذا النظام بالمحطات الطرفية. ويفيد هذا النظام بتصوير الوثائق التاريخية المهمة وتخزينها ومن ثم استرجاعها عند الحاجة إليها .

#### 4-خاتمة:

يشهد عالم اليوم ازديادا مضطرباً لدور المعرفة والمعلومات في الاقتصاد، فالمعرفة أصبحت محرك الإنتاج والنمو الاقتصادي ، كما وأصبح مبدأ التركيز على المعلومات والتكنولوجيا العامل الأساسي في الاقتصاد. ولذلك تلجأ المؤسسات حالياً في سعيها لتنمية اقتصادها إلى وضع إستراتيجية تعليمية ضمن إطار ما يسمى بإدارة المعرفة لنشر المعرفة داخلياً على كل المستويات الفردية والجماعية ، وعلى مستوى المؤسسات ككل وذلك بهدف توليد مقدرات على صعيد تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتحسين أدائها.

#### 5-المراجع:

##### أولاً- المراجع العربية:

##### الكتب:

- 1 - فضيل دليو، تكنولوجيا الإعلام و الاتصال الجديدة، دار هومة، الجزائر، ط1، 2014.
- 2- عامر ابراهيم قنديلجي، ايمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2009.
- 3- نادية صالح مهدي الوائلي، الاقتصاد المعرفي، الدار المنهجية للنشر و التوزيع، الأردن، 2015.

##### الرسائل الجامعية:

- 1- هناء عبداوي، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.
- ##### المقالات:

- 1- بركاتي حسين، واقع إدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحول نحو الاقتصاد المعرفي، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد13.
- ##### المواقع الالكترونية:

1\_ إدارة المعرفة، <https://alyaseer.net/vb/showthread.php?t=12962>

2 - .أمجد قاسم مجتمع المعرفة و اقتصاد المعرفة <http://al3loom.com/?p=3909>

3- <https://mawdoo3.com> إدارة المعرفة

- 4 وليد عارف، إدارة المعرفة و بناء الاقتصاد المعرفي، 28 ديسمبر 2010، [http://www.aleqt.com/2010/12/28/article\\_484021.html](http://www.aleqt.com/2010/12/28/article_484021.html)

5- تقنية المعلومات، منتدى الرياض الاقتصادي، نحو تنمية اقتصادية مستدامة، الدورة السابعة، السعودية، دون سنة ، [www.riyadhfe.com](http://www.riyadhfe.com)، تاريخ التصفح 2019/3/9

6 - مؤشر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات [www.knowledge4all.com](http://www.knowledge4all.com) تاريخ التصفح 2018/12/6 .

7 - توظيف قدرات و إمكانات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في التنمية المحلية، دليل توجيهي عملي في خدمة صانعي القرار للسياسات المحلية عبر حوض البحر الأبيض المتوسط، ،  
[www.europe.undp.org](http://www.europe.undp.org)، تاريخ التصفح 2019/02/11  
[www.fares-boubakour.edu.dz](http://www.fares-boubakour.edu.dz)-8

أهمية التأثير الرجعي لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وبناء القدرات الابتكارية في تعزيز  
العلاقة بين إدارة المعرفة والاقتصاد الرقمي: نموذج نظري مقترح

*The importance of the retroactive impact of ICTs and innovative capacity-building in  
strengthening the relationship between knowledge management and the digital economy: A  
proposed theoretical model*

د. لكحل ريان، ECOFIMA، جامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-، [r.lekhal@univ-skikda.dz](mailto:r.lekhal@univ-skikda.dz)

د. بن طاجين إيمان، ECOFIMA، جامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-، [i.bentadjine@univ-skikda.dz](mailto:i.bentadjine@univ-skikda.dz)

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة الى تبيان أهمية إدارة المعرفة في بناء القدرات الابتكارية وتطوير تكنولوجيات الاعلام والاتصال من أجل تبني الرقمية في الاقتصاد، انطلاقا من إشكالية مفادها: "كيف يمكن أن تؤثر إدارة المعرفة على الاقتصاد الرقمي بتوسط تكنولوجيات الاعلام والاتصال وباء القدرات الابتكارية؟"، نحاول الإجابة عنها من خلال اقتراح نموذج تصوري مبني على أساس منطلقات فكرية نظرية، واختبار صحة هذا الأخير بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي.

من اهم النتائج التي تم التوصل اليها على اثر هذه الدراسة، هو وجود تثير رجعي لتطوير تكنولوجيات الاعلام والاتصال وبناء القدرات الابتكارية على عمليات إدارة المعرفة بما يشكل حلقة مغلقة بين إدارة المعرفة والاقتصاد الرقمي تؤدي إلى توطيد وتعزيز العلاقة بينهما.

**الكلمات المفتاحية:** تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بناء القدرات الابتكارية، إدارة المعرفة، اقتصاد المعرفة، الاقتصاد الرقمي.

**تصنيفات JEL:** Q55. Q32 . M15

**Abstract:**

This Study Aims To Demonstrate The Importance Of The Rôle That Knowledge Management Play In The Constuction Of innovation Capacities And Développement Of 'ICT' ; And Reaserch In The Relation Of Integratio, Into The Digital Economy, Let Us Try To Answer This Question 'What Impact Will Knowledge Management Have On The Digital Economy As A Result Of The Constuction Of Innovation And Development Capacities Of Information And Communication Technologie ? »

Based On Proposal Of Model Conceptional Essentially On Intellectuel And Theoretical Princips, Next Examining Its Compliance We Rely On The Analytical Descriptive Method, Which Makes Us Achieve At The End Of The Following Results In One Of The Main Is The Existence Of A Feedback From The Effect Of The Constucyion Of The Innovation, And Development Capacities Of The 'ICT' On Knowledge Management, Which Consolidate The Relationship Between Knowledge Management And The Digital Economy.

**Keywords:** Information and communication Technologie ; the 'ICT' ;the capacities of Innovation Building ;knowledge Management ;The Knowledge Economy ;The Digital Economy.

**JEL Classification Codes:** Q55. Q32 . M15



## مقدمة:

شهدت الاقتصاديات العالمية تحولات عديدة في شتى المجالات نتيجة الثورات الرقمية والمعلوماتية، أين أصبحت المعرفة مصدرا مهما للتنافسية أي دولة في تنافسية الأسواق والعالمية، تتوقف عليها مختلف مراحل الإنتاج ويعتمد عليها ابتكار منتج مميز، ما ينعكس حتما على معدلات النمو ويسهم في تحقيق الثروة، إذا ما تم إدارة المعرفة وتوليدها ونشرها وكذا الاستخدام الجيد لها، فالمعرفة تزداد بالممارسة وتنتشر بالمشاركة. فلا يخفى علينا أن الاقتصاد الرقمي القائم على إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الحياة الاقتصادية هو حد أهم متطلبات الانتقال إلى اقتصاد معرفي، وانه أحد أهم العوامل المعززة لعمليات إدارة المعرفة، خاصة لما يساهم به من تسهيل في عمليات نقل المعرفة وسرعتها ومن ثم تقليص تكاليفها. وإذا كانت تكنولوجيات الإعلام والاتصال إلى جانب بناء القدرات الابتكارية عوامل رئيسية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، فإن التساؤل الذي يطرح نفسه، والذي يعتبر بمثابة الإشكالية الرئيسية للدراسة هو: كيف يحصل العكس؟، أو بعبارة أخرى:

### ■ إشكالية الدراسة

كيف يمكن أن تؤثر إدارة المعرفة على بناء الاقتصاد الرقمي بفعل تكنولوجيات الإعلام والاتصال وبناء القدرات الابتكارية؟

بما أن تكنولوجيات الإعلام والاتصال تساهم في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، وبما انه المعارف هي ركيزة أساسية لبناء القدرات الابتكارية، هذه الأخيرة التي توزع على ميادين مختلفة من بينها الابتكار في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، فإننا نقوم بتقسيم إشكالية بحثنا إلى أسئلة فرعية هي كالتالي:

- كيف تساهم القدرات الابتكارية للوصول إلى الاقتصاد الرقمي؟
- هل لإدارة المعرفة دور في بناء القدرات الابتكارية؟
- كيف تساهم عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الرقمنة الاقتصادية؟
- كيف يمكن أن يؤثر تبني الاقتصاد الرقمي على إدارة المعرفة؟

### ■ فرضيات الدراسة

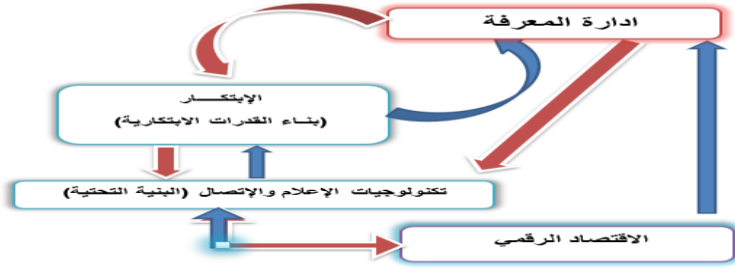
- الفرضية الأولى: هناك إمكانية لتأثر تكنولوجيات الإعلام والاتصال ببناء القدرات الابتكارية في دعم الانتقال إلى اقتصاد رقمي
  - الفرضية الثانية: من المحتمل أن تلعب عمليات إدارة المعرفة دورا رئيسا في بناء القدرات الابتكارية؛
  - الفرضية الثالثة: قد يساهم توليد المعارف وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها في تطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال من أجل تحقيق الرقمنة الاقتصادية؛
  - الفرضية الرابعة: من الممكن أن يؤثر تبني الاقتصاد الرقمي على إدارة المعرفة من خلال بناء القدرات الابتكارية وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- يستدعي تحقق تلك الفرضيات، الأمر خلق "حلقة مغلقة"، تؤدي إلى وجود ارتباط وثيق بين الاقتصاد الرقمي وإدارة المعرفة، حيث يؤثر كل منهما على الآخر، ومن تم تبني هذه الدراسة على افتراض رئيسي مفاده:

### ■ الفرضية الرئيسية للدراسة

يمكن أن تؤثر إدارة المعرفة على الاقتصاد الرقمي من خلال التأثير الرجعي لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وبناء القدرات الابتكارية

ومن اجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، قمنا باقتراح النموذج النظري الآتي بغية لتبيان أهمية التأثير الرجعي لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وبناء القدرات الابتكارية في تعزيز العلاقة بين إدارة المعرفة والاقتصاد الرقمي.

■ النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

■ **أهمية الدراسة:** تنبثق أهمية الدراسة، من أهمية الموضوع الذي تتناوله في حد ذاته، أي أهمية الاندماج في اقتصاد رقمي، وأهمية إدارة المعرفة في دعم ذلك، وذلك باعتبارها ركائز أساسية للحق بركب الدول، ومواكبة التطورات العالمية المعاصرة.

كما تظهر أهمية هذه الورقة البحثية، في كونها تتناول جانباً من التأثير غالباً ما يغفل عنه الباحثون في إبراز العلاقة بين كل من الاقتصاد الرقمي وإدارة المعرفة، والمتمثل في التأثير الرجعي لبناء القدرات الابتكارية وتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال الموضح في النموذج التصوري للدراسة.

■ منهجية الدراسة

بغية تحقيق أهداف البحث، والمتمثلة في اختبار صحة النموذج النظري التصوري الأنف عرضه، ارتأينا أنه من الأنسب اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك من خلال عرض المنطلقات الفكرية النظرية والدراسات التطبيقية حول موضوع الدراسة ومناقشتها من أجل بلوغ نتائج تمكننا من الحكم على مدى صحة النموذج التصوري المقترح.

1- أدبيات نظرية حول إدارة المعرفة ومتطلبات الاندماج في الاقتصاد الرقمي

ضمن هذا العنصر نحاول تناول المعرفة وأهمية إدارتها في الحياة الاقتصادية، ثم عرض أهم المفاهيم المتعلقة بالاقتصاد الرقمي وسبل بنائه.

1-1- المعرفة وأهمية إدارتها في الحياة الاقتصادية

تعبر المعرفة عن: "ذلك الكل المتكون من الخبرات والمعلومات والأفكار والبيانات التي تتفاعل باستمرار في أذهان الأفراد من ناحية، والمدونة في الوثائق والمستندات ومخازن المعلومات من ناحية أخرى لإنجاز مهام ووظائف المؤسسة" (قوت، 2019، صفحة 63)، وعليه يمكن أن تكون المعرفة صريحة أو كامنة، فالمعرفة الصريحة هي: "موتقة ومعلنة للعيان، أي لها وجود مادي منطوق أو كتب أو مرسوم، أو مطبوع.." (الله، صفحة 616)؛ أما الكامنة فهي المعرفة الضمنية في عقول الأفراد وتنتج عن "خبرات شخصية يصعب نقلها وقياسها ويمكن أثارها والتشارك بها بشكل اجتماعي، تتألف من: حقائق، بيانات، صور ذهنية، أحكام، فرضيات عامة، معتقدات، وجهات نظر ومفاهيم، استراتيجيات تفكير..." (الله، صفحة 616).

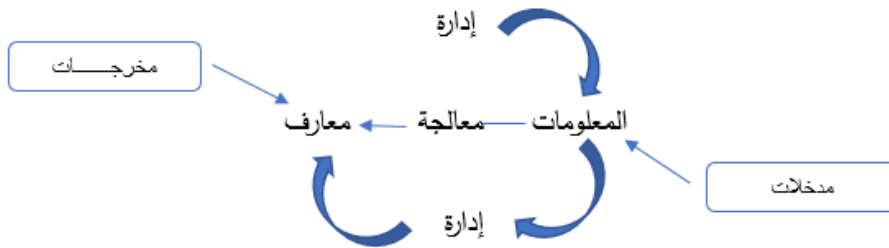
والعملية المنهجية التي على أثرها يتم: "إنشاء المعرفة والاستخدام الخلاق لها" (فني، 2019، صفحة 273) و"تحويلها من معرفة شخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة" (فراح، 2017، صفحة 411)، تعرف أساساً بمصطلح "إدارة المعرفة"، حيث تعني هذه الأخير بـ: "الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والقدرات المتوفرة لدى المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، من خلال تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها" (رزيق، 2017، صفحة 19)، ومن ثم يسعنا القول بأن إدارة المعرفة هي ما يمكن الوصول إليه من معارف من خلال استغلال الوسائل المتاحة وفق مراحل معينة بحيث تصبح أصل ذي قيمة في المؤسسة تساهم في تحقيق أهدافها، فهي تسعى لاكتساب واقتناص المعرفة من المحيط إلى تخزينها ونشرها إما بين العاملين في المؤسسة أو مع الأطراف الخارجية، ويجتمع أغلب الباحثين في

المجال على أن "توليد؛ تخزين؛ توزيع؛ تطبيق المعرفة" هي العمليات المشتركة في مراحل إدارة المعرفة، في حين يضيف ديفيد سكايرم (2020) Skyrme d مرحلتين أخريين وهما "حماية المعرفة وتقويمها (D)". ويقصد بتوليد المعرفة تكوينها، وتتضمن: "ابتكار، واكتساب، وشراء المعرفة، والقدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين" (الله خ. ع. 2014، p. 03)؛ أما تخزين المعرفة فيتم في: "الذاكرة التنظيمية التي تحوي مجموعة متنوعة من المعارف كالثائق وقواعد البيانات الالكترونية والمعرفة المخزنة في النظم الخبيرة، وهناك عدة طرق للتخزين كالتدوين والاعتماد على التقنية" (بوكرو، 2011-2012، صفحة 30)، مع ضمان التحديث المستمر سواء للمعلومات أو التقنية لضمان دوام القدرة التنافسية (بوكرو، 2011-2012، صفحة 31)؛ ليتم توزيعها من خلال: "إعداد فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي، شبكة المعلومات الداخلية، التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى، مجتمعات داخلية عبر الوثائق، فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم" (عبيد)؛ لتكون بذلك جاهزة للتطبيق خاصة وأن المعرفة تفقد قيمتها إذا لم تطبق فالمعرفة قوة إذا طبقت، وهذا التطبيق يعمل على تحسين مستواها ويجعلها أكثر أهمية (بوكرو، 2011-2012، صفحة 31).

وإن ما ينبغي التنويه إليه هو أن إدارة المعرفة تختلف عن إدارة المعلومات، حيث يقصد بهذه الأخيرة: "جمع وإدارة وتوزيع المعلومات بوصفها موردا استراتيجيا للمؤسسة، فهي عملية خصصت لإنتاج المعلومات واسترجاعها وبنها لمختلف الجهات المعنية وتطويرها للمساعدة في تحقيق أهداف المنظمة، كما تتعامل إدارة المعلومات بشكل عام مع الوثائق، برمجيات الحاسوب، والمعلومات الصوتية والصورية، كل هذا لتوفير المعلومة السليمة في الوقت المناسب وللجهات المعنية لتمكينها من اتخاذ أفضل القرارات" (الشهريلي، 2014، صفحة 36).

وعلى هذا فإن عملية نقل المعلومات تختلف عن نقل المعرفة، إلا أن الأولى ضرورية وشرط أساسي للثانية، كما تجدر الإشارة إلى إن تجميع المعلومات لا يعني المعرفة بصورة مطلقة؛ (غزالي، 2016، صفحة 35)، وأن الأنظمة التقنية هي عناصر رئيسية تقود عمليات العمل في إدارة المعلومات، أما بالنسبة لإدارة المعرفة فهي تتعامل مع الأنظمة البشرية كعناصر أساسية تشغل بتقويم مستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية (الكبيسي، 2005، صفحة 37)، ونحاول من خلال الشكل الأتي توضيح العلاقة بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة.

الشكل (1): العلاقة بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثين

وتهدف إدارة المعرفة عموماً إلى: "زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر؛ تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها؛ تكوين مصدر موحد للمعرفة؛ إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة بشكل يومي؛ توليد المعرفة اللازمة ثم تحويلها وتحقيق عمليات التعلم؛ نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها وتسهيل عملية تقاسم المعرفة؛ العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر؛ حفظ المعرفة وتخزينها بالأماكن المخصص لها" (الشراف، 2008، صفحة 38).

ورغم أن مصطلح "إدارة المعرفة" قد يبدو من الوهلة الأولى مصطلحاً إدارياً يرتبط بالاقتصاد على مستوى الجزئي، إلا أنه لا يمكن تجاهل العلاقة التي تربط بين الجانب الجزئي من الاقتصاد والجانب الكلي، فإدارة المعرفة تُعدّ من المتطلبات المهمة لبناء الاقتصاد المعرفي الذي يعتمد على قدرة الأفراد على إنتاج المعرفة

ونشرها واستخدامها بكفاءة وفعالية للابتكار والإبداع وتوليد الأفكار والمنتجات الجديدة لتحقيق التنمية والرفاهية للمجتمع (عارف، 2010)، ويمكن الفرق بين إدارة المعرفة واقتصادها في أن إدارة المعرفة تتمثل في إدارة العمليات التي تهدف إلى كسب المعرفة واستخدامها لتحقيق مورد اقتصادي وملمس، أما اقتصاد المعرفة فيقوم على المعلومات العلمية (المعرفة) التي تساعد في العملية الإنتاجية وخلق قيمة مضافة إليها (وأخرون، 2017، صفحة 09)، وتعد إدارة المعرفة المدخل الرئيسي لاقتصاد المعرفة، الذي يقوم أساسا على العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، فدخل المؤسسات في الاقتصاد المعرفي مرهون بكفاءة برنامجها لإدارة المعرفة، والذي يتطلب مجموعة من الأمور أهمها: "الاعتراف بالمعرفة والرأس المال الفكري كموجودات جوهرية وأكثر أهمية من الموجودة المادية الملموسة، والاعتماد على استراتيجيات ملائمة لذلك في إدارة المعرفة؛ وجود هياكل تنظيمية مرنة، ونماذج إدارية جديدة؛ تركيز على مهارات والقدرات وخبرات الموارد البشرية؛ إقامة بيئة تنظيمية تعتمد على نشر المعرفة والمشاركة؛ تلعب الموجودات المعرفية الكامنة في عقول البشر دورا رئيسيا في الاقتصاد المعرفي، حيث تحتاج هذه المعرفة لإدارة فعالة لاستخراجها ومعالجتها ثم استثمارها" (جيمة، 2018، صفحة 126).

وإذا كان لإدارة المعرفة أهمية لا يستهان بها في رسم معالم الاقتصاد المعرفي، فهل هذا يعني بالضرورة أنها أحد أهم ركائز الاقتصاد الرقمي؟، من أجل التحقق من ذلك ينبغي بداية التعرف على هذا الأخير ومتطلبات الاندماج فيه، ومن ثم البحث في العلاقة التي يمكن أن تربطه بإدارة المعرفة.

#### 1-2- مفاهيم أساسية حول الاقتصاد الرقمي ومرتكزاته

يعبر الاقتصاد الرقمي عن الاقتصاد الذي يتعامل مع المعلومات الرقمية، الزبائن الرقميين والشركات الرقمية، التكنولوجيا والمنتجات الرقمية (حسين و الباشي)، ويعتبر البنية التحتية لاقتصاد المعرفة، فعند التركيز على تحقيق الاقتصاد الرقمي يمكن حشد الطاقات وتركيز العمل مما سيمكن من الوصول للاقتصاد المعرفي بشكل سلس وبكفاءة عالية قد تفوتنا في حال لم نأخذ الاقتصاد الرقمي كخطوة أساسية لبلوغ اقتصاد المعرفة (الخاطر)؛ فيرتكز هذا الأخير على بعض مؤشرات اقتصاد المعرفة حسب منهجية البنك الدولي لتقييم المعرفة (KAM) هي الابتكار والتبني التكنولوجي والتي تتمثل في مراكز البحوث المختلفة للاستفادة من المعارف العلمية وتكييفها مع الاحتياجات المحلية والتكنولوجيا الجديدة، وأبضا الحوافز الاقتصادية والنظام المؤسسي بحيث تشجع الاستخدام الفعال للمعرفة وتشجيع الابتكار ودعم الشركات الجديدة، أيضا من بين مؤشرات اقتصاد المعرفة التي يركز عليها الاقتصاد الرقمي، التعليم والتدريب وإدارة المعرفة يستلزم أفرادا متدربين ويمتلكون مهارات، وبدون شك المرتكز الأساسي المتمثل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتسهيل نشر الاتصال الفعال ومعالجة المعلومات ونشرها (دوّاي، 2018، صفحة 425).

فمن الضروري عدم الخلط بين اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي؛ فالاقتصاد الرقمي يعتمد على العالم الرقمي والفضاء الافتراضي والاتصالات والإنترنت ويتعامل مع المعلومات؛ وهي في جوهرها اقتصاد خدماتي. ويتعامل مع إشارات ورموز وبرامج تعتمد الرقمية أساس لها، ولم تعد الإنتاجية تحدث في المصنع بل اعتمدت الجهد الذهني بدل العضلي أو اليدوي، أما اقتصاد المعرفة فيعتمد على المعرفة كمخرج أو منتج لنشاطاته الاقتصادية. والفرق كبير ففي الاقتصاد المعرفي يتم الاعتماد على الابتكارات والاختراعات والبحوث الأساسية، وترك عمليات التصنيع والنقل والبيع والترويج والعلامات التجارية على الشركات الموزعة، وهنا ما تبيعه الشركة هو المعرفة من خلال عمل البحوث والتوصل إلى حلول مبتكرة وقابلة للتحويل لمنتجات أو الدخول في منتجات لتحسين أدائها أو رفع كفاءتها أو تخفيض تكلفتها (دوّاي، 2018).

كما يتميز بمرونة فائقة وقدرة على التطويع وعلى التكيف مع المتغيرات والمستجدات الحياتية التي يتسارع معدل تغييرها ويتكاثف حجم تأثيرها، فمجالات خلق القيمة المضافة فيه متعددة ومتنوعة، وممتدة، ومتجددة وذوات طبيعة تزامنية متدفقة (الشمري، 2008، صفحة 120). كما يوفر الاقتصاد الرقمي سهولة الوصول إلى المصادر؛ حيث يعتمد نجاحه ونموه على قدرة الأفراد والمؤسسات على المشاركة في شبكات المعلومات ومواقع الإنترنت المختلفة؛ ويُمكن من التحكم في المعلومات باستخدام الفعال لها

وتوظيفها لخدمة القرارات الاقتصادية، وتساعد مهارات إدارة المعلومات في نجاح اتخاذ القرارات الاستثمارية بعيدة المدى بدقة (وأخرون، 2017، صفحة 05).

## 2- دور إدارة المعرفة في بناء القدرات الابتكارية وتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال من أجل الرقمية الاقتصادية

نتعرض ضمن هذا العنصر الى العلاقة بين إدارة المعرفة وتطوير تكنولوجيات الاعلام والاتصال بشكل مباشر، أو بشكل غير مباشر وذلك بتوسط بناء القدرات الابتكارية.

### 1-2 أهمية الابتكار في تطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال أساس الرقمنة الاقتصادية

وقال Casadella وDimitri Uzunidis (uzunidis & casadella, p. 04) فإن الأعمال المتعلقة بالابتكار في سنوات التسعينات اهتمت فقط بتوضيح مفهومه وكذا طبيعته، أما في إصدارها اهتمت بالتركيز على مبدأ قدرة الشركات على المنافسة مما يكسبها وضعا نظاميا يمكنها من التعلم وحل المشاكل بالاعتماد على الأشخاص ذوي الكفاءات والمعارف، وكذا التعلم التكنولوجي لاستيعاب التقنيات المختلفة مما يحسن من قدراتها الابتكارية، كما أن عليها أن تأخذ بعين الاعتبار المعارف الأساسية المتاحة وكثافة الجهود المبذولة، فالمعرفة الحالية هي أساس التعلم التكنولوجي وعمليات التعلم ككل، وبطبيعة الحال خلق المعرفة مستقبلا، ويرتبط الجهد المبذول مع كمية الطاقة التي تنفقها الجهات التنظيمية لحل مشاكل التقنيات الجديدة؛ فهذان الجانبان كثافة الجهود المبذولة والمعارف المتاحة\_ عنصران مكملان لعمليات التعلم التي تدعم القدرات الابتكارية للشركة باستيعاب التقنيات الاجنبية.

تعددت التعاريف المقدمة للابتكار فعرفه Schumpeter على انه: "القيام بأشياء جديدة أو القيام بأشياء تم القيام بها بالفعل بطريقة جديدة" (borthely, 2008, p. 401)؛ وتعرفه المنظمة التعاونية للتنمية الاقتصادية OCDE حسب ما جاء في Manuel d'Oslo بأنه: "ابتكار منتج أو عملية إنتاجية (أو كلاهما) جديدة أو محسنة، تختلف بشكل كبير عن المنتجات أو العمليات السابقة في الوحدة، يتم توفيرها للمستخدمين المحتملين (المنتج) أو لوحدات العمل (العملية)". (EUROSTAT, 2019, p. 20).

ونلاحظ من خلال هذان التعريفان أنّ المنظمة التعاونية للتنمية الاقتصادية تتفق مع أفكار شومبيتر في كون عملية الابتكار تتخذ شكلين فإما أن يكون ابتكارا جذريا (كليا)، أو جزئيا (تحسين).

ومنه نصل إلى أنّ الابتكار يعني قدرة الفرد على إيجاد أفكار أساليب، أو مفاهيم جديدة، وتنفيذها بأسلوب جديد غير مألوف لدى الأفراد الآخرين، على أن تتناسب مع موقف معين، كما تعبر قدرة الفرد على استخدام الأفكار والمعلومات والأدوات الموجودة، بطريقة مستحدثة وفريدة.

اختلفت المراجع في تصنيف الابتكار، فمنها من يتم تحديد أنواعه حسب درجة الحداثة للسوق ودرجة الحداثة للشركة، أمّا تصنيفها فيعتمد على نوع التغيير الذي ينتج ودرجة تأثيره، فينقسم إلى الابتكار الجذري أو التدريجي؛ فيسعى الأول إلى تنمية مصادر القيمة التي لا تسعى الشركات ذاتها إلى الحصول عليها، وعلى النقيض من هذا، يعالج الابتكار التدريجي احتياجات عمليات الإنتاج الحالية أو العم-8-لاء الحاليين

(Rahmouni & Yildizoglo, 2011, p. 07)

أمّا في هذه الورقة البحثية سنتطرق لأنواع الابتكار حسب الإصدار الأخير من Manuel D'Oslo، والذي يمس حسب ما أقرته المنظمة التعاونية للتنمية الاقتصادية (OCDE) العمليات والمنتجات، بعد ما كان يشمل بشكل مفصل التنظيم وكذا التسويق في الإصدارات الأخرى؛ كالتالي (Rahmouni & Yildizoglo, 2011)

- ابتكار المنتج: (سلعة أو خدمة) ويعني الابتكار في المنتجات إدخال سلعة أو خدمة في السوق جديد أو محسن يختلف مادياً عن السلع أو الخدمات المقدمة سابقا من قبل الشركة؛

- ابتكار العملية: (أساليب الإنتاج) إن الابتكار في عملية الأعمال التجارية يعني إنشاء شركة لعملية جديدة أو تحسينها لإحدى الوظائف أو أكثر، والتي تختلف بشكل كبير عن العمليات السابقة للشركة.

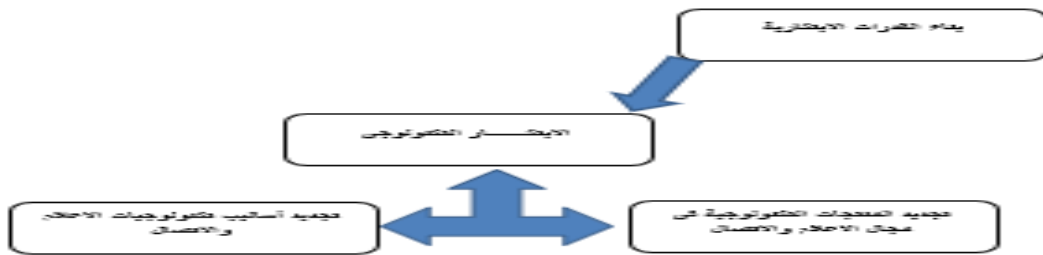
وسواء كان الابتكار تدريجيا؛ جزئيا؛ يمس العملية أو المنتج... الخ، فالمؤسسات وعلى اختلافها تعمل على تشجيع الابتكار وتسعى لإتقانه وذلك بهدف (etudes et recherche , 2019) :

- الحفاظ على مستوى عال من القدرة التنافسية وكسب أسهم جديدة في السوق؛
- توقع التغيير ومحاولة مواكبته بتطوير بعض المهارات الأساسية؛
- تعزيز صورتها في سوق العمل؛
- استدامة أعمال المؤسسة بمواكبة التطورات؛
- خلق ثقافة الابتكار.

لا يخفى علينا أن الابتكار يكون في مجالات مختلفة حسب نشاط المنظمات وطبيعتها، إلا أن ما يهمنا هو ذلك المتعلق بالتكنولوجيا - بما فيها تكنولوجيات الإعلام والاتصال-، أو ما يطلق عليه "بالابتكار التكنولوجي"، إذ تهتم التجديدات التكنولوجية بجميع مركبات أو مكونات وخصائص المنتجات، وتهدف إلى تحسين المنتجات المقدمة للزبون، وعليه فكل المجهودات المبذولة من قبل المؤسسة، والرامية لإحداث تغييرات في مواصفات أو مكونات وخصائص المنتجات، تصنف ضمن النشاطات الهادفة لإحداث تجديد تكنولوجي في المنتج بغية إشباع وتلبية حاجيات أفضل للمستهلكين (روابحية، 2014، الصفحات 110-120، 114).

أما تجديد الأساليب التكنولوجية، فهو كل جديد أو تغيير في جهاز أو أساليب الإنتاج يعمل على تحسينه ويهدف إلى تبسيطه وتخفيض تكاليف الإنتاج؛ وتبرز فائدة هذا النوع من التجديد التكنولوجي في تحسين أداء العملية الإنتاجية من الناحية الفنية والاقتصادية في أن واحد ما يترتب عنه نتائج إيجابية في مردودية المخرجات (روابحية، 2014، صفحة 114).

#### الشكل (02): علاقة بناء القدرات الابتكارية بتكنولوجيات الإعلام والاتصال



المصدر: من إعداد الباحثين

#### 2-2- دور عمليات إدارة المعرفة في بناء القدرات الابتكارية

اختلفت التعريفات المقدمة للقدرات الابتكارية حسب الباحثين فحسب Dimitri و Vanessa Casadella و Uzunidis تمثل القدرة على الابتكار: "مجموعة من عمليات والفرص التي تتداخل فيما بينها لتكوين التعلم المؤسساتي والتكنولوجي التفاعلي" (uzunidis و casadella، صفحة 04)، أما حسب جيلفورد فالقدرات الابتكارية هي: "أصلا قدرات عقلية معرفية تدرج ضمن زمرة التفكير الإنتاجي التباعدي؛ كالطلاقة، والحساسية للمشكلات، والمرونة، والأصالة، والتفاصيل أو التوسيع، إلى غير ذلك من القدرات اللازمة للإنتاج الابتكاري" (الخغار، 1977، الصفحات 199-120)؛ وتعرف أيضا القدرة الابتكارية بأنها: "التحسين المستمر الذي تقوم به أي شركة من حيث القدرات والموارد لأجل استكشاف واستغلال فرص تطوير المنتجات الجديدة لتلبية توقعات السوق" (pierre & Farmandez, 2018, p. 140).

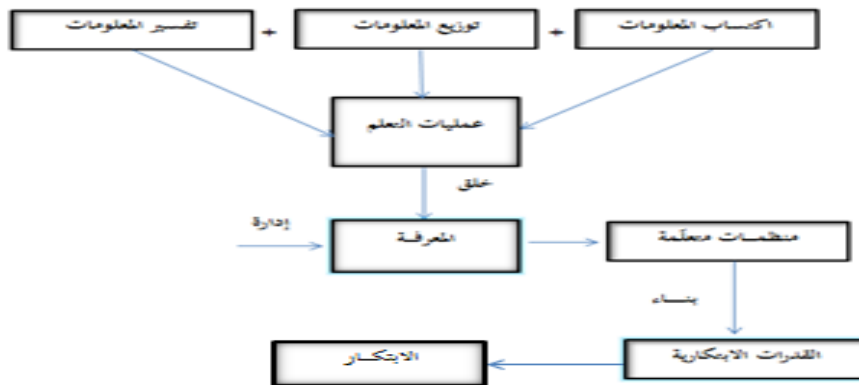
نلاحظ من خلال التعريفات السابقة أنه في التعريف الأول يشير إلى أنّ القدرات الابتكارية هي حاصل تداخل مجموعة من العمليات؛ أما التعريف الثاني فيهتم بالقدرات العقلية التي تساعد الفرد في الإنتاج الخلاق والغير مسبوق؛ أما التعريف الثالث فتمثل قدرات الابتكار بالنسبة له عملية مستمرة تعمل من خلالها على الاستغلال الكامل للفرص وتحويلها إلى منتجات وخلق مكانة في سوق العمل.

ومن التعاريف السابقة وبناء على معلومات قبلية نستخلص أنّ قدرات الابتكار هي الإمكانيات العلمية والتكنولوجية، التعليم، المهارات، وكل ما يساعد على اقتناص الفرص والاستباقية وإنتاج ما هو جديد ويحقق أهداف المؤسسة.

- تولي المؤسسات اهتماما كبيرا للقدرات الابتكارية فهي تسعى لتنميتها عبر ثلاثة مستويات هي: (2005) :
- على مستوى البيئة (بيئة مواتية): يشير مركز البحوث على مستوى البيئة التمكينية إلى السياق الذي يحول فيه الأفراد والمنظمات إمكاناتهم إلى عمل (منتج أو خدمة)، وحيث تتم عمليات بناء القدرات؛
  - على المستوى التنظيمي: هنا يناقش المجلس على المستوى التنظيمي كيفية قيام المنظمات بتنسيق المهارات الفردية واستخدامها لتحقيق إمكاناتها الجماعية. وهذا يشمل القدرة "الجماعية" لمجموعة أو نظام ما على العمل كمنظمة فعالة، لتمكين التعلم التنظيمي، والتكيف مع الظروف المتغيرة، والدخول في شراكات فعالة، والمجازفات، بحيث لا تعمل على الأهداف التنظيمية فحسب، بل أيضا للحصول على الموارد اللازمة وإدارتها؛
  - على المستوى الفردي: ويشمل هذا الالتزام المعرفة والمهارات والطاقات الأساسية اللازمة للعمل الفعال على سبيل المثال، من خلال التدريب أو التعلم عن طريق العمل أو المشاركة. ويهدف إلى زيادة الأداء وتحديد المسؤوليات أو خلق الحافز من خلال التغييرات في المواقف والسلوكيات.
- بالاعتماد على Prahalad & Hamel، يقول: "إن قيام المنظمة ببناء قدرات جوهرية يستند إلى إمكانية المنظمة في التعلم المشترك ولاسيما تنسيق المهارات الانتاجية والتنظيمية وتحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة، وان اتجاه المنظمات في الانفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل رأس مال فكري إنما يهدف إلى زيادة قدرتها في خلق تجديد تكنولوجي عام مستند إلى المعرفة وقادر على تقديم الدعم إلى عدد كبير من المنتجات والخدمات" (روابحية، 2014، صفحة 115).
- بناء على ما جاء في مقال مريم روابحية (2014)، فإن Nederhof وزملاؤه توصلوا في دراستهم عن دور أدوات تحسين عمليات التعلم التنظيمي في التجديد، إلّا أن تخطيط ابتكار المنتج يرتبط بثلاث من عمليات التعلم هي: اكتساب المعلومات، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، فمن خلال تفسير المعرفة يمكن الحصول على اتفاق جماعي وفهم مشترك لمستويات الوظيفة والإستراتيجية المتعددة (روابحية، 2014، الصفحات 110-120، 116).
- يعتبر بن حجوبة حميد وجمال بليكاي (2018) أن تطبيق المعرفة اليوم أصبح ضرورة حتمية لمواجهة ومواكبة التطورات الحديثة من جهة، وتحسين أداء المؤسسات في ظل تزايد شدة المنافسة العالمية من جهة أخرى، وذلك بعد اثباتهما لوجود علاقة إيجابية قوية (طرديّة)، بين إدارة المعرفة والمساهمة في تكوين مؤسسة متعلمة، من خلال دراسة ميدانية توجت بـ: " تطبيقات ادارة المعرفة كأساس تكوين مؤسسات متعلمة في ظل اقتصاد المعرفة" (حجوبة و بليكاي، 2018).
- رغم اهتمام مؤسسة عمر بن عمر بالتعليم وتدريب العناصر البشرية وخلق الكفاءات من اجل بناء مؤسسة متعلمة قادرة على مواكبة التطورات الراهنة، إلا ان مقابلة العاملين عند خضوعهم للتدريبات بشيء من عدم الجدية، وكذا ظهور بعض القصور في عمليات تقييم مدى نجاح الدورات التعليمية والتدريبية بالمجمع، انعكس سلبا على مستويات الابتكار بالمجمع - وفقا لدرابلة ابتسام (2016)- والتي كان ينبغي ان تكون ذات مستويات عالية باعتبارها واحدة من بين المؤسسات الرائدة في الوطن في مجال الصناعات الغذائية.
- إلا أن نتائج الدراسة أظهرت بوجود ارتباط قوي جدا بين المنظمة المتعلمة وبين مستويات الابتكار قدرت بـ 0.815 عند مستوى دلالة 1% (درابلة، 2016)



الشكل (03): دور عمليات إدارة المعرفة في بناء القدرات الابتكارية



المصدر: من إعداد الباحثين

3-2- طبيعة التأثير المباشر لإدارة المعرفة على تكنولوجيات الإعلام والاتصال من أجل اقتصاد رقمي

يرتبط مفهوم تكنولوجيا الإعلام والاتصال بمصطلحات عديدة تتعلق بالأساس بالتقنيات المستعملة في معالجة ونقل المعلومات خاصة: الإعلام الآلي والانترنت والاتصالات. وبمجالات تطبيقه لذا سيتم التفصيل فيما يلي في مختلف المصطلحات المرتبطة به.

تعني "التكنولوجيا للإعلام والاتصال" "TIC": "أساسا تلك الموصولة بالكمبيوتر، ولذا لها آثار عدة تشمل مجالات وتطبيقات متنوعة مثل التشخيص" (بريكة و تركي، 2010/2009، صفحة 245، 246) كما عرفت على أنها: "خليط من أجهزة الحواسيب الإلكترونية ووسائل الاتصال المختلفة، مثل الألياف الضوئية والأقمار الصناعية، وكذلك تقنيات المصغرات الفلمية، والبطاقية، ... أي مختلف أنواع الاكتشافات والمستجدات والاختراعات والمنتجات التي تعاملت وتعامل مع شتى أنواع المعلومات، من حيث جمعها وتحليلها وتنظيمها (توثيقها) و تخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب، وبالطريقة المناسبة والمتاحة" (لعمارة و علاوي، 2007، صفحة 01). وأيضا يقصد بها: "الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات والتي تساعد الإدارة على استخدام المعلومات المدعمة لاحتياجاتها في اتخاذ القرارات وللقيام بمختلف العمليات التشغيلية في المؤسسة" (مالك، 2005-2006، صفحة 51)

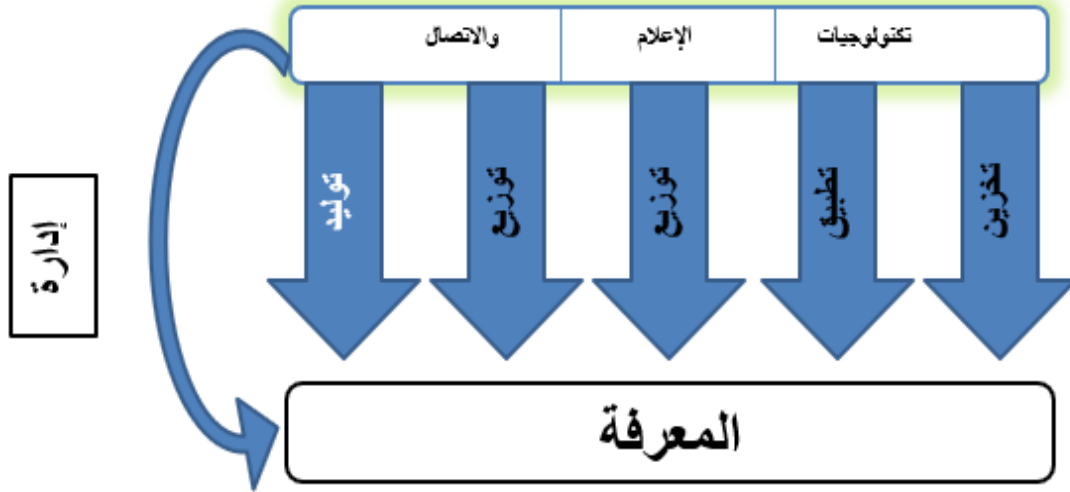
ومنه فتكنولوجيا الإعلام والاتصال هي جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني وتشمل تكنولوجيا الحواسيب الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات.

وإذا كان يعبر عن المعارف الضمنية لدا الكوادر البشرية بمصطلح "رأس المال البشري"، والمفردات الابتكار على الصعيد المنظمي بمصطلح رأس المال الهيكلية فإن هذان العنصران يمثلان في مجملهما أهم مركبات رأس المال الفكري، هذا الأخير الذي يتمخض عن عمليات إدارة المعارف، ويساهم بشكل لا يستهان به في تفعيل الإتقان التكنولوجي بما في ذلك تكنولوجيات الإعلام والاتصال، حيث يقول صالح إبراهيم يونس الشعباني أن: "رأس المال الفكري وتنميته تعد أمراً هاماً وضرورياً في تعزيز تنافسية الشركات في معظم الصناعات، وذلك من خلال رفع المهارات والقدرات والقابليات اللازمة للابتكار والإتقان التكنولوجي"، ويضيف بأن: استخدام التكنولوجيات الحاكمة يتطلب زيادة خبرة الكادر وإتقانه لأدائه بما يقوده إلى زيادة مستويات الإبداع والسيطرة على مواطن الابتكار.

ولقد توصل ذات الباحث في دراسته حول "أثر تنمية رأس المال الفكري على الإتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي (ش.م) مختلطة في



نينوى" إلى أن دفع المعرفة خاصة تلك المخزنة لدى العاملين من شأنها ان تساهم في رفع مستويات الاتقان التكنولوجي ومن تم في تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية الشركة محل الدراسة (الشعباني، 2011). هذا، ولقد أشارت نتائج دراسة (مريم روابحية) إلى أن التعلم التنظيمي له دور مهم في تنمية وتحسين أساليب استخدام وسائل الاتصال داخل المؤسسة، والتي من بينها تكنولوجيات الإعلام والاتصال، حيث أن التعلم يخفض من تكاليف المنظمة للإنفاق على الخسائر الناتجة عن سوء استخدام تكنولوجيات الاعلام والاتصال، كما يجعلها تستفيد من فرصة السرعة والدقة.



تميز هذه التكنولوجيات (روابحية، 2014، صفحة 119). كما ان كل أنواع نظم المعلومات في إدارة الأعمال يمكنها أن تسهل المعلومات باتجاه إدارة المعرفة، حيث أصبحت عملية الحصول على المعرفة واستقطابها وترميزها وكذلك المشاركة في توزيعها بل وحتى إنشائها وتكوينها من المسائل الأساسية للمنظمة والتي يجب عليها أن توفر البنى والقواعد التحتية من التكنولوجيات (وأخرون، 2017، صفحة 65). ويقول أن الإنفاق على التعليم والبحث والتطوير امر مهم في ظل الاقتصاد الرقمي، إذ يتجه صوب أنشطة المعرفة في التعليم لما لها من دور جوهري باعتباره المركز الذي تبنى فيه الكفاءات البشرية التي تحتاجها صناعات الاقتصاد الرقمي. ولجعل التعليم منسجما ومتطلبات الاقتصاد الرقمي ينبغي التركيز على تكوين طاقات لديها القدرة على الإبداع والابتكار، وان اساس تكوينهم يجب ان يكون في المجالات التي يظهر فيها الاقتصاد الرقمي (مجالات المعرفة، صناعة البرمجيات) (احمد و لفته، 2019، صفحة 320، 335، 325). أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لإدارة معرفة العملاء بمكوناتها الثلاثة ( المعرفة بالعميل، المعرفة للعميل، المعرفة من العميل) في الأداء، حيث كان تأثير المعرفة بالعميل كبير من خلال امتلاك الشركة البيانات والمعلومات الكافية حول الزبائن الحاليين والمستقبليين وهذا من خلال استخدام أنظمة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة لخدمة الزبائن يسمح لها بتحرير عملائها من استلام السلبي للخدمات المقدمة وتعزيزهم كشركاء في المعرفة، وأظهرت نتائج دراسة ريمة قوادرية (2017)، وجود أثر لإدارة معرفة العملاء على الأداء لشركات الهاتف النقال من حيث (زيادة رقم الأعمال، زيادة الحصة السوقية، الاحتفاظ بالعملاء) (قوادرية، 2017).

انطلاقا مما سبق مناقشته، يتسنى لنا القول بأن إدارة المعرفة يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على تطوير تكنولوجيات الاعلام والاتصال وذلك، من جانبين أساسين نوضحهما في الشكل الاتي.

الشكل(04): تأثير إدارة المعرفة على تكنولوجيات الإعلام والاتصال



المصدر: من إعداد الباحثين

3- التأثير الرجعي لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وبناء القدرات الابتكارية على عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الرقمية الاقتصادية: إن المتمعن في مصطلح تكنولوجيات الإعلام والاتصال يمكنه ان يلاحظ انه يتكون من ثلاث مفاهيم أساسية، وهي التكنولوجي؛ الإعلام؛ لاتصال، وأن كلا من هذه المفاهيم منفصلا بذاته يرتبط ارتباطا وثيقا بإدارة المعرفة، فالتكنولوجيا تعبر عن: "عملية أو مجموعة من العمليات التي تسمح من خلال طريقة واضحة للبحث العلمي، بتحسين التقنيات الأساسية وتطبيق المعارف العملية من أجل تطوير الإنتاج الصناعي" (قرين و المالك، 2005، صفحة 76)، ويشمل مفهومها الحديث "الإبداع والخلق بالإضافة إلى الاقتباس والاستيعاب، فالتكنولوجيا عبارة عن جميع الاختراعات والإبداعات اللازمة لعملية التطور الاقتصادي والاجتماعي والتي تتم من خلال مراحل النمو المختلفة" (قصور، 1983، صفحة 35).

ويعنى الإعلام بـ: "نشر الأخبار والمعلومات الدقيقة التي تركز على الصدق والصرحة ومخاطبة أقوال الجماهير وعواطفهم السامية، والارتقاء بمستوى الرأي، ويقوم الإعلام على التنوير والتثقيف، مستخدما أسلوب الشرح والتفسير والجدل المنطقي" (منصر، 2012/2011، صفحة 15)؛ أما الاتصال فهو: "المشاركة في تبادل الحقائق والأفكار والآراء، أي الترويج لفكرة أو موضوع، أو سلعة أو خدمة أو قضية أو فرد عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو المواقف من شخص إلى مجموعة من الأشخاص أو من جماعة إلى أشخاص، باستخدام رموز ذات معنى" (فرحاتي، 2008/2007، صفحة 12).

إن تطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال ومرورها بمراحل عدة، ساهم كل بشكل أساسي في تيسير عمليات إدارة المعرفة، لخصتها هناء عبداوي (2017) في خمس مراحل: فمنذ أول ثورة للمعلومات والاتصالات، والتي تم فيها اختراع الكتابة بأساليب مختلفة مسماوية؛ تصويرية..، إلى حين ظهور الحروف الذي ساهم بشكل كبير في تدوين الأفكار، ومن تم إمكانية توليد المعرفة ونشرها.

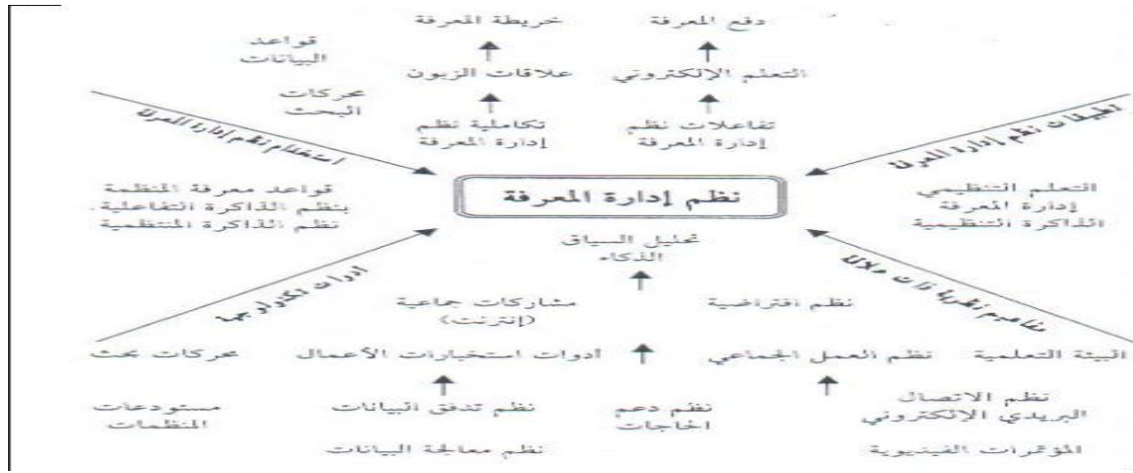
هذا ولقد ساهمت بقية المراحل في تخزين وتوزيع المعرفة واستثمارها وتطبيقها سواء في ثورة المعلومات الثانية ساهمت في توزيع المعرفة المكتوبة ونشرها من خلال ظهور وتطور الطباعة بأنواعها المختلفة، أو الثالثة التي ظهر فيها المذياع والتلفاز والهواتف الثابتة والأقراص والأشرطة الصوتية، والتي عززت عمليات توصيل المعارف المرئية والمسموعة، ولقد وسعت ثورة المعلومات والاتصالات الرابعة نطاق تخزين المعلومات والمعارف وكذا انتقالها وتطبيقها، وذلك باختراع الحاسوب وتطور أجياله بشكل سريع ومتعاقب؛ ولقد حققت المرحلة الخامسة من ثورة المعلومات والاتصالات، إمكانية تناقل كميات هائلة من البيانات والمعلومات وعبر مسافات جغرافية هائلة بسرعة فائقة وبغض النظر عن الزمان والمكان وصولا إلى شبكات المعلومات وفي قمتها شبكة الانترنت، وذلك بفضل التزاوج والترابط ما بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة وتكنولوجيا الاتصالات المختلفة الأنواع والاتجاهات (عبداوي، 2016/2015، الصفحات 75-76).

التي يسمح توافرها بالحصول على قدر واسع من المعلومات والتي تساعد على حسن إدارة المشاريع ومنه نشاطات اقتصادية وإنتاجية (سلعية أو خدمية) (خلف، 2008، صفحة 23)، وذلك من خلال تفعيل دور مؤسسات العلم والتكنولوجيا في هذه المجالات (مراياتي، 2010، الصفحات 5-6):

– توليد المعرفة: وذلك في مؤسسات البحث والتطوير وفي الجامعات، وهذا يتطلب قيام الدول برفع معدلات تمويلها ودعمها لهذه المؤسسات؛

- نقل المعرفة: وذلك من قبل الشركات المتقدمة، وكذلك مؤسسات التوثيق العلمي وشبكات نقل المعلومات ومؤسسات الترجمة، وكذلك عن طريق البعثات للاختصاصات المختلفة بقصد نقل المعرفة وتوطينها؛
- أما نشر المعرفة: فيكون بدعم دور التوثيق والإعلام العلمي إضافة إلى برامج التوعية العلمية المختلفة، وكذلك توفير مراكز تقديم المعلومات العلمية والتكنولوجية والتجارية وغيرها، وتوسيع استثمار شبكات الحواسيب ومنها الانترنت وتشجيع انتقال العاملين من الجامعات ومراكز البحوث إلى الصناعة وبالعكس؛
- استثمار المعرفة: وهي من أهم الوظائف التي يجب الاعتناء بها وذلك بتوفير المؤسسات الوسيطة بين جهات توليد المعرفة وفعاليات الإنتاج والخدمات مثل المؤسسات التكنولوجية والمخابر الهندسية والهندسة العكسية ودعم براءات الاختراع وحماية الملكية الفكرية وغيرها من الإجراءات.
- والشكل التالي يوضح عمليات إدارة المعرفة والتكنولوجيات اللازمة لإتمامها من خلال نظم لإدارة المعرفة:

الشكل رقم (05): الجذور التكنولوجية لنظم إدارة المعرفة



المصدر: مريم زلماط، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في غدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة سونطراك فرع STH، رسالة ماجستير، تخصص موارد بشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2009، ص66.

وتعد تكنولوجيا الإعلام والاتصال من إفرزات الاقتصاد المعرفي، فهي تعتمد على الصفات التالية (القادر، 2019، صفحة 76):

- تقدم هذه التكنولوجيا طرقا جديدة في إدارة واستعمال المعلومات في كل القطاعات الاقتصادية، فمقارنتها مع تكنولوجيا أخرى نجدها تتميز بإمكانية تطبيقها على كل الاقتصاد وعملياته؛
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحقق مكاسب اقتصادية، نظرا لأنها تحسن من قدرات كل القطاعات في حيازة ومعالجة ونشر واستخدام المعلومات؛
- إن الإبداع والتطور في التكنولوجيا المعلومات والاتصالات يزيد من إنتاجية الفرد واستفادته من المعرفة والعلم والتكنولوجيا؛

فتكنولوجيا المعلومات تؤثر في الاقتصاد تأثيرا إيجابيا، نتيجة لزيادة المعارف على كل المستويات، وتساهم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في زيادة التفاعل بين تكنولوجيات المجتمعات المهنية، ومنه على تقاسم المعرفة وتحدي الوتيرة السريعة للابتكار في المنتجات، العمليات والخدمات. وهذا من خلال امتصاص المعارف الصريحة والضمنية، وكذا عمليات التعلم؛ ويتم إنتاج هذه التكنولوجيات في القطاع حيث يكون نشاط الابتكار مكثف، فهي تمكن من الانتشار السريع للإبداع في عدة قطاعات منها الاقتصاد، وخاصة الاقتصاد المعرفي الذي

يمثل تزايد الاهتمام برأس المال الغير مادي نتيجة التقدم التكنولوجي، فاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التفاعلية والتعاونية التي تعمل على نقل ومشاركة المعرفة في الجهات الاقتصادية التفاعلية ساعدت في حلّ المشاكل المرتبطة بإدارة المعرفة (ridha, 2019, p. 262) .  
4- مناقشة الفرضيات:

حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية التوصل إلى صحة الفرضيات التي انطلقنا منها سعياً لإثبات النموذج المفترض، والآن سنقوم بمناقشة هذه الفرضيات كالتالي:

تسعى المؤسسات وعلى اختلافها إلى تبني الابتكار سواء كان يمس العملية أو المنتج، أو حتى الأفكار، وهذا سعياً منها للريادة بالاعتماد على الكفاءات والمعارف إلى جانب الأنشطة المختلفة كالتعليم والتدريب لتحسين من قدراتها الابتكارية، وضمن كل هذا فهي تلجأ إلى استغلال التكنولوجيات المختلفة، من بداية العملية الابتكارية وحتى نهايتها، فاستدامة أعمال المؤسسة يحتم عليها مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية ومنها التكنولوجية، ولهذا فالسعي لتحقيق هذا الأخير يحتم عليها استخدام تكنولوجيات متطورة لتقليص الوقت واقتناص الفرص، ومنه فهي تلجأ لاستغلال المعارف والأفكار الابتكارية للتمكن من خلق واستعمال تكنولوجيات فريدة من نوعها تكون سبّاقة لها، وهذا يكسبها بطبيعة الحال ميزة تنافسية من خلال تطوير المنتجات أو الخدمات، أو حتى التقنيات التي تستخدمها في أساليب الإنتاج، ومنه فتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال يستند بالدرجة الأولى على نشاطات الابتكار.

ما يقودنا للحكم بصحة الفرضية الأولى التي مفادها: "هناك إمكانية لتأثر تكنولوجيات الاعلام والاتصال ببناء القدرات الابتكارية في دعم الانتقال إلى اقتصاد رقمي"

يعتبر الابتكار أفضل تجسيد للمعرفة التي تتوافر لدى المنظمة من خلال تطبيق إدارة المعرفة والتي تعتبر محفزاً لعملية الابتكار، فالمعارف التي يمتلكها الأفراد أو المخزنة في تكنولوجيا المؤسسة مكنتها من تنفيذ ابتكاراتها بسرعة أكبر وتكلفة منخفضة، كما تساعد على تبني المزيد من الابتكارات على المدى البعيد من خلال تطوير المعارف واستحداثها، وهذا عن طريق عمليات التعلم التفاعلي والمشارك، ونشاطات البحث والتطوير لخلق معارف مستندة لتكنولوجيا في ظل التغيرات المحيطة، مما يسمح ببناء قدرات ابتكارية لدى العاملين من خلال الممارسة والتعلم معاً، ما يساعد بشكل ملموس في ارتفاع مؤشر الابتكار لدى المؤسسة.

ومن تم يسعدنا الإقرار بصحة الفرضية الثانية: "من المحتمل ان تلعب عمليات إدارة المعرفة دوراً رئيساً في بناء القدرات الابتكارية"

تهتم المؤسسات بتنمية رأسمالها الفكري من خلال تطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال المختلفة بالتوازي مع الاهتمام الذي توليه للكوادر، بالعمل على الرفع من أدائهم ومستويات الإتقان التكنولوجي لديهم، ما ينعكس إيجاباً على المؤسسة من خلال تقليل نسبة الأخطاء ومنه خفض التكاليف والرفع من أرباح المؤسسة، إلى جانب هذا لا يفوتنا تسليط الضوء على بناء قدرات الرأس المال البشري في مجال الابتكار وخصوصاً في الأنشطة التي يمسه الاقتصاد الرقمي كصناعة البرمجيات وهذا لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال مع العمل على كسب ميزات تنافسية باستغلال البرمجيات المبتكرة لتخفيض التكاليف وتقليص الوقت.

وبالتالي فإن الفرضية الثالثة، والتي نتفق بـ: "إمكانية مساهمة توليد المعارف وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها في تطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال من أجل تحقيق الرقمية الاقتصادية"، هي فرضية يمكن قبولها.

ولقد تبين أن البنية التحتية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال هي احد ركائز بناء الاقتصاد الرقمي، وهي أيضاً احد أهم متطلبات الاندماج في الاقتصاد المعرفي، إلى جانب البحث والتطوير والابتكار والتعليم، فكلما كان هناك تطور في البنية التحتية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال كلما سهل ذلك من عمليات التعليم والتعلم والذي بدوره يزيد من فرص البحث والتطوير، ومن تم بناء القدرات الابتكارية، التي تؤدي إلى تحقيق الابتكارات المختلفة والتي من أهمها الابتكار الفكري، والذي يتجسد في الأفكار غير المألوفة والجيدة التي تحقق القيمة، وكل فكرة جديدة تؤدي بالضرورة الى توليد معارف جديدة، ومن هنا يسعدنا الحكم بصحة الفرضية الرابعة التي تدعي أنه:

" من الممكن ان يؤثر تبني الاقتصاد الرقمي على ادارة المعرفة من خلال بناء القدرات الابتكارية وتكنولوجيات الإعلام والاتصال".

مما سبق يتسنى لنا قبول النموذج التصوري للدراسة، والإقرار بصحته، حيث تولي المؤسسات التي لها رؤية مستقبلية في الريادة اهتماما متزايدا بالعاملين لديها، فهي تعتبرهم رأس مال بشري، تطمح من خلاله لتحقيق أهدافها الاقتصادية المختلفة، وهذا من خلال الإنفاق على تنميته، والذي ينظر إليه من خلالها بأنه استثمار، هذا الأخير يكون في مجالات عدة، فتسعى إلى توفير فرص للتعليم المستمر لأفرادها، بهدف إحداث التغيير والتحسين لتنمية معارفهم وتعزيز قدراتهم بشكل مستمر عن طريق المعرفة، إلى جانب التدريب على استخدام التكنولوجيا، لتسهيل الاندماج في الاقتصاديات العالمية والوصول للأسواق العالمية، عن طريق الشركات الالكترونية، الحوكمة الالكترونية، البورصة والمصارف الالكترونية، فتسهل التكنولوجيات على إدارة المعرفة من خلال سهولة إنتاجها، نشرها والاستخدام الأمثل لها، باعتبارها مطلبا لبناء الاقتصاد المعرفي باستغلال المعارف في توليد الأفكار والمنتجات الجديدة، ومن ثم تفعيل تقنياته في إحداث التجديد والتحديث للنشاطات الاقتصادية بما يسهم في نموها بدرجة كبيرة، وبشكل متسارع، الأمر الذي يساعد في التطور المستمر للنشاطات الاقتصادية.

بالإضافة إلى هذا؛ لا نغفل على أن الابتكار ركيزة من ركائز الاقتصاد المعرفي، من خلال الاهتمام بنشاط البحث والتطوير ومختلف أنشطة الابتكار المنتجة للمعارف، التي تمكنه من تكيفها مع احتياجاته، بالإضافة إلى عمليات التعلم يتكون لديها ما يسمى بالقدرات الابتكارية، والتي من خلالها يتم الاستغلال الأمثل للمعارف الناتجة عن إدارة المعرفة، وتجسيد وتطبيق هذه المعارف في ابتكار يلبي حاجيات الاقتصاد عامة والاقتصاد الرقمي خاصة بإنتاج تكنولوجيات جديدة تعمل على تقليص الوقت وخفض التكاليف للحصول على المعلومات التي تمثل مدخلات إدارة المعرفة، بالتوازي مع قدرات ومهارات الفرد على استخدام شبكات المعلومات، ومن ثم توظيف هذه القدرات مضاف إليها المعرفة للتسيير الحسن للأعمال والحصول على ميزات تنافسية من خلال خفض التكاليف والوقت بمراعاة جودة المعلومات، مع الأخذ في عين الاعتبار التحديث المستمر لها.

ان التوصل إلى صحة النموذج النظري، والذي سبق الإشارة إليه، ما هو إلا ترجمة لصحة الافتراض الرئيسي للدراسة، وبالتالي انطلاقا مما سبق يمكننا الإجابة على إشكالية الدراسة، حيث تبين أن إدارة المعرفة تؤثر في الاقتصاد الرقمي وتتأثر بمرتكزاته، وأن لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وبناء القدرات الابتكارية تأثير رجعي على إدارة المعرفة يعزز العلاقة بينها وبين تطوير اقتصاد رقمي، ومن ثم يسعنا القول بوجود حلقة مغلقة تؤدي إلى تأثير متبادل بين إدارة المعرفة والاقتصاد الرقمي كل منهما يعزز الآخر بفعل تكنولوجيات الإعلام والاتصال وبناء القدرات الابتكارية.

المراجع:

أولا- المراجع العربية

1- الكتب:

- صلاح الدين الكبيسي(2005)، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العراق،
- عبد السلام عبد الغفار (1977) التفوق العقلي والابتكار، دار النهضة العربية، القاهرة
- فليح حسن خلف(2008)، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديثة، الأردن، طبعة 1،

2- المقالات:

- خالدة عبد عبد الله (2012) إدارة المعرفة الصريحة والكامنة في مكتب مجلس النواب العراقي، مجلة كلية الأدب، العدد99،
- رشيد فراح (2017) عادل قنور، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، جامعة البويرة، العدد8،
- انعام توفيق الشهريلي،(2014) زينب عبد الواحد الوائلي، جودة الأداء التقني بإدارة المعلومات وتأثيره في زيادة الكفاءة والفاعلية المؤسسية، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، المجلد06، العدد 03،
- حميد بن حجوبة،(2018) جمال بليكاي، تطبيقات إدارة المعرفة كأساس تكوين مؤسسات متعلمة في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة التنوير، العدد3،

- خالد عتيق سعيد عبد الله وجاسم محمد جرجيس (2014) إدارة المعرفة: مفهومها وأهميتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها، **licensee bloomsbury Qatar Foundation journals**، العدد 20،
- سعاد بومايلة (2004)، فارس بوباكور، أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد المناجمنت، العدد3،
- سهام قوت، (2019) دور فريق ادارة المعرفة في تطبيق مبادئ إدارة المعرفة في منظمات الأعمال الحديثة: دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر DOT قسنطينة، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، العدد 02،
- صالح الشعباني،(2011) أثر تنمية راس المال الفكري على الإتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي (ش.م) مختلطة في نينوى، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد7،
- عبد الفادر بغداد باي (2019) تكنولوجيات الاتصال الحديثة واقتصاد المعرفة: قراءة تحليلية في ميكانيزمات التكامل ومعوقاته، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، غليزان، الجزائر، العدد 48،
- عبد اللطيف أحمد، وسام لفته،(2019) الاقتصاد الرقمي وأثره في تطوير صناعة السياحة: دراسة تطبيقية لشركات السفر والسياحة داخل مدينة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 118،
- عبد الوهاب بن بريكة، زينب بن تركي،(2010/2009) اثر تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في دفع عجلة التنمية، مجلة الباحث، عدد 07،
- عدي قصور، (1983)مشكلات التنمية ومعوقات التكامل الاقتصادي العربي، ديوان المطبوعات الجامعية، بيروت، لبنان،
- فضيلة فني (2019)، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات غدارة المعرفة بالمصارف العمومية الجزائرية\_ دراسة تطبيقية على عينة من قيادات بنوك عمومية جزائرية\_ ، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد 02، الجزائر،
- محمد جبار طاهر الشمري(2008)، دور اقتصاد المعرفة في تحقيق النمو الاقتصادي\_ مصر أنموذجا\_ ، الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد،
- محمد مراياتي(2010)، اقتصاد المعرفة تكنولوجيا المعرفة والتعريب، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، بيروت، لبنان.
- مريم بن جيمة(2018)، اقتصاد المعرفة ومبررات التحول إليه، مجلة البشائر الاقتصادية.
- مهدي صالح دواي(2018)، عبد علي حسين، نحو اقتصاد معرفي في ظل المتغيرات التكنولوجية المعاصرة، مجلة اربيل العلمية، العدد 02، العراق،
- 3- الأطروحات والمذكرات:
- ابتسام درابلة (2016) دور المنظمات المتعلمة في تفعيل ابتكار المنتجات: دراسة ميدانية في مطاحن عمر بن عمر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة- الجزائر،
- خالد منصر(2012/2011)، علاقة استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة باغتراب الشباب الجامعي: دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة باتنة، رسالة ماجستير في إعلام وتكنولوجيا الاتصال الحديثة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر،
- ريمة قرابرية (2017) أثر ادارة معرفة العملاء على أداء الشركات في قطاع الاتصالات: دراسة تحليلية مقارنة بين موبيليس، جازي، اوريدو (2010-2015)، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر،

- سلوى محمد الشرفا (2008)، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،
- ريمة قرابرية (2017)، أثر إدارة معرفة العملاء على أداء الشركات في قطاع الاتصالات: دراسة تحليلية مقارنة بين موبيليس، جازي، اوريدو (2010-2015)، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر،
- علاوي مالك (2006/2005) أثر استعمال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال على تسيير الموارد البشرية في القطاع العمومي\_دراسة حالة: الوكالة الوطنية لتنمية البحث الجامعي (ANDRU)، رسالة ماجستير في التسيير العمومي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،
- لويزة فرحاني (2008/2007)، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، رسالة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، باتنة، الجزائر.
- مريم زلماط (2010/2009)، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في غدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية\_دراسة حالة سونطراك فرع STH، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر،
- هناء عبدوي (2016/2015)، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه في تسيير منظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،
- عادل غزالي (2016/2015) دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد أمين دباغين سطف 02، سطيف، الجزائر،
- فاتن نبيل محمد أبو زريق، (2017) دور عميات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين،
- عبد المالك بوكرو (2012/2011) إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

#### 4- الملتقيات:

- جمال لعمارة، مالك علاوي (2007) أثر استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثاني: تأثير الانكسار الرقمي شمال/جنوب على تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 29 أبريل .
- أمين مخفي، مراد صاولي، العيد فراحتية (2017) التحول الرقمي المبني على اقتصاد المعرفة رهان تحسين قدرات الأداء: واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة مسيلة، الجزائر،
- قرين علي (2005)، هبال عبد المالك، تسيير الموارد التكنولوجية وتطوير الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر،

#### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Vanessa casadella ; Dimitri uzunidis, **les capacités d'innovation comme préalable a la formtion d'un système national d'innovation**, OpenScience – Published by ISTE Ltd. London, UK.
- Emese Borbély, **J. A. Schumpeter und die Innovations for schung** (Budapest: Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management, 2008.
- OCDE/Eurostat (2019), **Manuel d'Oslo 2018 : Lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation**, 4ème édition, Mesurer les activités scientifiques, technologiques et d'innovation, Éditions OCDE, 2018, Paris.

- Mohieddine Rahmouni, Murat Yildizoglo, **Motivations Et Déterminants De L'innovation Technologique : Un Survol Des Théories Modernes**, Groupment De Recherche En Economie Quantitative d'Aix-Marseille, France, mars 2011.
- Younes Bouacida Ridha, **Le rôle des TIC dans le développement de l'économie de la connaissance**, El\_Hakika (the truth) journal for social and humain sciences, volume 18, issue 03, 2019.

ثالثا: المواقع الالكترونية

- <https://www.linkedin.com/pulse/%D>
- <https://al-sharq.com/opinion/11/04/2012/>
- <https://democraticac.de/?p=46833>.
- <https://www.economy.gov.ae/EconomicalReports/>
- [https://www.aleqt.com/2010/12/28/article\\_484021.html](https://www.aleqt.com/2010/12/28/article_484021.html)
- <https://www.mbdconsulting.ch/publications/complement-etude-innovation-2017;>
- [Journal of Innovation Economics & Management](#)
- <https://tapipedia.org/fr/cadre-commun-de-travail-de-la-tap/les-3-dimensions-du-d%C3%A9veloppement-de-capacit%C3%A9s>
- [www.skyrme.com/pubs/lawlib99.htm](http://www.skyrme.com/pubs/lawlib99.htm)



إدارة المواهب: توجه جديد لإدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي

*Talent Management: A new approach to human resource management*

*in the digital economy*

د. غياد كريمة، 20 أوت 1955 سكيكدة ، [ghiadkarima9@gmail.com](mailto:ghiadkarima9@gmail.com)

ط.د. بوشارب وهيبية، مخبر LEZENRU ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميله،

[w.Bouchareb@centre-univ-mila.dz](mailto:w.Bouchareb@centre-univ-mila.dz)

#### ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المواهب كتوجه حديث لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة، والتي تسعى إلى الاندماج في الاقتصاد المبني على المعرفة أو كما يسميه البعض الاقتصاد الرقمي أو الاقتصاد الذكي، حيث ظهرت الحاجة لإدارة المواهب في ظل تزايد المنافسة على الكفاءات البشرية في إطار ما يعرف بحرب المواهب.

وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض مختلف الأدبيات التي تعرضت لهذا الموضوع مع التطرق لبعض النماذج الناجحة في إدارة المواهب.

**الكلمات المفتاحية:** اقتصاد رقمي، إدارة الموارد البشرية، إدارة المواهب، حرب المواهب..

**تصنيفات JEL:** J24, O 34

#### Abstract:

The purpose of the study was to identify the concept of talent management as an approach to managing human resources in contemporary organizations seeking to integrate into the knowledge economy, or as some call it the digital economy or the smart economy, where the need for talent management has emerged in light of the increasing competition for human skills in the context of the so-called talent war .

The descriptive and analytical approach was adopted by reviewing the various literature that dealt with this topic, while also addressing some of the successful models in talent management.

**Keywords:** Digital economy, human resource management, talent management, talent war.

**JEL Classification Codes:** : J24, O34

#### مقدمة:

الوصول إلى المعلومة هو الغاية لمن يحتاج المعلومة، أما استثمار المعلومة فهو الوسيلة لمن يمتلكها، أو يحسن الاستفادة منها، فالمعلومة هي سمة الاقتصاد الحديث، اقتصاد المستقبل أو كما يطلق عليه الاقتصاد الذكي، المعتمد على صناعة وتداول وتقييم المعرفة، وهو الاقتصاد الذي يعتمد على استخدام رأس المال الفكري (عبد اللطيف طه، 2019).

من هذا المنطلق يمكن القول أن العالم انتقل بقيادة الدول الصناعية المتقدمة من عصر الثورة الصناعية إلى عصر ثورة المعلومات حيث الاعتماد على المعرفة كمورد استثماري وكسلعة إستراتيجية، فأصبحت المؤسسات تعتمد على العقل البشري بالدرجة الأولى أي على أفرادها ذوي المعرفة وعلى مدى قدرتهم على إنتاج أفكار جديدة، وهو ما أدى إلى ظهور الحاجة للإستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب مع العمل على جذب واستقطاب أفضل المواهب وتشجيع تلك المتوفرة في المؤسسة، لكونها العامل الوحيد الذي يبقياها في السباق نحو الريادة، ويوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة. ونظرا للأهمية التي توليها كل مؤسسة تجاه المواهب سواء داخل المؤسسة أو لدى مؤسسات أخرى ولاسيما المنافسة منها، ظهر صراع على أشده لجذب واستقطاب أفضل الكفاءات البشرية مما أدى إلى ظهور ما يعرف بحرب المواهب، وهو الأمر الذي كان سببا في ظهور توجهات جديدة في إدارة الموارد البشرية كإدارة الكفاءات وإدارة المواهب.

وعلى هذا الأساس جاءت إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما المقصود بإدارة المواهب باعتبارها وظيفة جديدة أفرزتها حرب المواهب في ظل التوجه نحو الاقتصاد الرقمي؟

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسعى إلى بلورة مفهوم إدارة المواهب من خلال استعراض ما طرحته مختلف الأدبيات حول هذا الموضوع ومحاولة تقديم بعض النماذج الناجحة في هذا المجال للاقتداء بها من طرف المسيرين والمدراء وذلك بغرض المحافظة على رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة والذي يعد اللبنة الأولى في تحقيق ميزة تنافسية لها.

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى:

- التعريف بالاقتصاد الرقمي.
- التعريف بإدارة المواهب كمفهوم حديث لإدارة الموارد البشرية، والتأكيد على دورها في اكتساب أو المحافظة على الأصول الذكية للمؤسسة في ظل احتدام المنافسة والصراع على المواهب.

لمعالجة هذا الموضوع، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض مختلف الأدبيات التي تعرضت لهذا الموضوع، وقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة محاور وهي:

المحور الأول خصص للحديث عن الاقتصاد الرقمي من خلال التعرض لمفهومه، خصائصه ومختلف العناصر المكونة له، المحور الثاني تم فيه التطرق لإدارة المواهب وما أفرزته من تحديات جديدة في إدارة الموارد البشرية، أما المحور الثالث فقد تم تخصيصه لإلقاء الضوء على بعض التجارب الناجحة في إدارة المواهب لدى بعض المؤسسات.

### 1- الاقتصاد الرقمي

#### 1-1- نشأة الاقتصاد الرقمي

ترجع أصول نشأة هذا المصطلح إلى مصطلح اقتصاد المعرفة الذي سبقه في الظهور حيث يعد العالم الأسترالي "ماكلوب" أول من ذكره سنة 1962، وهو اقتصاد قائم على الاستخدام الفعال للأصول المعنوية كالمعرفة، المهارات والقدرات الإبداعية، لتتطور تسميته إلى اقتصاد المعلومات - الذي جاء على يد عالم الاقتصاد "بورات" - الذي تزيد فيه قوة العمل المعلوماتية عن قوة العمل العاملة في كل من قطاع الزراعة

والصناعة والخدمات، ثم في الأخير جاءت تسميته بالاقتصاد الرقمي في 1990 مع ظهور شبكة الانترنت (لزرقي و بن زيدان، 2017).

وتجدر الإشارة إلى أن تعبير اقتصاد المعرفة يستوعب في مضمونه تعبير اقتصاد رقمي الذي يعد القاعدة الرئيسية له باعتماده على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كتقنية تساعده في التطور والبقاء.

### 2-1- تعريف الاقتصاد الرقمي:

لقد استخدمت عدة تسميات لتدل على الاقتصاد الرقمي مثل: الاقتصاد الذكي، اقتصاد الإنترنت، اقتصاد المعرفة، الاقتصاد الافتراضي، الاقتصاد الإلكتروني، اقتصاد الوب، الاقتصاد الشبكي، اقتصاد اللاملموسات، واقتصاد الخبرة لكن حتى وإن تعددت المسميات فإنها تدل على شيء واحد وهو الاقتصاد الرقمي الذي يتعامل مع المعلومات الرقمية، الزبائن الرقميين والشركات الرقمية، التكنولوجيا الرقمية والمنتجات الرقمية، فهو يقوم على الأفكار والإبداع وليس على الأشياء المادية (بن سولة، 2018) وقد قدمت له عدة تعاريف نذكر منها :

● **Walter and Kaisa** يعرفان اقتصاد المعرفة بأنه ذلك الاقتصاد الذي يتمثل في إنتاج السلع والخدمات المعتمدة على نشاطات المعرفة المكثفة التي تساهم في تسريع التكنولوجيا والتقدم العلمي، اعتمادا على القدرات الفكرية بدلا من الثروات المادية والطبيعية، مع دمج جهود التحسين في كل مرحلة من عمليات الإنتاج عن طريق البحث والتطوير والعلاقة مع الزبائن التي تنعكس إيجابا على تزايد الناتج المحلي الإجمالي". (سيد سلطان، 2016). وهو ما يتفق مع التعريف القائل بأنه الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات وخدمات معرفية لا ملموسة وبالاستناد على الكفاءات البشرية (بن سولة، 2018).

■ **تعريف M.Parken**: "اقتصاد المعرفة هو دراسة وفهم عملية تراكم المعرفة وحوافز الأفراد لاكتشاف، تعلم المعرفة، والحصول على ما يعرفه الآخرون". (عليان، 2008).

■ هو الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة وتوظيفها، وابتكارها بهدف تحسين نوعية الحياة بمختلف مجالاتها من خلال خدمات الانترنت والتطبيقات التكنولوجية، واستخدام العقل البشري كرأس مال، وتوظيف البحث العلمي لخلق تغييرات استراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنظيمه ليصبح أكثر استجابة وانسجام مع تحديات التنمية الجديدة (بن سولة، 2018).

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن الاقتصاد الرقمي هو اقتصاد يركز على المعرفة، على تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تشكل بنية تحتية ضرورية وعلى الكفاءات البشرية التي تمثل رأس مال فكري للمؤسسة وتشكل مصدر أساسي للإبداع والابتكار الذي يعد من دعائم هذا الاقتصاد.

### 3-1- عناصر الاقتصاد الرقمي

يتكون الاقتصاد الرقمي من عدة عناصر أهمها (السيابي، 2016):

- الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة على أعلى المستويات حيث ذكر احد الاقتصاديين بأنه " إذا كانت الأرض هي قاعدة الثروة في الاقتصاد الزراعي، والآلة في الاقتصاد الصناعي، فإن المعرفة والقوة الدماغية هي قاعدة الثروة في اقتصاد المعرفة".
- نافذة شبكة المعلومات الدولية التي تشمل كافة شرائح المجتمع من السكان التي يسهل الوصول إليها من خلال وسائل الاتصال المختلفة.
- مجتمع متعلم، وهذا لا يتأتى إلا من خلال دعم الدولة للتعليم والتدريب من خلال توفير المراكز والمعاهد المتخصصة والمؤهلة.
- عمال وصناع المعرفة وهي اليد العاملة في قطاع المعرفة والمعلومات.
- مراكز الأبحاث التي تقوم بعمليات البحث والتطوير.

### 4-1- خصائص الاقتصاد الرقمي

إن الاقتصاد الرقمي هو اقتصاد وفرة وليس اقتصاد ندرة لأنه يقوم على المعرفة التي تزداد وتنمو بالممارسة والاستهلاك. كما أن نجاحه ونموه يعتمد على قدرة الأفراد والمؤسسات على المشاركة في شبكات المعلومات ومواقع الانترنت المختلفة، ويتطلب الاشتراك الفعال في تلك الشبكة وفي الاقتصاد الرقمي ضرورة توفير بنية تحتية مناسبة، وانخفاض تكلفة ورسوم تلك الخدمات وتوفير الآلات والأجهزة والمعدات والمهارات والتعليم والتدريب وتوفير الموارد المالية واستخدام الأموال الإلكترونية (بطاهر، 2020).

كما يتميز الاقتصاد الرقمي بنشر تكنولوجيا المعلومات في جميع القطاعات وعلى جميع المستويات وهو ما يسمح ببناء الحكومة الإلكترونية، البنوك الإلكترونية والإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى ذلك فهو اقتصاد يركز على اللاملموسات المتمثلة في الأفكار والعلامات التجارية والخدمات غير الملموسة، وبالتالي فإن تسويق الخدمات والمنتجات الرقمية والمعرفية يتم عبر فضاء إلكتروني يقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وعلى الجودة والابتكار (بن سولة، 2018).

بالإضافة إلى تميزه بظهور قوة المعرفة والألوية التي يمثلها رأس المال البشري في الاقتصاد المعرفي والتي أدت إلى حدوث صراع عالمي حول الموهوبين، الذين يساهمون في خلق معارف جديدة وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة باعتبارهم من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء ومورد يصعب تقليده (بخوش، 2018).

#### 1-5- عوامل الاندماج في الاقتصاد الرقمي

إن الاندماج في الاقتصاد الرقمي يتطلب توفر مجموعة من العوامل أهمها (بطاهر، 2020) :

- تكنولوجيا المعلومات والاتصال: وتتمثل في معدات الإعلام الآلي، وسائط الاتصال المختلفة ومختلف التطبيقات والبرمجيات التي تسهل عمليات المعالجة وتبادل المعلومات.
- التعليم ومجتمع المعلومات: حيث يعتبر الإنفاق على التعليم شكلاً من أشكال الاستثمار في الرأسمال البشري، كونه يساعد في بناء الطاقات البشرية التي تحتاجها مختلف الصناعات في الاقتصاد ويتجلى ذلك من خلال إعداد عمال المعرفة وتكوين أفراد لهم القدرة على الإبداع والابتكار وصناعة البرمجيات.
- البحث والتطوير: إن التحول نحو الاقتصاد الرقمي يقتضي رفع نسبة الإنفاق على مشاريع البحث والتطوير من الناتج المحلي الإجمالي باعتباره أحد أهم مؤشرات الاقتصاد الرقمي، وهي مرتفعة في الدول المتقدمة أكثر من باقي الدول.

#### 1-6- خصائص مجتمع المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي

يتسم مجتمع المعرفة بجملة من الخصائص من أهمها (المصري و الآغا، 2015):

- تكون فيه المواهب البشرية متميزة ومدربة ومتعلمة،
- تتوفر فيه مراكز البحوث والمؤسسات البحثية التطويرية، بما تحتاج إليه من إمكانات مادية وخبرات بشرية،
- وجود زيادة هائلة في كمية المعلومات المتاحة وفي اتساعها،
- الاتصاف بثقافة معرفية تشجع على إنتاج المعرفة والاستفادة منها ،
- انفجار المعرفة وتوظيفها، والتطور التكنولوجي وتطبيقاته، مع تطبيق الجودة الشاملة وإتقان إدارتها،
- تطوير البحث العلمي بجوانبه النظرية والتطبيقية وتوفير المستلزمات للبحث ودعمه.

#### 2- إدارة المواهب

يشير الاقتصادي Robert Solow إلى أن أهم عامل للنمو الاقتصادي هو ابتكار ونشر المعرفة الحالية وإنتاج ونشر معارف جديدة ويقول بأن 50 % من النمو الاقتصادي يتعلق بالمعرفة و 34% منها يعود لنمو معارف جديدة و 16 % من النمو الاقتصادي ينتج عن الاستثمار في رأس المال البشري بالتعليم (بخوش، 2018).

من هذا المنطلق ظهر توجه جديد في إدارة الموارد البشرية يسعى إلى خلق إطار جوهري يتم من خلاله معرفة من هم أفضل الناس الذين يجب المحافظة على بقائهم في المنظمة، هذا التوجه عرف باسم إدارة المواهب Talent Management الذي ظهر لأول مرة من قبل David watkins في عام 1998، في مقال نشره في العام نفسه، والذي أكد فيه على ضرورة وجود إدارات متخصصة لتنمية المواهب والإبداعات ضمن منهجية واضحة وعملية ومحددة تضمن تحقيق الأهداف وتجنب الهدر للطاقات والإمكانات (محمد المعشني، عبد الحميد أيوب، و أحمد الجاسم، 2019). وقد ازداد الاهتمام بهذا المفهوم بسبب تركيزه على الاهتمام بمدخلات عملية التعلم من تنمية وقدرات ومواهب ومهارات.

منه يمكن اعتبار الأفراد موهوبين لامتلاكهم قدرات وإمكانات استثنائية يستطيعون من خلالها التأثير في كفاءة وفعالية المنظمة التي يعملون فيها، فالأفراد الموهوبين يمثلون ميزة تنافسية للشركات من خلال قدراتهم المتميزة، كفاءاتهم وإبداعهم (علي حمد و حسين، 2018). وهو ما أكده بورنوا Bournoi بقوله " المواهب في المؤسسة هم أفراد متميزون وليسوا بالضرورة مديرين أو قادة لكنهم يقدمون إنجازات خارقة للمؤسسة" (صبيان، 2019، صفحة 115).

## 1-2- نشأة إدارة المواهب

يرجع الاهتمام بإدارة المواهب إلى نهاية عقد السبعينات حين بدأت مجموعة من فرق البحث العلمي في الوم.أ بزيارات استطلاعية لمجموعة كبيرة من المنظمات الرائدة والناجحة على المستوى المحلي والعالمي، وذلك بغرض القيام بدراسة لهيكل الإدارة وطرق التسيير ومختلف الأنظمة المتبعة كنظام الحوافز والتوظيف .. إلخ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن السبب الرئيسي لنجاح هاته المنظمات هو اهتمامها بجذب واستقطاب المواهب وتوظيفها واتباع أنظمة تحفيز خاصة تحرك الدوافع الفردية وتحقق رغبات العمال.

بالإضافة إلى الدراسة التي قامت بها منظمة MC kinzey سنة 2000-2001 التي أطلقت عليها "حرب المواهب" التي عالجت فيها أساسيات إدارة المواهب وقواعدها، كما تطرقت إلى ظاهرة نقص الكفاءات المؤهلة كتحدى تواجهه المنظمات في ظل العولمة والمنافسة الشديدة، كما تناولت هذه الدراسة الابتكارات الخلاقة التي أصبحت تستخدمها المؤسسات في تخفيض تكاليف الإنتاج، من هنا برز الاهتمام بإدارة المواهب وبدأت تتبلور نظرياتها ومبادئها باعتبارها ميزة تنافسية من الصعب تقليدها (صبيان، 2019، صفحة 109).

## 2-2- حرب المواهب

لقد أشار Gerry Davies في عرض تقييمي أجراه في بريطانيا سنة 2011، إلى أن هناك مناصب حساسة تتطلب أفراد موهوبين ومؤهلين لشغلها. وهو ما أدى إلى ظهور ما يعرف بحرب المواهب، حيث ظهر هذا المصطلح في مقال كتبه خمسة مستشارين من شركة ماكنزي سنة 1998 والذي تم التوسع فيه في كتاب سنة 2001، حيث يركز المفهوم على أربعة مبادئ أساسية:

- الأ أفراد الموهوبين نادرين، وهم يشكلون عامل أساسي لتطوير المؤسسة ( prime source of competitive advantage)
- على المؤسسات أن تختار أفضل الموهوبين (sourcing great talent)، حتى من منافسيها بل وخصوصا منهم.
- على المؤسسات أن تعرف كيفية إغرائهم بتقديم الامتيازات التي تجذبهم وتحافظ عليهم. (create a winning employee value proposition)
- لا بد من التخلص (move on) من الأفراد ذوو الأداء المنخفض (Nachtergaele, 2012). من ما سبق يمكن القول أن حرب المواهب هي نتاج للاندماج في الاقتصاد الرقمي القائم على الأدمغة أو المعرفة وليس على القوة العضلية، حيث برزت الدول التي تمتلك المعارف والمعلومات وأخرى تفتقر إليها وهو ما أدى إلى حدوث تسابق لاجتذاب الخبرات والمواهب والمهارات سواء من دولة لأخرى أو حتى داخل

الدولة نفسها حيث تقوم بعض المنظمات الخاصة على سبيل المثال بجذب الكفاءات الماهرة والمبدعة من المنظمات الحكومية من خلال تقديم عروض وحوافز مغرية. ولا يستثنى من حرب المواهب كذلك سعي المنظمات للمحافظة على مواهبها ومنعها من الانتقال إلى مؤسسات أخرى.

وتشير الدراسات إلى ان حرب المواهب في السنوات الأخيرة تتركز خاصة في قطاع الخدمات التقنية الذي يواجه نقص كبير في الكفاءات العالية وعلى رأسها قطاع الإعلام الآلي، الإعلام والاتصال، هندسة البحث والتطوير والذكاء الاصطناعي ثم الأنشطة القانونية، المحاسبية والاستشارية (Dauvergne & Marchais, 2018).

### 2-3- تعريف إدارة المواهب

تناضل العديد من المنظمات من أجل الحفاظ على مواهبها في إطار استراتيجية قوية ومتماسكة. وتحت شعار أفضل العمال يؤدون أفضل ومعظم الأعمال « The best workers do the best and the most work » وقد أعطيت لإدارة المواهب عدة تعاريف أهمها:

■ عرفها (العنزي، 2016) على أنها " تفاعل مجموعة من العمليات المنظمة، تعمل وفقا لاستراتيجيه عمل مدروسة، تركز على تخطيط احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الأفراد ذوي المواهب المطلوبة، والعمل على جذبها وتطويرها وتوجيهها والمحافظة عليها بصورة تدعم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتنسجم مع توجهات المنظمة الإستراتيجية". كما قدم (العمرى، 2017) تعريفا وهو «الإدارة التي تقوم بجهود منظمة ومدروسة، من أجل الوصول إلى أداء متميز، عن طريق استقطاب أفضل المواهب البشرية المتاحة في السوق، والمحافظة عليها، وتطويرها واستثمارها الاستثمار الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية» (الحري و خليل، 2019).

■ إدارة المواهب هي عملية تطوير ودمج العاملين الجدد وتنمية العاملين الحاليين والاحتفاظ بهم، وفي الوقت نفسه اجتذاب أفراد من ذوي المهارات العالية للعمل بالمنظمة واستثمار الوقت لتحقيق أفضل النتائج. كما تقوم إدارة المواهب على فرضية مفادها أن داخل كل فرد إمكانات يجب تحريرها، وإيجاد كفاءات متميزة تمكن من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (صبيان، 2019، صفحة 115).

من خلال هذه التعاريف يمكن الإشارة إلى مجموعة من النقاط :

■ تقوم إدارة المواهب على تحسين إجراءات التعيين، التنمية والتدريب لتوفير موارد بشرية ذات كفاءة عالية.  
■ الهدف من إدارة المواهب هو تحقيق التميز والجودة في الأداء واكتساب ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد.  
■ تركز إدارة المواهب على نوعين من الإجراءات :

● إجراءات متعلقة بالاستقطاب الجيد الذي يوفر أفضل الكفاءات.

● إجراءات المحافظة على ما هو متوفر من المواهب من خلال تحسين جودة الحياة الوظيفية.

■ إدارة المواهب تقوم على فكرة أن المواهب موجودة في أي مكان، بمعنى أن اهتمامها لا يكون منصبا فقط على الأفراد الموهوبين بالمعنى العلمي وإنما يكون اهتمامها بجميع الموظفين مهما كانت مستوياتهم الوظيفية باعتبار أن كل شخص لديه قدرات متميزة تستحق الاستكشاف والتطوير.

### 2-4- أهمية إدارة المواهب

ترجع أهمية إدارة المواهب إلى:

■ أنها جاءت استجابة للتغيرات في سوق العمل والعولمة، فمع ظهور الاقتصاد الرقمي أصبحت مهمة أي دولة وأي منظمة تتمثل في جذب أفضل العناصر من القوى العاملة والعمل على تنميتها وتحفيزها على الأداء والاستمرار فيها، لا سيما وأن 80 % من الوظائف الجديدة منذ عام 1992 تتطلب قادرا من التعليم والتدريب على التكنولوجيا والمعرفة مما يستلزم وجود مواهب لمواكبة التغير في سوق العمل.  
■ استكشاف الطاقات الكامنة وتكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المنظمة.

- تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة والمحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة (الجراح و أبو دولة، 2015).
- خدمة العملاء وتكاليف الفرصة البديلة: حيث يشعر العملاء بالثقة والارتياح عند وجود المواهب داخل المنظمة، وذلك لإيمانهم بمدى تميز الخدمة أو المنتج الذي سيحصلون عليه، لأن نقص الكفاءات يؤدي إلى زيادة الحمل على المنظمة وغياب الالتزام بالمواعيد النهائية، وانخفاض نوعية العمل مما يجعل المنظمات تفقد عملائها، كذلك تفقد القدرة على مواكبة أحدث الممارسات المتعلقة بإبداع المواهب (عبد الرحمن عبد الله صيام، 2013).

#### 2-5- مهام إدارة المواهب

- تعتبر إدارة المواهب إدارة استراتيجية (طويلة المدى) عكس إدارة الموارد البشرية التي قد تكون قصيرة أو متوسطة المدى، لذلك فهي تنطوي على مجموعة من المهام يمكن تلخيصها فيما يلي:
- تطوير استراتيجيات تهتم بتحديد المطالب الحالية والمستقبلية لخطة المؤسسة.
- تحديد الكفاءات المتاحة والمطلوبة الحالية والمستقبلية للمؤسسة.
- تطوير الوسائل والعمليات التي تتوافق مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للأفراد العاملين.
- تطبيق أفضل الوسائل والطرق لتحري واستقطاب الأفراد الموهوبين والطموحين.
- إيجاد طرق مناسبة للتعامل مع الأفراد الذين لا يقدمون أي قيمة إضافية للمؤسسة.
- التأكد من أن الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة تضمن تحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة حالياً ومستقبلاً (صبيان، 2019، صفحة 117).

#### 2-6- استراتيجيات إدارة المواهب

إن تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب البشرية يؤدي إلى تكوين مجتمع المعرفة الذي يقود التميز للمنظمات في ظل الاقتصاد الرقمي، وتتمثل في ثلاث استراتيجيات مهمة وهي (الجراح و أبو دولة، 2015):

#### 2-6-1- استقطاب المواهب (Attracting Talent)

التي تشمل مختلف السياسات والممارسات التي من خلالها يتم تحديد الأفراد الموهوبين واختيارهم، حيث أصبح يعتمد بشكل أساسي على الانترنت لاستقطاب المرشحين وهو ما يقلص في الوقت والتكلفة، أو عقد اتفاقات مع الجامعات والمعاهد العليا للحصول على الخريجين المتفوقين والتميزين في مختلف التخصصات التي تحتاجها المؤسسة، وهو ما قامت به شركة Amazone بفرنسا التي قامت بتنظيم مبادرة سميت بـ: "تحدي Amazone الجامعي"، وهي منافسة خصصت لطلبة الماجستير، حيث يتحصل الفائزون على تربص للقيام بالتجارة الإلكترونية بالشركة، حيث جمعت أول تظاهرة في 26 جوان 2018 قرابة 220 مشارك (Dauvergne & Marchais, 2018). وتشتمل استراتيجية الاستقطاب على مجموعة من العمليات أهمها:

#### 2-6-2- تخطيط المواهب

التي من خلالها يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من المواهب في جميع مستويات المنظمة وبالتالي الحصول على مستوى مثالي في تحديد مواقع المواهب والتي تنتهي بوضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

- تحسين سمعة الموارد البشرية حيث تعود سمعة الموارد البشرية إلى الانطباع المتولد لدى المتقدمين للعمل من خلال الصورة التي تعكسها المنظمة كجهة موظفة حيث تركز العديد من المنظمات على تحسين سمعة الموارد البشرية لديها لجذب المواهب البشرية.

#### 2-6-3- تنمية المواهب Talent development

وذلك من خلال تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم عن طريق مختلف عمليات التدريب والتكوين ومحاولة نقل المعارف الضمنية ذات القيمة من الموظفين القدماء إلى الموظفين الحاليين والجدد.

### 3.6. الاحتفاظ بالموهب (Retaining Talent)

التي تتمثل في جميع الأنشطة التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المنظمة وجعل الآخرين يحملون بالعمل فيها وذلك من خلال توفير بيئة عمل تزيد من رضاهم الوظيفي في مواقع العمل. وذلك عن طريق إشراكهم في قرارات المنظمة وتمكينهم في العديد من الوظائف والعمل على تطويرهم وتدريبهم، ويمكن إجمال مختلف هذه الأنشطة فيما يلي (Dauvergne & Marchais, 2018):

- خلق الشعور بالتواطؤ مع المترشحين للوظائف من خلال سعي المؤسسات الموظفة إلى إغراء المترشحين للوظائف وليس العكس، حيث يتم تسهيل وتسريع كل الخطوات المتعلقة بالتوظيف وذلك باستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال ومواقع التواصل الاجتماعي على سبيل المثال.
- إعادة تحديد معالم الأجر من خلال إدراج عدد أيام العطلة، الأرباح الموزعة، تقليص أوقات العمل ومختلف المنح بالإضافة إلى الأجر القاعدي.
- عصرنة بيئة العمل من خلال إدراج بعض المرافق التي تمنح العاملين الارتياح والرضى في بيئة العمل.
- ضمان المغامرة من خلال التأكيد على أهمية المشروع وتقنيته، العمل الجماعي وشخصية المؤسسين الأمر الذي يجعل من العمل مغامرة تقنية وإنسانية.
- التدريب وخلق التحدي.
- دعم المواهب عالية الكفاءة على المدى الطويل وهو ما يعزز مقولة أحدهم « un talent coute deux ans de son salaire à remplacer. Le maintenir dans l'entreprise coute 5 à 15 % au maximum de son salaire en investissement »
- مساعدة المواهب على خلق التوازن بين حياتهم المهنية وحياتهم الخاصة.

### 3- نماذج ناجحة في إدارة المواهب.

يمكن سر نجاح العديد من الشركات مثل مايكروسوفت وبوينغ وأبل في القدرات الإدارية الفاتحة لهذه الشركات في استقطاب موظفي المعرفة من أصحاب المواهب على مستوى صناعة البرمجيات أو بعض المجالات التقنية بمختلف أشكالها، ومن هذا المنطلق يتوقع الكثير من علماء الإدارة أن المنافسة في المستقبل حول استقطاب المواهب وأصحاب الكفاءات ممن يطلق عليهم بموظفي المعرفة ستكون على أشدها. ومن بين أهم النماذج الناجحة في إدارة المواهب :

#### 3-1 شركة مايكروسوفت

تهتم شركة مايكروسوفت بمواهبها وهو ما دفع Bill Gates المدير التنفيذي لهذه الشركة إلى القول: "قم بأخذ عشرين شخصا من المهمين في شركة مايكروسوفت وأنا أستطيع أن أجزم لك بأنها ستصبح شركة غير مهمة" (إبراهيم و سعد، 2015).

منه فإن شركة مايكروسوفت تهتم بشكل كبير باختيار أفضل الكفاءات حيث أن بيل جيتس كان يخصص ثلث وقته اليومي في العمل لاختيار الكفاءات واستكشاف المواهب البشرية من كل بقاع العالم وخاصة من طلاب الجامعات حيث تقدم عروض مغرية لاستقطابهم من خلال اقتراح : نظام تأمين صحي متميز، برامج خيرية، خصومات على منتجات وخدمات الشركة، برامج للإدخار والاستثمار، مواد تعليمية، فرص بناء شبكة علاقات مهنية، خطة إجازات جيدة . وفي هذا الصدد قامت شركة مايكروسوفت بتصميم وإنجاز برنامج Dynamics 365 for talent والذي يعطي - حسب هذه الشركة- نظرة ب 360 درجة حول الموارد البشرية المتواجدة داخل المؤسسة، كما يوفر معلومات دقيقة للمؤسسة حول المواهب المتوفرة في العالم من خلال قدرته على الولوج إلى LinkedIn Recruiter ومساهمته في تحسين أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى ذلك فالبرنامج يسهل إدماج المواهب الجديدة في المؤسسة من خلال تأثيره البيولوجي عليها حيث يشعر الفرد بالانتماء للمؤسسة حتى قبل الحضور الفعلي داخلها. (Microsoft, 2018)



### 2-3- شركة بوينغ

تعد شركة بوينغ أكبر شركة طيران حول العالم، حيث يعمل بها أكثر من 165 ألف موظف في أكثر من 90 دولة على مستوى العالم، قامت هذه الشركة بافتتاح مركز متخصص لتدريب القادة والمهنيين وتطوير قدراتهم وصقل مهاراتهم، حيث يجسد المركز فلسفة بوينغ ورؤيتها القائمة على تدريب وتطوير وتمكين رأس مالها البشري بغية تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتعزيز ريادتها العالمية.

وفي هذا الصدد صرح ريتشارد بيكر الرئيس الإقليمي للموارد البشرية في شركة بوينغ في الهند والشرق الأوسط وشمال إفريقيا بأن شركة بوينغ تؤمن بأهمية إشراك الموظفين وفرق العمل في عملية صنع القرارات، وأنها تستثمر في الكفاءات والمواهب الشابة، وتمنحهم الفرصة لتولي ادوار ومناصب قيادية بعد إخضاعهم لبرامج تدريب وتطوير مكثفة، منوها إلى أن الشركة تتبنى نهجا متميزا في القيادة لتعزيز تنافسيتها في الأسواق يتمثل في تطوير صف ثان من القادة الذين يتم تدريبهم من قبل كبار المسؤولين في الشركة، ويتم منحهم الكثير من الصلاحيات التي تؤهلهم لتولي المناصب الرفيعة في المؤسسة. (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2015).

### 3-3- معهد التكنولوجيا المتطورة – فرجينيا

حيث قام مدير معهد التكنولوجيا المتطورة Advanced Technology Institute بفرجينيا، بتحويل إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المهنيين منذ 2007، حيث لا يتعامل مع العامل بالمعهد على انه مجرد وقت وجهد يعطيه للمنظمة فيستحق راتبه، بل يتعامل معه على أنه موهبة تستحق الرعاية والاهتمام والدفع للأمام. ويمكن ملاحظة ذلك من خلال عمليات التوظيف حيث أن المقابلة الشخصية للمنضمين الجدد للشركة تستغرق قرابة الأربع ساعات لتتضمن عدة مقابلات من ضمنها غداء مع موظفي الشركة لقياس القدرات الاتصالية والشخصية للمتقدم للعمل. ثم تأتي المقابلة النهائية مع مدير المعهد لتحديد مدى ملاءمة المتقدم لبيئة عمل الفريق، وبهذه الطريقة تم صياغة شكل جديد للمقابلات الوظيفية يمكنهم من تحديد ما يجعل أي عامل بالمعهد سعيدا ومميزا، كما لا يتوقف دور إدارة المواهب عند التعيين فقط بل يمتد لما بعد ذلك، فبمجرد أن يصبح الموظف عضوا من الفريق، يحاول المعهد أن يوفر له سبل الترقى والنمو داخل المنظمة، كما أن هناك مراجعة سنوية لاحتياجات كل وظيفة، كما يقوم الموظف نفسه بتقييم ذاته بناء على تلك الاحتياجات قبل ان يتلقى تقييم مديره، كما يحدد المدير والموظفون معا الموظف الذي يستحق أن يشغل منصبا أعلى وما يحتاجه من تعليم وتنمية ليحصل عليه. (عبد الرحمن عبد الله صيام، 2013، صفحة 62).

### خاتمة

من خلال ما سبق تم التعرف على الاقتصاد الرقمي الذي أدى إلى خلق الحاجة إلى المواهب والكفاءات العالية، حيث أصبحت العديد من المؤسسات تعاني نقص كبير في الموارد البشرية ذات الأداء العالي والمتخصص لا سيما في المجال التقني كتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وخدمات الإعلام الآلي وهو ما أدى إلى ظهور ما سمي بحرب المواهب War for talents التي اشتعلت بين الشركات الكبرى كتعبير عن المنافسة الشديدة في اجتذاب الموظفين أصحاب الكفاءات العالية والحفاظ عليهم وذلك لتحقيق التميز والريادة، وكنتيجة لهذا التسابق على المهنيين ظهر توجه جديد في إدارة الموارد البشرية يعنى بالمهنيين وذوو الكفاءات المتميزة والمتمثل في إدارة المواهب وهو توجه اعتمده العديد من الشركات الرائدة مثل مايكروسوفت، آبل وأمازون. في حين أن العديد من المؤسسات ولاسيما تلك التي لم تستطع اللحاق بركب الدول المتقدمة بعيدة كل البعد عن هذا التوجه، مما يجعلها فريسة سهلة في ظل حرب المواهب لتلك المؤسسات المتصيدة للعقول البشرية، لذلك يجب على هذه الدول وخاصة الدول العربية أن تتقن لضرورة المحافظة على كفاءاتها وذلك لوضع حد لما يعرف بهجرة الأدمغة التي تبقها بعيدة عن التنافسية والريادة.

## المراجع:

أولاً- المراجع العربية:

الكتب:

1. ربحي مصطفى عليان. (2008). *إدارة المعرفة* (الإصدار الطبعة الاولى). الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.  
المذكرات:
2. إيمان صبيان. (2019). *إدارة المواهب آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية، دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الجزائرية*. تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان.
3. عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام. (2013). *مواقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة*. غزة.

المقالات:

4. بخنة بطاهر. (22 جانفي، 2020). *توجهات الاقتصاد الرقمي في البلدان العربية في ظل رغبتها في تطبيقه*. مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، المجلد 03 (العدد 02).
5. سامية سهيل محمد المعشني، علاء الدين عبد الحميد أيوب، و فاطمة أحمد الجاسم. (01 جويلية، 2019). *واقع إدارة المواهب لدى طلبة جامعة السلطان قابوس في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية*. *International journal of learning Management Systems* (العدد 02).
6. سمية بوران، و عبد اللطيف شليل. (جوان، 2018). *تنمية الأصول الذكية والاندماج في اقتصاد المعرفة*. مجلة اقتصاديات المال والاعمال (العدد السادس).
7. صالح حامد الحربي، و نبيل محمد خليل. (ديسمبر، 2019). *العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ونواتجها بالتطبيق على البنوك السعودية بمنطقة تبوك*. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 16 (العدد 02).
8. صالح علي الجراح، و جمال داود أبو دولة. (2015). *أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية*. المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، مجلد 11 (عدد رقم 02).
9. طالب بن علي السيابي. (2016). *تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة "واحة المعرفة بسلطنة عمان نموذجاً"*. مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، مجلد 02 (العدد 02).
10. عامر علي حمد، و وسام علي حسين. (2018). *دور عمليات إدارة المواهب البشرية في تعزيز الإبداع التنظيمي*. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية.
11. مديحة بخوش. (05 نوفمبر، 2018). *آليات تنمية رأس المال البشري في ظل التحول نحو الاقتصاد الرقمي*. مجلة التنمية و غدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات-، مجلد 06 (العدد 09).
12. نبيلة لزرق، و حاج بن زيدان. (2017). *الاقتصاد الرقمي والفجوة الرقمية*. حالة الجزائر. مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة (رقم 04).
13. نور الدين بن سولة. (22 ديسمبر، 2018). *الاقتصاد الرقمي والتجارة الإلكترونية*. مجلة تطوير، مجلد 05 (العدد 02).
14. نور خليل إبراهيم، و خالد سلمان سعد. (2015). *متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 31 (العدد 86).  
المداخلات:

15. محمد سيد سلطان. (2016). تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتحقيق اقتصاد المعرفة: آليات الاندماج ومتطلبات النمو المعرفي. *المنتدى الإعلامي السنوي السابع - الرياض* (صفحة 17). مؤسسة تقارب العلمية، مصر، أسيوط.
16. نضال المصري، و محمد الآغا. (2015). إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي. *المؤتمر السنوي الرابع للعلوم الاجتماعية والإنسانية*. مراكز: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. ثانيا- المراجع الأجنبية:
17. Dauvergne, G., & Marchais, C. (2018, juillet Lundi 02). Gerre des talents: Comment attirer et fidéliser? *Les Echos EXECUTIVES*.
18. Nachtergaele, E. (2012). Introduction. La guerre des talents dans la fonction publique. *Pyramides, Revue du centre d'étude et de recherches en administration publique* (N° 23).  
ثالثا: المواقع الإلكترونية:
19. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. (13 ديسمبر, 2015). *نادي الموارد البشرية يستعرض تجربتي "مايكروسوفت" و"بوينغ" في مجالي الابتكار واستقطاب المواهب*. تاريخ الاسترداد 03 ديسمبر, 2020، من الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية:  
<https://www.fahr.gov.ae/Portal/ar/news/13/12/2015/>
20. عدي غني عبود الأسدي. (01 جانفي, 2019). *knowledge economy*. تاريخ الاسترداد 9 نوفمبر, 2019، من جامعة بابل:  
<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9>
21. صلاح عبد اللطيف طه. (02 سبتمبر, 2019). *اقتصاد النكاه والمعرفة*. تاريخ الاسترداد 5 نوفمبر, 2019، من الجزيرة: <https://blogs.aljazeera.net/blogs/2019/9/2/%>

إدارة المواهب كضرورة أساسية للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة-

*Talent management as a basic necessity for a company in light of the knowledge economy - Case study of Algeria Telecom, Constantine Branch –*

د. هرموش إيمان، جامعة الصديق بن يحيى، جيجل، [ges.imen@yahoo.fr](mailto:ges.imen@yahoo.fr)

ط.د بوسنة نسرين، جامعة قسنطينة 2، [nesrine.boussena@univ-constantine2.dz](mailto:nesrine.boussena@univ-constantine2.dz)

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص واقع الاهتمام بتطبيق إدارة المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية، وزعت على عينة عشوائية قدرت بـ 40 عامل من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة، وكانت كلها صالحة للدراسة، وتوصلت الدراسة في الأخير إلى وجود تطبيق جزئي لإدارة المواهب في المؤسسة ولمختلف أبعاده المتمثلة في استقطاب المواهب، تنمية المواهب، المحافظة على المواهب، وتقييم أداء المواهب، هذا وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة إحداث التكامل في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب، و تصميمها لاستقطاب وإدارة وتطوير وتحفز واستبقاء العاملين المهمين، بهدف إيجاد منظومة عالية الاستجابة والأداء بشكل مستدام.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب، أبعاد إدارة المواهب، اقتصاد المعرفة، مؤسسة اتصالات الجزائر.

**تصنيفات JEL: D83, J24**

#### Abstract:

This study aims to diagnose the reality of the application of interest in the application of talent management in the company of "Algerie Telecom Constantine Branch", To achieve the objectives of the study, the researchers designed a questionnaire to collect preliminary data, and distributed to a random sample estimated by 40 workers of "Algerie Telecom Constantine branch", which were all valid for the study, Finally, the study found that there is a partial application of talent management in the company and its various dimensions of talent recruitment, talent development, talent preservation, and evaluation of talent performance. The study concluded that the implementation of talent management strategies should be integrated and designed to attract, manage, develop, motivate and retain important personnel in order to create a highly responsive and sustainable system.

**Keywords:** Talent Management, Talent Management Dimensions, Knowledge Economy, Algeria Telecom

**JEL Classification Codes:** D83, J24

## مقدمة:

في ظل التطورات والتحولات الجديدة التي تشهدها بيئة الاعمال في العصر الحالي وفي ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة، أضحت التنافس سواء على المستوى اللّي أو الجزئي قائم بالدرجة الأولى على قدرة امتلاك المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الامر الذي أدى لزيادة التحديات التي تواجهها المنظمات الاعمال في تحقيق مستويات أداء عالية تثمن قدراتها الابداعية والابتكارية من أجل البقاء والنمو والتطور.

كل هذه التطورات والتحولات أدت إلى توجه تركيز المؤسسات باختلاف أحجامها وباختلاف أنشطتها، إلى الاستثمار في الموارد البشرية من ذوي القدرات والمهارات العالية، التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، وبما أن العصر الحالي هو عصر المعرفة والمعلومات أصبحت الموهبة البشرية هي المصدر الفعلي لكل أنواع الإبداع والابتكار، ما جعل من إدارة هذه المواهب ضرورة حتمية في مختلف المؤسسات، حيث أصبحت هذه الأخيرة تعمل جاهدة من أجل وضع الآليات اللازمة لتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لامتلاك المواهب وتنميتها وتوظيفها لخدمة أهدافها.

وبما أن المؤسسات الجزائرية عامة ومؤسسة اتصالات الجزائر خاصة تعمل في بيئة متنوعة تعتمد على المعرفة المتطورة والتقدم التكنولوجي، خاصة في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة وبروز العديد من المؤسسات الخاصة التي تفرض عليها منافسة شرسة في قطاع نشاطها، أصبح لزاما عليها التركيز على الاستثمار البشري وإدارة مواهبها من العمال، كميزة تنافسية يصعب تقليدها يمكن من خلالها مسايرة وتيرة النمو والتطور المتسارعة.

في ظل ما سبق تتمحور إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي الذي مفاده:

**ما مدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة لأبعاد إدارة المواهب، في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة؟**

من أجل التحليل المعمق للسؤال الرئيسي تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك اهتمام من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة باستقطاب المواهب؟
- ما مدى تطبيق استراتيجيات تنمية المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة؟
- ما مدى إهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة بالمحافظة على العمال الموهوبين؟
- هل تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة أساليب وتقنيات لتقييم أداء المواهب؟

## فرضيات الدراسة

كإجابات مبدئية على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية المطروحة تم طرح الفرضيات التالية:

- لا يوجد اهتمام باستقطاب المواهب من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة.
- لا يوجد تطبيق من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة لاستراتيجيات تنمية المواهب.
- لا يوجد إهتمام بالمحافظة على العمال الموهوبين من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة.
- لا يوجد تطبيق لأساليب وتقنيات تقييم أداء المواهب من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة.

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تتبع أهمية البحث من أهمية إدارة المواهب كمصدر أساسي للتميز والتفوق في التنافس الشديد الذي تعرفه بيئة الأعمال؛

- يسلب الضوء على حاجة منظمات الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة، للأفراد ذوي مؤهلات وقدرات والكفاءات المتميزة خاصة النادرة منها والمتمثلة في المواهب البشرية؛

**أهداف الدراسة:** تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- الوقوف على تحديد الإطار النظري المفاهيمي لإدارة المواهب كتوجه جديد للاستثمار في رأس المال البشري في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة؛
- التعرف أهمية إدارة المواهب في المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة؛
- تشخيص واقع اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة بأبعاد إدارة المواهب؛
- تقديم مجموعة من الاقتراحات على الضوء النتائج المتوصل إليها يمكن من خلالها تعظيم استفادة المؤسسة من المواهب العاملين فيها.

### منهج الدراسة

في إطار معالجة مختلف الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة موضوع البحث لكونه أكثر ملائمة لهذا النوع من الدراسات حيث يحاول وصف واقع الاهتمام بتطبيق أبعاد إدارة المواهب في المؤسسة محل الدراسة، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة من أجل معالجة الجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة، وعلى الاستبانة كأداة رئيسية جمع البيانات الأولية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على عينة عشوائية من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة.

**تقسيمات الدراسة:** من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف البحث والإجابة على الأسئلة المطروحة تم تقسيم البحث إلى محورين أساسيين:

- المحور الأول: الإطار النظري لإدارة المواهب في ظل اقتصاد المعرفة.
- المحور الثاني: تقييم واقع تطبيق إدارة المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر-فرع قسنطينة- وفيما يلي عرض مفصل لمحاور البحث

### 1- الإطار النظري لإدارة المواهب في ظل اقتصاد المعرفة:

#### 1-1- ماهية إدارة المواهب وأهم أبعادها:

تعد إدارة المواهب "talent management" أحد أهم التحولات المعرفية في المجال الإداري الحديث، باعتبارها المصدر الرئيس لتحقيق التنافسية في الوقت الحالي، وذلك بعد التحول نحو الموارد غير الملموسة في مقدمتها الموهبة والرأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة.

#### 1-1-1- تعريف الموهبة:

تعتبر الموهبة من أكثر المفاهيم تشعبا، إذ تتداخل مع العديد من المفاهيم التي ترتبط بها ارتباطا وثيقا، والتي من الممكن أن تشكل وتستخدم في نطاق واسع كبديل لها، أهم هذه المفاهيم: العبقرية، الإبداع، الذكاء التميز والتفوق، ولهذا شكل مفهوم الموهبة مجالا خصبا للدراسات والبحوث التي توصلت إلى نتائج مفادها أن الموهوبين يمتلكون مختلف الصفات السابقة ويظهرون أنماطا من السلوك والسمات التي تميزهم عن غيرهم كسرعة التعلم، حب المخاطرة، القيادة، المثابرة والإبداع، فهذه السمات تشكل إطار معرفي يعرف الموهبة ويسمح بالتعرف على الموهوبين (حسن جمعة، 2015، صفحة 135).

فالموهبة هي نتاج عملية تفاعلية بين الاستعدادات الفطرية والقدرات العلمية للفرد والبيئة المحيطة به، والتي تستثير قدرات الفرد الكامنة وتوظيفها في الوقت المناسب، الذي يؤدي لإفراز أداء يجمع بين التميز والاختلاف، وبالرغم من أنها مرتبطة بالموارد البشرية إلا أنها تنعكس ضمن نسيج ثقافة المنظمة وتركيبها المعرفي (مقود، 2015، صفحة 5).

وعليه فالموهبة إذن هي تقاطع بين ثلاث حلقات من السمات الإنسانية هي القدرات التي تحقق مستوى عالي من الالتزام بالمهام ومستوى عالي من الابتكار، بالتالي يمكن القول أن الموهبة تترجم في قدرة الأفراد

على تحقيق نتائج جيدة، وأداء عالي باستخدام مجموعة القدرات والصفات المتميزة التي يمتلكونها، والتي تحتاج في إدارتها إلى العديد من الاستراتيجيات من أجل الحصول على أقصى استفادة منها.

### 1-1-2- تعريف إدارة الموهبة:

يرجع مصطلح إدارة الموهبة إلى عصر الإغريق والبابليون حيث استخدم هذا المصطلح كمقياس لأهمية الأفراد، وقد عبر عنه بوحدات قياس نقدية تعبر عن قيمة الشخص وقدراته (دهام حمد، 2014، صفحة 14)، في حين بدأ ظهور هذا المصطلح في المؤسسات وفي إدارة الموارد البشرية منذ عام 1998 عندما نشر مكتب الاستشارات mckinsey تقريره المشهور " حرب المواهب" ومن ذلك الوقت زادت أهمية المواهب واكتسبت شهرة في المقالات والممارسات التجارية على حد سواء لما لها من دور كبير في تطوير ونجاح المؤسسات (الكساسبة، 2016، صفحة 96).

حيث ينظر إلى إدارة المواهب كونها عملية شمولية تأخذ بعين الاعتبار المواهب المتجاهلة داخل المؤسسة وتحاول جذب و اختيار وتطوير المواهب من خارجها (Barney, Lynette, & Joubert, 2017, p. 5)، فهي وظيفة من وظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي تعمل على عملية جذب واختيار وتدريب تطوير وترقية العاملين في جميع أنحاء المؤسسة (Nizamenttin & Rizvi, 2015, p. 471) ،

تعرف إدارة المواهب على أنها مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الأنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى جودة المواهب المتوفرة في المنظمة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية، لتطوير وإثراء معارفهم باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستقطابهم من خلال توفير الظروف الملائمة، والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي (قريشي و بوقفة، 2019، صفحة 251).

بالتالي يمكن القول بأن إدارة المواهب هي مجموعة من العمليات التنظيمية المتكاملة، التي يتم تصميمها لاستقطاب وإدارة وتطوير وتحفز واستبقاء العاملين المهمين، بهدف إيجاد منظومة عالية الاستجابة والأداء بشكل مستدام، بحيث تساعد هذه العمليات أنظمة مدمجة ومتكاملة ومترابطة تحقق المشاركة والتكامل بين وظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

### 1-1-3- أبعاد إدارة المواهب:

منذ أن بدأت فكرة إدارة المواهب، لم تحظى باتفاق فيما يتعلق بالأبعاد التي يتألف منها حيث يمكن حصرها اعتماداً على التسلسل الزمني في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أبعاد إدارة المواهب

الابعاد	الباحث
الاستقطاب، التطوير، إدارة الأداء، التخطيط، التعويضات، تطوير القيادة، الدعم، والتدريب	Bersin 2006
الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ، تحديد الموهبة والتعويضات	Oehley 2007
تطوير المواهب، إدارة الأداء، التخطيط، تطوير القيادة	Hewitt 2008
تعويضات، ثقافة تنظيمية، تطوير القيادة، الدعم والتدريب	Piti 2010
الاستقطاب، إدارة الأداء، تخطيط، تمكين العاملين، التعويضات والثقافة	Chikumbi 2012

011	التنظيمية
Stan2012	الاستقطاب، الاختيار، التقييم والاحتفاظ
Brunila 2013	الاستقطاب، التطوير، إدارة الأداء، تحديد الموهبة والتخطيط

المصدر: هديل كاظم سعيد، دور القيادة الإستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة-بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد87، 2017، ص181.

بعد عرض مختلف أبعاد إدارة الموهبة من وجهة نظر عدد من الباحثين سننعمد في دراستنا على الأبعاد التالية:

- استقطاب المواهب: بات التنافس بين منظمات الاعمال قويا وشرسا من أجل جذب وتوظيف المرشحين من ذوي القيمة والموهبة، حيث يعد الاستقطاب أول خطوة لعملية إدارة المواهب، فهي المسؤولة عن جذب واختيار الشخص المناسب، باعتبار ان هذا القرار يتحكم في فشل ونجاح المؤسسة (مقدود، 2015، صفحة 11)، يمكن أن تكون هذه العملية من داخل المنظمة تخص المواهب الممكن تطويرها، عبر عمليات النقل أو الترقية أو إدخال الموهوبين دورات تطويرية لغرض إشغال المواقع التي تحتاجها المنظمة، أو أن تكون خارجية من خلال متابعة العقول النادرة وجذبها للاستفادة من رصيدها المعرفي الذي نعكس بدوره على زيادة عمليات الابداع والابتكار باستمرار (رغد و نور، 2018، صفحة 313)

- تنمية المواهب: تعد عملية تطوير المواهب أو عملية تحسين تعلم العاملين جزء جوهري من إدارة المواهب، فبهدف تحسين الأداء وتكوين فرق عمل قوية، لابد من جعل المعرفة والمهارات أكثر تقردا وذات قيمة من خلال ما يطلق عليه بالنظام الداخلي للإدارة الموارد البشرية، الذي يعتمد على عمليتي التدريب والتطوير والتي ينبغي أن تشمل كل مستويات المنظمة، بالإضافة إلى تشجيع الاتصال والتفاعل من أجل التمكن من اكتشاف الموهوبين وتنميتهم (العلي، 2016، صفحة 7).

- الاحتفاظ بالموهبة: هي الخطة التي تستخدمها المؤسسة للاحتفاظ بالمواهب من خلال عدة أساليب مثل الامتيازات التعويضات المباشرة وغير المباشرة وموقع العمل الذي له تأثير مباشر على النجاح الوظيفي، كما تعتمد على المكافآت الضمنية والترقيات، بالإضافة إلى تقديم فرص متساوية للعمال والتي تلعب دور فعال في تقليل التهرب الوظيفي (العلي، 2016، صفحة 9).

- تقييم الموهبة: من أجل تحليل أداء العاملين يتضمن تحليل صفاتهم الشخصية والبدنية والمهارات الفنية والسلوكية لتحديد نقاط القوة والضعف، فهي العملية التي تتأكد من خلالها المؤسسة أن الجهود التي يبذلها العاملون تساعد على تحقيق الأهداف (بلقرع، 2018، صفحة 102).

#### 1-2- المفاهيم المتعلقة باقتصاد المعرفة:

##### 1-2-1- مفهوم إقتصاد المعرفة:

اقتصاد المعرفة هو ليس جديدا بالكامل، كون المعرفة كانت لها أهمية حتى في الاقتصاد الصناعي، لكن الجديد هو حجم المساحة التي أصبحت تحتلها المعرفة في مختلف القطاعات الاقتصادية، فالأجاء الجديد للرؤية الاقتصادية العالمية، في ظل التطور العلمي والتكنولوجي الجديد الذي عرفته البشرية في السنوات الأخيرة، أحدث انفجارا معرفي وتحولات جوهريّة في أنماط الحياة، أين أصبح يعتمد اعتمادا كلياً على رأس المال الفكري، ومقدار المعلومات المتوفرة وكيفية تحويلها إلى معرفة ثم كيفية توظيف هذه الأخيرة بما يخدم البعد الإنتاجي، هذا وقد تعددت التعريفات التي جاء بها المختصين لاقتصاد المعرفة نذكر منها:

- عرفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD" على أنه "الاقتصاد الذي يستند مباشرة على إنتاج ونشر واستخدام المعارف والمعلومات في كافة الميادين الاقتصادية، من أجل تحقيق الأداء الأمثل، والرفاه



لأفراد المجتمع (OECD, 1998, p. 323) ، هذا ما جعل الاستثمار في البحث والتطوير والتعليم والهيكل التنظيمية الجديدة للعمل من المنظور الكلي أو الجزئي أمرا أساسيا".

- يعرف اقتصاد المعرفة بأنه "إنتاج سلع وخدمات تستند إلى أنشطة كثيفة المعرفة، تسهم في تسريع وتيرة العلم والتقدم العلمي، وتشمل المكونات الرئيسية لاقتصاد المعرفة زيادة الاعتماد على القدرات الفكرية أكثر من الاعتماد على المدخلات المادية أو الموارد الطبيعية، جنبا إلى جنب مع الجهود المبذولة لدمج التحسينات في كل مرحلة من مراحل عملية الإنتاج، وتنعكس هذه التغييرات في الحصة المتزايدة من الناتج المحلي الإجمالي، التي تعزى إلى رأس المال غير الملموس" (Walter & Kaisa, 2004, p. 201).

### 1-2-2- خصائص اقتصاد المعرفة:

إن اقتصاد المعرفة بمضامينه ومكوناته وتقنياته يتسم بالعديد من الخصائص و السمات والتي منها ما يأتي:  
(الهاشمي و العزاوي، 2007، صفحة 35)

- أنه رقمي شبكي واقتراضي حيث يعتمد على تكنولوجيا الإعلام و شبكات الاتصال الافتراضية؛
  - يتمتع بمرونة فائقة في التكيف مع المتغيرات والمستجدات الحياتية التي يتسارع معدل تغيرها ويتكاثف حجم تأثيرها، كما له القدرة على التجديد والابتكار وتوليد منتجات فكرية معرفية وغير معرفية جديدة وخلق مجالات متعددة ومتنوعة وممتدة لخلق القيمة المضافة ؛
  - لا توجد حواجز للدخول ولا فواصل أو عقبات زمنية ومكانية، أمام من يرغب في الاندماج في اقتصاد المعرفة؛
  - ارتباطه بالذكاء والخيال وبالوعي الإدراكي بأهمية الاختراع والمبادرة الذاتية والجماعية لتحقيق ما هو أفضل وأحسن؛
  - لا يعرف العوامل العشوائية ولا يعتمد على قوانين الصدفة فكل شيء فيه مخطط ومتابع و مراقب؛
  - الاستخدام الكثيف للمعرفة العلمية والعملية، خاصة المتطورة منها باعتبارها أهم عناصر الإنتاج؛
  - لا يعاني من مشكلة الندرة بالمنعنى التحليلي القديم، بل هو اقتصاد الموارد التي يمكن باستمرار زيادتها عبر الاستخدام المتزايد للمعلومات والمعرفة. (الخطيب و معاينة، 2009، صفحة 90)
- 1-3- أهمية إدارة المواهب في المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة:

تعد إدارة المواهب بمثابة امتداد لمقاربة تسيير الكفاءات، بحيث تهدف المقاربة المرتكزة على الموارد الداخلية والمواهب إلى دمج مفاهيم الموارد والكفاءات والمواهب ضمن رؤية استراتيجية تمكن المنظمة من إمتلاك واستدامة المزايا التنافسية، وبما أن المعلومات والمعرفة أصبحت من أهم العوامل لنجاح المنظمات، أصبح من الضروري وجود كوادر بشرية مؤهلة على الاستخدام الامثل للمعلومات وتوظيف المعرفة في الابداع والابتكار (بن سالم، 2011، صفحة 48).

وفي ظل اقتصاد المعرفة لا يؤخذ كل عنصر على أنه رأس مال بشري، إنما يراد برأس المال البشري تلك العناصر المفكرة والمبدعة والموهوبة، أي تلك التي تجمع بين قدرات علمية متميزة مع خبرات ومهارات معرفية عالية، مع ضرورة توفير المعرفة الفعالة والخلاقة والموجودة في عقول الافراد الموهوبين، هؤلاء هم محور عملية التنمية في ظل اقتصاد المعرفة (بن سالم، 2011، صفحة 49).

### 2- تقييم واقع تطبيق إدارة المواهب في مؤسسة إتصالات الجزائر- فرع قسنطينة- 1-2-1- أداة وعينة الدراسة:

تم إعداد إستبانة حول واقع تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة لأبعاد إدارة المواهب، تتكون الاستبانة من مجموعة من الأسئلة التي تخص أربع أبعاد من إدارة المواهب، حيث شمل البعد الاول على (4) عبارات، البعد الثاني (4) عبارات، البعد الثالث (4) عبارات، أما البعد الرابع فشمل (4) عبارات.  
تم الاعتماد على عينة عشوائية من المؤسسة محل الدراسة وزعت عليهم الاستبانات والتي قدرت ب40، حيث تم استرجاع جميع الاستبانات وكانت كلها صالحة للدراسة.

وقد تم استخدام مقياس لكرت الثلاثي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة، كما استعان الباحثين في تحليل بيانات الدراسة بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية " spss " Package For Social Statistique Science " النسخة 23 للحصول على نتائج أكثر دقة.

2-2- قياس ثبات وصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:  
من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة التي تم توزيعها على عينة البحث ومن أجل الوقوف على مدى ثبات هذه الاداة تم القيام بالاختبارات التالية:

### 2-2-1- صدق الاتساق الداخلي:

من أجل التأكد من صدق عبارات الاستمارة أي مدى انسجام العبارات وملاءمتها لتفسير وقياس ما أعدت لقياسه ومدى ملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (02): معاملات بيرسون لعبارات أبعاد إدارة المواهب

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة Sig	المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة Sig
استقطاب المواهب	1	0.884	0.000	الاحتفاظ بالمواهب	9	0.674	0,001
	2	0.620	0,000		10	0.581	0,000
	3	0.724	0,000		11	0.765	0,000
	4	0.855	0,000		12	0.937	0,000
تنمية المواهب	5	0.727	0,000	تقييم أداء المواهب	13	0.670	0,000
	6	0.515	0,000		14	0.625	0,000
	7	0.592	0,000		15	0.745	0,000
	8	0.907	0.000		16	0.934	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (2) أن معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات أبعاد إدارة المواهب في المؤسسة محل الدراسة، دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل، ما يشير أن جميعها تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ما يعبر على قوة الارتباط بين العبارات.

### 2-2-2- صدق الاتساق البنائي:

يقيس مدى صدق بناء الاستمارة حسب محاورها، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية لها باستعمال معامل ارتباط بيرسون حيث كانت النتائج كما يبينها الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): معاملات الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها

المحاور	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة Sig
استقطاب المواهب	0.821	0,000
تنمية المواهب	0.602	0,000
المحافظة على المواهب	0.720	0.000
تقييم أداء المواهب	0.817	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول الموضح أعلاه رقم (3) أن قيم معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، مما يشير الارتباط القوي بينها وبالتالي فهي تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وعليه تعتبر أداة الدراسة صالحة للتحليل الإحصائي وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في الوصول إلى النتائج المرغوبة.

#### 2-2-3- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، من خلال حساب هذا المعامل لكل محور من محاور الاستبانة وكذا حساب معامل ألفا كرونباخ الاجمالي للاستبانة كاملة، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها .

#### جدول رقم (4): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ)

رمز المتغير	الأبعاد والمحاور	العبارات	معامل Alpha Cronbach
Y1	استقطاب المواهب	4-1	0.896
Y2	تنمية المواهب	8-5	0.919
Y3	الاحتفاظ بالمواهب	12-9	0.928
Y4	تقييم المواهب	16-13	0.907
Y	إدارة المواهب	16	0.949

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث قدرت درجة الثبات الكلية (0.949)، كما أن محاور الاستبانة قدرت معاملات ثباتها ما بين (0.896) و(0.928)، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها

#### تحليل نتائج محاور الدراسة:

#### 2-2-4- التعرف على اهتمام المؤسسة باستقطاب المواهب:

من خلال تحليل عبارات هذا المحور سيتم الوقوف على مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة باستقطاب المواهب، حيث تظهر النتائج موضحة في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستقطاب المواهب

الترتيب	التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	تطبيق جزئي	0.839 7	2.250 0	تعمل المؤسسة باستمرار على توظيف عاملين موهوبين
2	تطبيق جزئي	0.839 7	2.250 0	تضع المؤسسة برامج و محفزات لاستقطاب الموهوبين بنجاح
1	تطبيق تام	0.774 1	2.375 0	تستخدم المؤسسة أساليب الإعلان الضرورية من أجل توظيف الموهوبين
3	تطبيق جزئي	0.757 4	2.125 0	تعمل المؤسسة على اكتشاف الموهوبين من العاملين لديها
/	تطبيق جزئي	0.695 1	2.1875	المتوسط العام لاستقطاب المواهب

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم (5)، نلاحظ اهتمام جزئي من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا البعد بـ 2.1875 بانحراف معياري قدر بـ 0.6951، حيث لاحظنا من خلال الجدول أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الإعلان في عملية الاستقطاب والتوظيف بالتالي هي تعتمد على الطرق التقليدية، في حين أنها لا تولي اهتماما كبيرا للأساليب والطرق الحديثة التي أصبحت تعتمد على التحفيز

بالدرجة الأولى، سواء من أجل توظيف العاملين الموهوبين من سوق العمل والاهتمام بهم، أو حتى اكتشاف الموهوبين من العاملين داخل المؤسسة، وتخصيص برامج وأساليب خاصة لمتابعتهم.

### 2-2-5- التعرف على اهتمام المؤسسة بتنمية المواهب

من خلال تحليل عبارات هذا المحور سيتم الوقوف على مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتنمية المواهب، حيث تظهر النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتنمية المواهب

الترتيب	التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
4	تطبيق جزئي	0.8335	2.1500	توفر المؤسسة الترفيقات للموهوبين داخل المؤسسة حسب قدراتهم
2	تطبيق تام	0.7807	2.4250	تضع المؤسسة المواهب والكفاءات في المناصب القيادية
1	تطبيق تام	0.7161	2.5000	توفر المؤسسة للمواهب التدريب المستمر وتبعا لاحتياجاتهم
3	تطبيق جزئي	0.7298	2.3250	تطور المؤسسة الأفراد الموهوبين بشكل يضمن لهم النجاح في وظائفهم الحالية والمستقبلية
/	تطبيق جزئي	0.6978	2.2375	المتوسط العام لتنمية المواهب

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم (6)، نلاحظ وجود اهتمام جزئي من قبل المؤسسة محل الدراسة بتنمية المواهب، حيث قدر المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لعبارات هذا البعد بـ 2.2375 بانحراف معياري قدر بـ 0.6978، حيث تعتمد المؤسسة بدرجة كبيرة على استراتيجية التدريب المستمر لتنمية قدرات المواهب تبعا لاحتياجاتهم، وذلك من أجل الاعتماد على إمكانات هذه الفئة لاشتغال المناصب القيادية، هذا بالإضافة إلى الاهتمام ولو بشكل جزئي بالترقيات، مقارنة بالتدريب من أجل دعم المواهب ومساعدتهم على تطوير قدراتهم الحالية والمستقبلية.

### 2-2-6- التعرف على اهتمام المؤسسة بالاحتفاظ بالمواهب

من خلال تحليل عبارات هذا المحور سيتم الوقوف على مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالاحتفاظ بالمواهب، حيث تظهر النتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (07): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتفاظ بالمواهب

الترتيب	التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	تطبيق تام	0.6774	2.4500	تعمل المؤسسة على التطوير الشخصي والمهني للعاملين
3	تطبيق تام	0.7696	2.3500	توفر المؤسسة المناخ التنظيمي اللازم لعمل الموهبة
2	تطبيق تام	0.6674	2.3750	تأخذ المؤسسة في عين الاعتبار وجهة نظر الموهوبين وتعتبرهم شركاء في وضع الخطط
2	تطبيق تام	0.7048	2.3750	توفر المؤسسة كل المواد والموارد والأساليب اللازمة من أجل قيام الموهوبين بعملهم
/	تطبيق تام	0.6493	2.4125	المتوسط العام للاحتفاظ بالمواهب

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول (7) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالاحتفاظ بالموهوبين قدر بـ 2.4125 وانحراف معياري قدر بـ 0.6493، وبالتالي وجود اهتمام كلي من قبل

المؤسسة بالاحتفاظ بالعمال الموهوبين لديها، من خلال حرصها على التطوير الشخصي والمهني للعمال، وكذا توفير كافة الموارد وأساليب العمل الضرورية، لتمكينهم من أداء مهامهم وحل المشاكل التي تواجههم بطرق إبداعية، واعتبارهم بمثابة شركاء في المؤسسة يتم أخذ آرائهم بعين الاعتبار في وضع الخطط واتخاذ القرارات، في ظل توفر مناخ تنظيمي داعم لعمل المواهب.

2-2-7- التعرف على اهتمام المؤسسة بتقييم أداء المواهب  
من خلال تحليل عبارات هذا المحور سيتم الوقوف على مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتقييم أداء المواهب، حيث تظهر النتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (08): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقييم أداء المواهب

الترتيب	التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	موافقة مرتفعة	0.7089	2.4000	تضع المؤسسة معايير محددة وواضحة لتقييم المواهب
1	موافقة مرتفعة	0.7120	2.4250	توفر المؤسسة قنوات الاتصال الضرورية لاتصال بين العمال والمؤسسة أثناء فترة التقييم
2	موافقة مرتفعة	0.6717	2.4000	تقيم المؤسسة باستمرار نجاح المواهب ومدى الاستفادة منهم
2	موافقة مرتفعة	0.7089	2.4000	تقوم المؤسسة بالتحديث المستمر لنظام تقييم المواهب تبعاً لمتطلبات البيئة
/	موافقة مرتفعة	0.6621	2.4000	المتوسط العام لتقييم أداء المواهب

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول (8) نلاحظ وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسة بتقييم عمل الموهوبين من العمال، من خلال تسجيل متوسط حسابي قدر بـ 2.4000 وانحراف معياري قدر بـ 0.6621، وذلك من خلال اعتماد المؤسسة على قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والعمال، بالاعتماد على معايير محددة وواضحة للتقييم تسمح لها بإجراء تقييم دوري وبطريقة شاملة لأداء العمال الموهوبين ومدى الاستفادة المؤسسة من نجاحهم، هذا فضلاً عن حرص المؤسسة على التحديث المستمر لأنظمة التقييم المستخدمة لقياس الأداء بما يتماشى والتغيرات والتطورات البيئية المختلفة.

### 2-3- اختبار الفرضيات

لاختبار الفرضيات تم استخدام اختبار T-test ونظراً لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها بمقياس ليكارت الخماسي نجد أن المتوسط المعياري يكون (2) على اعتبار الناتج من مجموع أوزان المقياس قسمة عددها من خلال  $(2=3/3+2+1)$  حيث سيتم اختبار نتائج اختبار الفرضيات فيما يلي.

### 2-3-1- اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

H0: لا يوجد اهتمام باستقطاب المواهب من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة.

H1: يوجد اهتمام باستقطاب المواهب من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة.

جدول رقم (09): نتائج اختبار T-test للفرضية الجزئية الأولى

القيمة المعيارية = 2				الفرضية الفرعية الأولى
مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,096	1.706	0.6951	2.1875	مدى اهتمام المؤسسة باستقطاب المواهب

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 2.1875 وانحراف معياري 0.6951 ، وقيمة T المحسوبة بقيمتها المطلقة تساوي 1.706 وهي أكبر من T الجدولية 1,64 بمستوى معنوية 0,096 وهي أكبر من مستوى الدلالة الحرج 0,05 ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، بالتالي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة، لا تهتم بالقدر الكافي باستقطاب الموهوبين للعمل لديها.

#### 2-4-2- اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

H0: لا يوجد تطبيق من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة لاستراتيجيات تنمية المواهب.  
H1: يوجد تطبيق من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة لاستراتيجيات تنمية المواهب.

#### جدول رقم (10): نتائج اختبار T-test للفرضية الجزئية الثانية

القيمة المعيارية =2				الفرضية الفرعية الثانية
مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	2.152	0.6978	2.2237	مدى اهتمام المؤسسة بتنمية المواهب

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 2.2237 وانحراف معياري 0.6978 ، وقيمة T المحسوبة بقيمتها المطلقة تساوي 2.512 وهي أكبر من T الجدولية 1.64 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة الحرج 0,05 ومنه قبول الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي أن مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة تهتم بتطبيق استراتيجيات تنمية المواهب من العاملين.

#### 2-4-3- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

H0: لا يوجد إهتمام بالمحافظة على العمال الموهوبين من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة.  
H1: يوجد إهتمام بالمحافظة على العمال الموهوبين من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة.

#### جدول رقم (11): نتائج اختبار T-test للفرضية الجزئية الثالثة

القيمة المعيارية =2				الفرضية الفرعية الثالثة
مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	4.018	0.6493	2.4125	مدى اهتمام المؤسسة بالاحتفاظ بالمواهب

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 2.4125 وانحراف معياري 0.6493 ، وقيمة T المحسوبة بقيمتها المطلقة تساوي 4.018 وهي أكبر من T الجدولية 1.64 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة الحرج 0,05 ومنه قبول الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية، بالتالي يمكن الوقوف الإهتمام الذي توليه مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة بالاحتفاظ بالمواهب من العاملين لديها.

#### 2-4-4- اختبار الفرضية الجزئية الرابعة:

H0: لا يوجد تطبيق لأساليب وتقنيات تقييم أداء المواهب من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة.  
H1: يوجد تطبيق لأساليب وتقنيات تقييم أداء المواهب من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة.

جدول رقم (12): نتائج اختبار T-test للفرضية الجزئية الاولى

القيمة المعيارية =2			المتوسط الحسابي	الفرضية الفرعية الرابعة
مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري		
0,000	3.821	0.6621	2.4000	مدى اهتمام المؤسسة بتقييم أداء المواهب

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 2.4000 وانحراف معياري 0.6621 ، وقيمة T المحسوبة بقيمتها المطلقة تساوي 3.821 وهي أكبر من T الجدولية 1.64 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة الحرج 0,05 ومنه قبول الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي أن مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة تطبق مجموعة من الأساليب والتقنيات لتقييم أداء الموهوبين ومنابتهم.

### 3. الخاتمة:

فرضت بيئة الأعمال الحالية التي تتميز بالتطور التكنولوجي شديد التعقيد والتغيير أن يكون التنافس فيما بين المؤسسات قائم بالدرجة الأولى على المعرفة، هذه الأخيرة التي يكون مصدرها الأول والوحيد هو المورد البشري، خاصة ذلك الذي لديه مواهب متميزة.

من هنا برزت الحاجة الماسة لإدارة المواهب كشكل جديد من أشكال الاستثمار الجديد والمصدر الأساسي للابداع والابتكار، الأمر الذي دفع بالمؤسسات الاقتصادية باختلاف أحجامها وأنشطتها إلى استقطاب المواهب وتنميتها والمحافظة عليها، من خلال إحداث التكامل والتناسق والترابط بين مختلف عملياتها، مع ضرورة توافرها مع إستراتيجية المؤسسة لتعظيم الاستفادة منها في تحقيق أهدافها.

### نتائج الدراسة:

من خلال تشخيص وتقييم واقع الاهتمام بتطبيق أبعاد إدارة المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي نلخصها فيما يلي:

- لا تعتمد المؤسسة في توظيفها للمواهب على التنوع في الاستراتيجيات، من خلال اعتمادها على البعض من الأساليب التقليدية، وإهمالها للطرق الحديثة القائمة على مجموعة من الأساليب الخاصة بمتابعة المواهب من داخل وخارج المؤسسة؛
- تولي المؤسسة محل الدراسة اهتماما جزئيا بتنمية مواهبها، من خلال اعتمادها على التدريب كإستراتيجية أساسية في تطوير قدرات عاملها والترقيات بشكل جزئي؛
- وجود اهتمام كلي من قبل المؤسسة محل الدراسة بالاحتفاظ بالعمال الموهوبين لديها، من خلال حرصها على توفير كافة الموارد وأساليب العمل الضرورية، لتمكينهم من أداء مهامهم وحل المشاكل التي تواجههم بطرق إبداعية؛
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والعمال، بالاعتماد على معايير محددة وواضحة بتقييم دوري وبطريقة شاملة لأداء العمال الموهوبين، هذا فضلا عن حرصها على التحديث المستمر لأنظمة التقييم المستخدمة لقياس الأداء بما يتماشى والتغيرات والتطورات البيئية المختلفة.
- من خلال اختبار الفرضيات توصلنا إلى أنه لا يوجد تكامل وتناسق في تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قسنطينة لأبعاد إدارة المواهب، من خلال التركيز على بعض الأبعاد دون الأخرى.

### الاقتراحات:

على ضوء الدراسة التي تم إجراؤها والنتائج المتوصل إليها يمكن إدراج بعض الاقتراحات التي تتمثل أساسا في:

- ضرورة أن تبذل المؤسسة جهود كبيرة و معتبرة في عمليات التكوين و التدريب و التطوير؛
- ضرورة الاعتماد على برنامج متطور من أجل الوصول إلى الهدف المطلوب مثل تنوع المهام، برمجة تربية خارج الوطن، التكوين الإلكتروني، تشجيع الإبداع .. الخ؛
- ضرورة اعتماد مبدأ تقييم الكفاءات و المواهب لضمان تحسين الأداء، والعمل على إثراء معرفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم تجاه الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
- ضرورة إحداث التكامل في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب، و تصميمها لاستقطاب وإدارة وتطوير وتحفز واستبقاء العاملين المهمين، بهدف إيجاد منظومة عالية الاستجابة والأداء بشكل مستدام، بالإضافة إلى تحقيق المشاركة والتكامل بين وظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

#### المراجع:

#### أولاً- المراجع العربية:

#### الكتب:

- 1- أحمد الخطيب، و عادل سالم معاينة. (2009). الإدارة الحديثة، النظريات والاستراتيجيات والنماذج الحديثة. عمان، الاردن: جدارا للكتاب العالمي
  - 2- عبد الرحمان الهاشمي، و فائزة محمد العزاوي. (2007). المنهج والاقتصاد المعرفي. عمان، الاردن،: الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى.
- #### الرسائل الجامعية:
- 3- أمال بن سالم. (2011). سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات -دراسة حالة المصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر بوسعادة-. مذكرة ماجستير. جامعة المسيلة، قسم علوم التسيير، الجزائر

#### المقالات:

- 4- علاء دهام حمد. (2014). أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب، دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة دنانير، العدد 5 .
- 5- فاطنة بلقرع. (2018). مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية. مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 4، العدد1، جامعة الجلفة ، الجزائر ، 94-113.
- 6- فهد بن معقل العلي. (2016). إثر إدارة المواهب في تنمية الاداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد 30 .
- 7- محمد الكساسبة. (2016). تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين. المجلة الاردنية لإدارة الاعمال، المجلد 21، العدد 1
- 8- محمد يحيى رعد، و محمد يحيى نور. (2018). دور بعض أبعاد إدارة الموهبة في تنمية رأس المال البشري، دراسة إستطلاعية لعينة من التدريسيين في جامعة الموصل. مجلة جامعة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 41، الجزء 1، جامعة تكريت، العراق .
- 9- محمود حسن جمعة. (2015). الانماط القايديية ودورها في تطبيق إدارة المواهب البشرية، دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة ديالى. مجلة مأمون الجامعة، العدد 25 .
- 10- هاجر قريشي، و أحلام بوقفة. (2019). إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الاعمال، نماذج عالمية. مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 2، العدد 1، جامعة الوادي، الجزائر .
- 11- وهيبه مقدود. (2015). إدارة المواهب ضرورة حتمية لمنظمات القرن الواحد والعشرين لخدمة استراتيجياتها. مجلة معارف، المجلد 10، العدد19، جامعة البويرة ، الجزائر .



ثانيا- المراجع الأجنبية:

- bayyurt Nizamenttin و Salman Rizvi .(2015) .**impact of talent managment on perceived organisational effectiveness: service industry in lahore, pakistan .** *Research journal of business and managment.*
- Erasmus Barney ،Naidoo Lynette و Johan Pierre Joubert .(2017) .**Talent Management Implementation at an Open Distance E-Learning Higher Educational Institution: The Views of Senior Line Managers** .*International Review of Research in Open and Distance Learning, vol 18, N. 3°*
- OECD .(1998) .Numéro spéciale : **politique de l'innovation et de la technologie, nouveaux fondements et nouvelles approches .** ,*STD revue, n ,22°paris .* ,  
*Annual review .The knowledge economy .(2004) .Snellman Kaisa و w.powel Walter . of sociology, vol30*

إدارة المعرفة ودورها في تحسين مؤشرات الاقتصاد المعرفي

حالة الجزائر وتونس

Knowledge management and its role in improving knowledge economy indicators The case of Algeria and Tunisia

د. سلطان كريمة، ECOFIMA، 20 أوت 55 سكيكدة، [k.soltane@univ-skikda.dz](mailto:k.soltane@univ-skikda.dz)  
أ. بوعفار آمال، ECOFIMA، 20 أوت 55 سكيكدة، [a.bouafar@univ-skikda.dz](mailto:a.bouafar@univ-skikda.dz)  
د. طلحي فاطمة الزهراء، محمد الشريف مساعديّة- سوق اهراس، [fz.talhi@univ-soukahras.dz](mailto:fz.talhi@univ-soukahras.dz)

#### ملخص:

تسعى جل المؤسسات والحكومات حاليا إلى السير نحو اقتصاد معرفي متين، ولطالما كان ارتباط هذا المفهوم وثيقا مع التطور المجتمعي الذي يعتمد على المعرفة، وتواجه المجتمعات العربية بما فيها الجزائر وتونس تحديات كبيرة من أجل تحسين مؤشرات هذا المفهوم، بما في ذلك تثمين دور المعرفة، ووضع أسس متينة لتعزيز الجانب المعرفي والتكنولوجي، ومن هنا كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة دور اقتصاد المعرفة في تحسين مؤشرات اقتصاد المعرفة في كل من الجزائر وتونس، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود فجوة رقمية كبيرة بين دولتي الجزائر وتونس وما يدور في العالم، فهما لازالتا تواجهان العديد من التحديات للتحويل نحو اقتصاد المعرفة.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، اقتصاد المعرفة، الجزائر، تونس.

تصنيف JEL: I2- O3- M15 – L96- D83

#### Abstract:

Most institutions and governments are looking to move towards a solid knowledge economy, this concept has been closely associated with societal development Which depends on knowledge, Arab societies like Algeria and Tunisia face significant challenges in improving the indicators of this concept, Including the appreciation of the role of knowledge, And laying solid foundations for enhancing the knowledge and technological aspect.

The aim of this study was to know the role of the knowledge management in improving knowledge economy indicators in Algeria and Tunisia.

The study has reached several results, the most important of which are: A large digital divide between Algeria and Tunisia and what is happening in the world, because they still face many challenges to the transition to a knowledge economy.

**Keywords :** knowledge, knowledge management, knowledge economy.

**JEL Classifications:** D83 – L96- M15 – O3- I2

### مقدمة:

نظرا للتغيرات التي يشهدها الاقتصاد العالمي حاليا، ومع الثورة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانتشار العولمة التي صاحبها حدوث انفجار معرفي في شتى المجالات، أصبحت الدول والمؤسسات بشكل خاص تهتم بتثمين المعرفة واعتبارها موردا اقتصاديا أساسيا، وذلك من خلال تخصيص ميزانية معتبرة للبحث والتطوير والابتكار، وأصبح ينظر إلى المعرفة وإدارتها على الرغم من عدم ملموسيتها بأنها ذات قيمة كبيرة، واعتبارها من الأصول الإستراتيجية وعمادا للتنمية، وسبيل الوصول إلى مستويات عالية من التقدم والرقى؛ إذ أصبحت عاملا من عوامل الإنتاج الضرورية، حتى للمؤسسات التي تتعامل بالمنتجات المادية؛ لأن ابتكار المنتجات الجديدة أو حتى العمليات يعتمد أساسا على إنشاء معرفة جديدة والذي يعتبر من بين عمليات إدارة المعرفة. تعتبر إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي تلزم المؤسسات باستغلال كفاءتها لديها من معرفة، فقد أصبحت تلعب دورا بارزا في نجاح كل من الأفراد والمؤسسات، فمن أجل مواجهة التحديات المعاصرة قامت العديد من المؤسسات بتبني إدارة المعرفة، وذلك من خلال إعادة تأهيل وتعليم القوى العاملة وتدريبها على إدارة المعرفة، وأيضا من خلال توجّه المؤسسات نحو خلق المعرفة ونشرها على كافة المستويات الإدارية. وقد تجلّى حديثا مفهوم آخر مرتبط بالمعرفة ألا وهو اقتصاد المعرفة الذي ينشئ الثروة من خلال اللاملموسات، والذي يحمل في طياته عدة مؤشرات يؤدي تغييرها إلى رفع أو خفض قيمته بالنسبة للدول والمؤسسات، ويتأثر اقتصاد المعرفة بعدة متغيرات منها إدارة المعرفة وعملياتها، فقد بينت الدراسات أن التوجّه نحو الاقتصاد المعرفي يتطلب تكوين شبكة كثيفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما يرتبط ارتباطا وثيقا بالبحث العلمي، والمؤهلات البشرية القادرة على التعامل الجيد مع تلك التكنولوجيا.

### طرح الإشكالية:

تماشيا مع ما أفرزته العولمة من آثار على نظم الإنتاج بالمؤسسات، أصبح لزاما على الدول النامية بما فيها الجزائر وتونس الاستجابة لمتطلبات السوق والمستجدات المتعلقة بالجانب الإداري، بما في ذلك تثمين دور المعرفة من خلال التكوين والتعليم والاهتمام بالجانب التكنولوجي، ووضع أسس متينة لتعزيز الجانب المعرفي والتكنولوجي من خلال إدارة المعرفة التي توفر المناخ المشجع على البحث والابتكار والإبداع من أجل الوصول إلى اقتصاد المعرفة وتسريع وتيرة النمو. ومن هنا تتبلور الإشكالية التالية:

- ما هو الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين مؤشرات الاقتصاد المعرفي في الجزائر وتونس؟ وتنبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:
- ما المقصود بإدارة المعرفة، وما هي أهم تطبيقاتها؟
- ما المقصود باقتصاد المعرفة، وما هي أهم مؤشرات؟
- ما هي أهم مؤشرات اقتصاد المعرفة بالجزائر وتونس؟
- كيف تساهم إدارة المعرفة في السير نحو تحقيق اقتصاد معرفي؟ وللإجابة على الإشكالية السابقة تمت صياغة الفرضية التالية:
- إن السير نحو اقتصاد المعرفة يتطلب من الأفراد والمؤسسات إدارة فعالة لمختلف الموارد المعرفية أو ما يعرف بإدارة المعرفة، وعلى الرغم من ذلك فإن الدول النامية بما فيها الجزائر وتونس مازالت لا تعطي الاهتمام المناسب بذلك.

### 1- إدارة المعرفة

#### 1-1-التحول نحو إدارة المعرفة:

إن تحول المؤسسات نحو إدارة المعرفة هو اتجاه واسع وعميق يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة، ويتضح ذلك جليا من خلال تطوير مبادئ وقوانين إدارة المعرفة، وأساليبها وممارساتها، وهذا ما نجده من خلال: (نجم، 2005، ص ص 91-94، بتصرف)

- منتديات المعرفة: التي تزايدت بشكل كبير لتبادل مفاهيم وأساليب وممارسات مثل نادي (Yahoo !Club)؛
- مؤتمرات إدارة المعرفة؛ والتي أصبحت تعقد في كل مكان وزمان؛
- مجلات إدارة المعرفة (KM Magazine)؛
- الدورات التدريبية وورش العمل الموجهة للإدارة العليا والمهنيين، وكذلك المناهج الدراسية الموجهة للطلبة في إدارة المعرفة في المعاهد والجامعات؛
- تقارير المنظمات الدولية والإقليمية حول المعرفة؛ حيث تصدر هذه المنظمات الكثير من التقارير التي تؤكد الاتجاه المتزايد نحو المعرفة وإدارة المعرفة، فنجد مثلا تقرير الأمم المتحدة حول (قياس أصول المعرفة للدول 2003)، وتقرير التنمية العالمية ( المعرفة من أجل التنمية الذي أصدره البنك الدولي في 1999)، وتقرير التنمية الإنسانية العربية (نحو إقامة مجتمع المعرفة)...
- الجمعيات والمنظمات المتخصصة في إدارة المعرفة؛ مثل الاتحاد الأوروبي لإدارة المعرفة، وجمعية المعرفة... - شهادات في إدارة المعرفة؛ حيث تأسست مراكز لمنح شهادات في إدارة المعرفة وجامعات إدارة المعرفة المفتوحة، ومركز تكنولوجيا المعرفة في نوتنكهام.
- وقد زاد اهتمام المؤسسات بإدارة المعرفة استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، ويمكن أن نلخص هذه المبررات التي شجعت للتحول في اتجاه إدارة المعرفة في النقاط التالية :
- تعاضد دور المعرفة في النجاح المؤسسي، من خلال التعلم وتطوير الذات الذي أصبح عامل مهم في حياة كل الأفراد في المؤسسة؛
- تقاوم ظاهرة العولمة التي جعلت المجتمعات على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات والإنترنت والتي أسهمت في خلق وتبادل المعارف والمهارات؛
- أصبحت جل المؤسسات قادرة على التماس أثر المعرفة في عملياتها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر؛ وإدراكها بأهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية؛
- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية للمعرفة تظهر على المدى البعيد ولا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها؛
- إن اتصاف الموجودات المعرفية بالديناميكية والتطور المستمر يجعل من إدارتها عملية معقدة، مما يحتم الدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة؛
- إن الأنماط الإدارية التقليدية أصبحت غير ملائمة لمواكبة التغيرات الحديثة، مما يستوجب البحث عن أنماط إدارية جديدة.
- ما قدمته إدارة المعرفة لاسيما في مجال المنافسة والإبداع والتطوير.

## 1-2- تعريف إدارة المعرفة:

لقد اختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد لإدارة المعرفة؛ على غرار باقي المفاهيم الإدارية، وذلك لاختلاف توجهاتهم، وباختلاف نوع المؤسسات التي تتبنى هذا المفهوم.

ويعد مصطلح إدارة المعرفة من المصطلحات الخاصة بعلم الإدارة الحديثة، وقد لاقى هذا المصطلح رواجا في المؤسسات المعاصرة، وهو يعني المعالجة المنهجية للمعلومات المطلوبة لأي مؤسسة لكي تحوز على النجاح، فالإدارة الناجحة هي التي تستطيع التعرف على ما لدى الأفراد من معارف كامنة في عقولهم، إضافة إلى المعارف التي جمعت من المصادر المدونة وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها لرفع مستوى الأداء في المؤسسة وبت ثقافة المشاركة في المعرفة والتعاون في جمعها وتبادلها. (غزالي، 2016/2015، ص32)

- كما عرفت إدارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين، لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها. (بدير، 2009، ص33)

- كما عرفت بأنها الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المؤسسة من أجل التقاط كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاطها، وجمعها وتصنيفها وتنظيمها و تخزينها، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين الأفراد والعاملين فيها؛ بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي للمؤسسة ككل. (الصبيحات، 2018، ص55)  
- كما عرفت بأنها: "مسألة تهمين رأس المال الفكري للمؤسسة؛ بمعنى المعرفة والدراية، لاستغلال الكفاءات الموجودة فعليا من أجل تحسين إنتاجيتها. (Lonnet, 2007/2008, p7)  
إذا تتمحور إدارة المعرفة حول إخراج المعرفة الكامنة في عقول الأفراد ونشرها وإدارتها بالشكل الذي يحقق أعلى استفادة منها.

### 1-3- أهمية إدارة المعرفة:

إن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج واضحة وجيدة بالنسبة للمؤسسة، حيث يعزز الإنتاجية، كما يحسن علاقة الزبون بالمؤسسة، والأهم من كل هذا القيمة المضافة المتحققة على الصعيد الداخلي والخارجي، من خلال عملية اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، وبالتالي تحافظ المؤسسة على حصتها السوقية وتبني فرص المشاركة المستقبلية وتفوقها على المنافسين.

وتكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها مؤشرا على طريقة شاملة وواضحة لإزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتحسن من الوضع التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك باتت إدارة المعرفة تمثل أمراً حاسماً وحيوياً في العصر الحالي.

### 1-4- عمليات إدارة المعرفة:

لقد اختلف الباحثون والمختصون في تحديد عمليات إدارة المعرفة أو أنشطتها، فقد أشار العديد من الباحثين في مجال إدارة المعرفة أن هذه الأخيرة ليس لها معنى دون تلك العمليات التي تمكن من الوصول إليها وإدارتها، وستتم الإشارة إلى أهم العمليات التي تم الاتفاق عليها من قبل العديد من الباحثين:

**1-4-1- 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 عمليات المعرفة أنواع المعرفة المتوافرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص (الزطمة، 2011، ص43)

**1-4-2- توليد المعرفة:** إن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها، لكن من الممكن أن يتم توليدها من خلال أقسام البحث والتطوير والتفكير الإبداعي، (الكبيسي، المحياوي، 2005، ص72)  
**1-4-3- اكتساب المعرفة:** ويمكن اكتساب المعرفة من عدة مصادر منها الداخلية (جماعات العمل، الزبائن والعاملين، البيانات المالية...) أو خارجية (المؤتمرات، شبكة الإنترنت، مؤسسات البحث العلمي...)

**1-4-4- تشارك المعرفة:** إن تشارك المعرفة لا يفهم فقط على أنه تشارك المعلومات، وإنما يتضمن عملية الاشتراك في الخبرات والمهارات بين الأفراد والمجتمعات، ومن المعلوم أن التكنولوجيا تمثل واحدة من أهم طرق تبادل المعارف وأسرها أيضاً، ومن مميزات مشاركة المعرفة أنها تزيد من معارف الشخص المشارك بشكل ملحوظ وتوسع من مهاراته، بالتالي فإنها تشكل تحدياً كبيراً في مجال إدارة المعرفة حيث يميل بعض الموظفين إلى مقاومة مشاركة معارفهم مع بقية أعضاء المؤسسة.

**1-4-5- خزن المعرفة:** تشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، حيث تواجه المؤسسات خطراً كبير نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرون المؤسسة لسبب أو لآخر ويأخذون معهم معرفتهم الضمنية، ويكون ذلك خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعاني من ارتفاع معدلات دوران العمل، وبالتالي يمكن الحفاظ على المعرفة الضمنية من خلال التدريب والحوار وتشجيع العمل الجماعي، أما المعرفة الصريحة فيمكن المحافظة عليها من خلال التوثيق الورقي والإلكتروني.

**1-4-6- تطبيق المعرفة:** وتمثل هذه العملية العمل بالمعرفة وتطبيقها في المؤسسة، ونقلها وتعليمها للأفراد، وبالتالي فهي تعتمد على التعلم والتحسين، وإن نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في المؤسسة؛ ولكنه

بمثابة خطوة إيجابية للتعليم، وإن القوة فيه تكمن في استخدامه، وإن تطبيق المعرفة أهم من المعرفة نفسها، فالمعرفة قوة إذا طبقت. (الطيبي، 2017، ص25)

## 2- اقتصاد المعرفة:

### 1-2- تعريف اقتصاد المعرفة: ( Knowledge economy )

يمكن القول أن اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي يلعب فيه نشوء واستثمار المعرفة دورا في خلق الثروة، فالثروة في الحقيقة الصناعية تم إنشاؤها باستخدام الآلات التي استبدلت عمل الإنسان، والعديد من الناس يربطون اقتصاد المعرفة بالصناعات التكنولوجية؛ مثل خدمات الاتصالات والخدمات المالية. (الخطيب وزيجان، 2009، ص16)

أشهر تعريف لاقتصاد المعرفة هو تعريف منظمة التعاون والتنمية "اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي يعتمد بشكل مباشر على إنتاج وتوزيع واستخدام المعرفة والمعلومات (الكبيسي والمحيوي، 2005، ص130) ويشير اقتصاد المعرفة إلى مناخ الأعمال الذي تتجاوز فيه الموجودات غير الملموسة الموجودات المادية في قيمتها وأهميتها، وفي هذا الاقتصاد تكون المعرفة هي بؤرة العمل، وليست مجرد أداة له، وتكون دورة حياة المنتج قصيرة (الكبيسي والمحيوي، 2005، ص130)

وبالتالي فاقتصاد المعرفة هو ذلك الاقتصاد الذي يعتمد أساسا على صناعة وتداول المعرفة وإمكانية الوصول إليها، وفي هذا الاقتصاد تكون المعرفة هي المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي، إذا فهو يقوم أساسا على المعلومات التي تشكل العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية والتسويقية.

### 2-2- خصائص اقتصاد المعرفة: يتسم اقتصاد المعرفة بمجموعة من الخصائص أهمها:

- يركز على اللاملموسات بدلا من الملموسات، أي التركيز على صناعة الخدمات المعرفية، وليس التركيز فقط على صناعة السلع والخدمات الأخرى.
- التشجيع على الإبداع والابتكار من خلال التشجيع على الاستثمار في المعرفة والمعلومات وخلق منتجات معرفية وفكرية جديدة.
- يعتمد بشكل أساسي على المورد البشري، ويستثمر في رأس المال الفكري من خلال التدريب والتعليم المستمرين.
- يرتبط بالذكاء وبالقدرة الابتكارية وبالخيال والوعي الإدراكي بأهمية الاختراع والمبادرة الذاتية والجماعية لتحقيق ما هو أفضل، وتفعيل ذلك كله لإنتاج أكبر في الكم وأحسن في الجودة. (موالدي وآخرون، 2017)
- يتميز اقتصاد المعرفة بالانفتاح على العالم.

### 2-3- أهمية اقتصاد المعرفة والعوامل التي ساعدت على ظهوره:

#### 2-3-1- أهمية اقتصاد المعرفة:

لقد أصبحت المؤسسات العالمية تولي اهتماما متزايدا بالاقتصاد القائم على المعرفة، باعتبار أن المعرفة وأنظمة المعلومات والاتصالات أصبحت عاملا مهما من عوامل الإنتاج، بحيث تلعب دورا أساسيا في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات، وتكمن أهمية اقتصاد المعرفة في جملة من العناصر يمكن اختصارها فيما يلي:

- يساعد اقتصاد المعرفة على جعل خبرات العمالة ومهاراتهم تتلاءم مع التطبيقات الجديدة، حيث يجب على العمالة مواكبة التطور التكنولوجي من أجل تحسين كفاءتهم باستمرار من خلال التدريب والتعليم المستمرين.
- تضيق الفجوة المعرفية بين مختلف الدول وبين الشرائح والجماعات داخل المجتمع، هذه الفجوة التي تزيد من حدة الفقر والتخلف.

#### 2-3-2- العوامل المساعدة على ظهور اقتصاد المعرفة:

لقد تبلور مفهوم اقتصاد المعرفة نتيجة لمجموعة من العوامل أهمها:

- الثورة المعرفية الحاصلة في العالم: من خلال تزايد أهمية التعليم في مختلف الدول خاصة المتقدمة، وتزايد الاستثمار في البحث والتطوير والتدريب، وانتشار ظاهرة العولمة وما نتج عنها من تضاعف لحجم التجارة

الدولية وزيادة حجم الاستثمار، إضافة إلى تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات، والارتفاع غير المسبوق لبراءات الاختراع.

- زيادة الاهتمام برأس المال الفكري: فبعد أن كان الاهتمام محصورا في الأصول المادية الملموسة؛ أصبح حاليا يشاد بالدور الذي تلعبه الأصول المعنوية في العمليات الاقتصادية.

- التطور التكنولوجي والتقني: حيث أن الانتشار الواسع لتكنولوجيات الإعلام والاتصال ساعد على تضاعف المعارف المكتسبة لدى الأفراد، وتعزيز أنشطة البحث والتطوير.

- تحرير التجارة، وإزالة الحواجز بين الدول مما فتح المجال أمام مختلف أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر.

#### 2-4- مؤشرات اقتصاد المعرفة:

لقد قدمت عدة هيئات دولية (البنك الدولي، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، الاتحاد الأوروبي...) مجموعة من المؤشرات التي تمكن من تقييم فعالية تطبيق اقتصاد المعرفة في دولة ما، وسيتم الاكتفاء بالإشارة إلى مؤشرات البنك الدولي.

لقد وضع معهد البنك الدولي للبلدان الراغبة في التمكن من اقتصاد المعرفة واستخداماته والتحسين من معدل نموها مؤشر (KAM) سنة 2008 (Knowledge Assessment Methodologie) أو منهجية تقييم المعرفة) وهي أداة مرجعية عالمية لتقييم استعدادات بلد ما للسير نحو تطبيق اقتصاد المعرفة، ويتكون هذا المؤشر من 4 عناصر: منظومة الاقتصاد الوطني، التعليم والموارد البشرية، الإبداع والابتكار، تقنيات المعلومات والاتصالات (البنية التحتية للمعلومات والاتصالات). (عبد المنعم وقعلول، 2019، ص44)

#### 2-4-1- منظومة الاقتصاد الوطني:

إن النظام الاقتصادي المؤسسي لأي بلد يجب أن يوفر حوافز من أجل الاستخدام الفعال للمعرفة الحالية، واكتساب معارف جديدة وتطبيقها في الأنشطة الاقتصادية لتحسين الإنتاجية والجودة، وتشجيع الابتكار وخلق مؤسسات جديدة. (Transformer les économies arabes , 2013, p6) وهذا يقتضي مجموعة من الشروط أهمها: (مسعي، 2015/2014، ص130)

- يجب أن يكون النظام الاقتصادي نظام مفتوح على التجارة الخارجية، وخال من السياسات الحمائية، مما يشجع على المنافسة ويعزز روح الشراكة؛

- يجب أن تكون النفقات الحكومية مدروسة والعجز في الموازنة العامة مستقرا، ومعدلات التضخم منخفضة، ويجب أن يكون سعر الصرف مستقرا ويعكس القيمة الحقيقية للعملة.

- يستوجب النظام المؤسسي الباعث على المعرفة توافر جهاز حكومي فعال ومسئول وخال من الفساد، ونظام قانوني يدعم القواعد الأساسية للتجارة ويحمي حقوق الملكية، إضافة إلى سيادة القانون وحرية الصحافة والاستقرار السياسي.

هذا ويرتكز اقتصاد المعرفة أيضا على وجود بيئة تضمن للفرد حقوقه، مما يحفز على العمل والتطوير ويشعره بالاستقرار، ويتضمن هذا المؤشر (سهولة القيام بالأعمال، حقوق الملكية الفكرية، كفاءة القانون، حماية المستثمر، والسلوك الأخلاقي للمؤسسات ...)

#### 2-4-2- التعليم والموارد البشرية:

يتم تقييم مستوى هذا العنصر من خلال مجموعة من المتغيرات أهمها: مستوى التحاق المواطن بمراحل التعليم، ومستوى الثقافة السائدة في المجتمع. من جهة أخرى، يؤخذ بعين الاعتبار مستوى الإنفاق على التعليم بمراحله المختلفة، وحجم الموارد البشرية الماهرة في المجتمع، ومستوى التدريب الذي قد نالته الموارد البشرية، هذا بالإضافة إلى مسألة الهجرة نتيجة عدم توفر الظروف المناسبة في المجتمع لاحتضانها. فمؤسسات التعليم هي المسؤولة في النهاية عن تخريج الكفاءات والكوادر البشرية التي سئسهم في إنتاج وتطوير واستخدام المعرفة، أضف إلى ذلك أن اقتصاد المعرفة يستلزم الحاجة إلى تطوير المؤسسات التعليمية في حد ذاتها.

#### 2-4-3- نظام فعال للإبداع والابتكار:

إن التحول نحو اقتصاد المعرفة يقتضي رفع نسبة الإنفاق على مشاريع البحث والتطوير من الناتج المحلي الإجمالي، باعتباره أحد أهم مؤشرات اقتصاد المعرفة، وهذه النسبة مرتفعة في الدول المتقدمة مقارنة بباقي

الدول، حيث تتقاسم الحكومات والقطاع الخاص في هذه الدول الدور في الإنفاق على مشاريع البحث والتطوير. (بوجحيش، 2017، ص165)

لما كان الابتكار يعتمد في جل أنشطته على البحث والتطوير، فقد اعتمدت متغيرات هذا المحور على عدد الباحثين لكل مليون نسمة، وبراءات الاختراع التي تسجل بواسطة الباحثين، والبحوث العلمية المنشورة في مجالات العلوم الصرفة، والتقنيات التطبيقية، ويضاف إليها حجم الاستثمارات المخصصة لأنشطة البحث والتطوير في كل من القطاع الحكومي والخاص.

#### 2-4-4- البنية التحتية للمعلومات والاتصالات:

تتمثل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أي اقتصاد في مدى موثوقية وفعالية أجهزة الكمبيوتر والهواتف والإذاعة والتلفزيون ومختلف الشبكات التي تربطها، وتعرف مجموعة البنك الدولي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنها: "أجهزة وبرامج وشبكات ووسائط لجمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ونقلها وعرضها" (Chen and Dahlmén, 2006, p7)، وتعد البنية التحتية للمعلومات والاتصالات الأرضية الصلبة التي تنمو عليها أنشطة الاقتصاد المرتكزة على المعرفة، يضاف إلى ذلك تقنيات المعلومات السائدة في البيئة الوطنية التي تسهم في الاستثمار الأمثل لتدفق المعلومات، كذلك يؤخذ بعين الاعتبار حجم الإنفاق على البنية التحتية للمعلومات.

#### 3- العلاقة بين إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة:

##### 3-1 إدارة المعرفة ومنظومة الاقتصاد الوطني:

إن حيوية اقتصاد المعرفة تكمن في الإدارة المميزة والناجحة للمنتجات المعرفية في مختلف المؤسسات، تهدف إدارة المعرفة إلى التعامل الواضح والجيد مع التحديات التي يفرضها اقتصاد المعرفة، فهي تستخدم المعرفة المتجددة كوسيلة للإبداع والإنتاج والتسويق والمنافسة من حيث السعر والجودة، ما يؤثر إيجاباً على الاقتصاد الكلي من خلال تعزيز الصادرات وتحسين مستوى الدخل، مما يساهم في بناء اقتصاد معرفي.

يقول بيتر دراكر في كتابه "الإدارة من أجل المستقبل": من الآن فصاعداً المفتاح هو المعرفة. إن العالم لا يتحول إلى مكان يحتاج بشدة إلى العمل والمواد الأولية، إنه يتحول إلى مكان يحتاج بشدة إلى المعرفة، حيث أن 80% من القيمة المضافة للمنتجات والخدمات تأتي من عمل المعرفة، إنه اقتصاد عامل المعرفة، إن صنع الثروة ينتقل من المال والأشياء إلى الأشخاص، فأعظم استثمار مالي نقوم به هو ما نستثمره في عامل المعرفة

(<https://www.oudnad.net/spip.php?article1246>)

##### 3-2 إدارة المعرفة والابتكار:

تلعب الموجودات المعرفية الكامنة أو ما تعرف بالمعرفة الضمنية دوراً رئيسياً في الاقتصاد المعرفي، لكن هذه المعرفة تحتاج إلى إدارة حتى تصبح صالحة للتطبيق ومفيدة بالقدر الكافي، فإذا استخدمت المعرفة في وظائف جديدة يطلق عليها مصطلح الابتكار، ومن هنا يتأتى دور إدارة المعرفة في تجميع وابتكار المعرفة والمشاركة فيها من أجل تطبيقها بفعالية، حيث أن عملية التطور والتقدم لتجاوز الفجوة الرقمية تكمن في التنمية الفكرية للمعرفة الكامنة في رأس المال البشري، وتعتبر ثقافة الإبداع والابتكار مصدراً للميزة التنافسية للاقتصاد المعرفي، حيث تشكل نظم الإبداع قاعدة المجتمع المعرفي الذي يعتبر أساس الاقتصاد المعرفي.

##### 3-3 دور إدارة المعرفة في بناء بيئة تعليمية:

تحتل المعرفة أهمية وقوة في الاقتصاد المعرفي؛ حيث تعمل المؤسسات على بناء مجتمع تنتشر فيه ثقافة التعلم وإنتاج المعرفة وتقاسمها بهدف تحقيق المنفعة، وخلق بيئة تشجع العاملين على التعلم وتبادل المعلومات والمعرفة ونشرها فيما بينهم، وتعتبر المعرفة نتاج المعلومات التي تحتوي عليها المؤسسة، في حين تعتبر البيانات هي المادة الخام للمعلومات، والتي تتحول بدورها إلى المعرفة عن طريق نقلها وتعزيزها وإثرائها من خلال توفير بيئة تدعم هذا التعلم وتقوم بتحويلها إلى اختراعات وابتكارات، وتنتشر نتائج هذه الابتكارات في المؤسسة ليتعلم منها الآخرون ويحسنوا من مستوى مهاراتهم باستمرار، وإنتاج المعرفة يحتاج إلى وجود ثقافة معرفية في مجتمع مهياً للتعامل معها وفهمها؛ هذا المجتمع الذي يعرف بمجتمع المعرفة والذي يضم مجموعة



من الأفراد الذين لديهم اهتماما متشابهة ومتقاربة، يعملون على الاستفادة من معارف بعضهم البعض، وبالتالي يضيفون معارف جديدة إلى معارفهم.

### 3-4- دور إدارة المعرفة في تقليص الفجوة المعرفية:

أشار البنك الدولي في تقرير التنمية العالمية 1998/1999 عن المعرفة والتنمية إلى أن تضيق الفجوة (Knowledge Gap) بين مختلف الدول من ناحية وبين الشرائح والجماعات من ناحية أخرى؛ هو هدف رئيسي يواجهه كل المجتمعات والمؤسسات المهتمة بالتنمية الدولية، وأن ملء هذه الفجوة المعرفية هو خطوة أساسية في طريق التنمية الاقتصادية، (نعم، 2011، ص22) وعلى الرغم من الزيادة في اهتمام الدول النامية بالمعرفة ومصادر إنتاجها؛ إلا أن ذلك لم يعمل على تضيق الفجوة المعرفية بينها وبين الدول المتقدمة، هذه الأخيرة التي تملك كل الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإنتاج المعرفة وتطويرها باستمرار ونشرها وتوزيعها، وهنا يأتي دور إدارة المعرفة في ابتكار المعرفة وإدارتها وتطبيقها بكفاءة، والتشجيع على الإبداع والابتكار اللذان يعدان مصدرا هاما لتحقيق اقتصاد المعرفة.

### 3-5- إدارة معرفة المورد البشري واقتصاد المعرفة:

تجدر الإشارة إلى أهمية المورد البشري في التحول نحو اقتصاد المعرفة باعتباره المورد الأساسي في إنتاج المعرفة، ومن خلال إدارة المعرفة يمكن مساعدته على التعلم والتدريب والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقوله وتخصصاته المختلفة. ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك دمج المعرفة ومشاركتها وتطبيقها وجعل العاملين متفاعلين اجتماعيا، كما أنهم سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي، وهذا سيساعدهم على الاستجابة لمختلف التغييرات وقبولها وبهذا تكون إدارة المعرفة قد حققت التفاعل بين العاملين داخل المؤسسة.

كما أن إدارة المعرفة تساعد العاملين على الابتكار إما بالتعاون بين بعضهم أو بشكل فردي، وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

### 4- بعض مؤشرات اقتصاد المعرفة في كل من الجزائر وتونس:

4-1- منظومة الاقتصاد الوطني: وتتم الإشارة في هذا العنصر إلى تطور كل من الناتج المحلي الإجمالي، إمكانية القيام بالأعمال، وحماية الملكية في كل من الجزائر وتونس.

### 4-1-1- النمو السنوي للناتج المحلي الإجمالي:

تباطأ النمو الاقتصادي في الجزائر في عام 2017 نتيجة لانخفاض طفيف في إنتاج المحروقات وارتفاع لا يزال معتدلاً في القطاعات خارج المحروقات، وقد تم تقدير معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي بنسبة 2.1 ٪ في عام 2017، بانخفاض عن 3.5 ٪ المسجلة في عام 2016، أما تونس فسجلت ارتفاعا محسوسا في الناتج المحلي الإجمالي حتى 2018، ويمكن توضيح تطور الناتج المحلي الإجمالي للدولتين خلال 4 سنوات الأخيرة في الجدول التالي:

الجدول (1): نمو الناتج المحلي الإجمالي للجزائر وتونس

	2018	2017	2016	2015
الجزائر	2.8	2.1	3.5	3.8
تونس	3.0	2.3	1.0	1.1

Source : <http://www.ONS.dz>, et <http://www.worldbank.org/en/718481507686360102/MEM-Oct2017-Tunisia-ARA-pdf.pdf> étude

وتجدر الإشارة أن إدارة المعرفة تلعب دورا مهما في تحسين النمو الاقتصادي للدول، إذ تعتبر المعرفة في الاقتصاد المعرفي هي السلعة والمصدر الرئيسي للقيمة المضافة وترشيد الاقتصاد.

### 4-1-2- إمكانية القيام بالأعمال:

في تصنيف البنك العالمي لسنة 2013 تم وضع الجزائر في المرتبة 152 من أصل 185 دولة شملها التصنيف، هذا التصنيف السلبي يعود إلى كون كل جوانب التصنيف سلبية تقريبا (مباشرة الأعمال، حماية المستثمرين، الحصول على القروض، دفع الضرائب...)، في حين احتلت تونس المرتبة 50 في نفس التصنيف (Doing business, 2013) ويمكن توضيح معايير التصنيف للدولتين في الجدول التالي:

الجدول (2): ترتيب كل من تونس والجزائر حسب إمكانية القيام بالأعمال

الوصول على القروض	التجارة عبر الحدود	دفع الضرائب	استخراج تراخيص البناء	مباشرة الأعمال	حماية المستثمرين	
129	129	170	138	156	82	الجزائر
104	30	62	93	66	49	تونس

Source : Doing business 2013, Available on the website:

<http://documents.worldbank.org/curated/en/648291468191951408/pdf/NonAsciiFileName0.pdf>

من خلال الجدول يلاحظ التفاوت الكبير بين الجزائر وتونس، حيث تتقدم هذه الأخيرة الجزائر في الترتيب في كل معايير التصنيف، وهذا ما يبرر الفرق الكبير في الترتيب بينهما، ويعود ذلك إلى العراقيل التي تصادف المستثمرين في إنجاز أعمالهم في الجزائر، وكثرة الوثائق المطلوبة وصعوبة الحصول عليها.

4-1-3- حقوق الملكية الفكرية:

- الجزائر: إن المشرع الجزائري يضمن للمؤلف حقوقه من خلال قوانين الملكية الفكرية، وكذلك الحال بالنسبة للملكية الصناعية، فقد تم إنشاء المعهد الوطني للملكية الصناعية (INAPI) تحت إشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، كهيئة عمومية ذات طابع اقتصادي و تجاري، بموجب "المرسوم التنفيذي رقم 98-69 المؤرخ 21 فبراير 1998، في إطار إعادة هيكلة المعهد الأم (المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية). وتكمن مهام المعهد في: (دليل الملكية الفكرية، 2018)

- تنفيذ سياسة الملكية الصناعية؛
  - ضمان حماية حقوق الملكية الصناعية؛
  - تحفيز وتعزيز القدرات الابتكارية من خلال الحوافز المادية والمعنوية؛
  - تسيير وصول المستخدمين الوطنيين والصناعيين ومؤسسات البحث والتطوير والجامعات إلى المعلومات التقنية الواردة في وثائق البراءات؛
  - مراجعة الحقوق المعنوية وتسجيلها وحمايتها.
- تونس: ينص القانون التونسي أن كل استغلال أو استعمال لمصنف محمي يستوجب ترخيصا مسبقا من المؤلف نفسه أو من ممثله القانوني، مقابل خلاص معلوم طبق القوانين و التراتيب الجاري بها العمل في مجال الملكية الأدبية و الفنية والصناعية.
- إن الملكية الفكرية في تونس بفرعها الرئيسي: الملكية الأدبية والفنية من جهة، والملكية الصناعية من جهة أخرى محمية بقوانين تتماشى مع الالتزامات الدولية المنجزة عن اتفاقيات ذات علاقة بهذا المجال، كما أن الجانب الهيكلي لحماية الملكية الفكرية معزز بمؤسستين عريقتين هما المؤسسة التونسية لحماية حقوق المؤلف والمعهد الوطني للمواصفات والملكية الصناعية. (<https://www.legal-agenda.com/article.php?id=1200>)

#### 4-2- التعليم:

4-2-1- الجزائر: لقد حرصت الحكومة الجزائرية على تطوير وتحسين المنظومة التعليمية بكافة أطوارها، خاصة بعد أن فاقت نسبة الأمية بعد الاستقلال 95% وكان ذلك من خلال فتح العديد من المدارس والجامعات، وإجبارية ومجانية التعليم، وقد تم إصدار قانون يعاقب كل والد يحرم ابنه البالغ 6 سنوات من الدخول إلى المدرسة.

وفي ما يخص التعليم العالي فقد شهدت الجزائر في السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا في منظومة التعليم العالي من خلال توفير الهياكل القاعدية، فقد تطور عدد الطلبة في التدرج مثلا في 2001/2000 تم تسجيل 466084، وارتفع في 2010/2009 إلى 1034319، إن هذا التوسع في عدد الطلبة أدى بالحكومة إلى إتباع إستراتيجية تمثلت في توسيع قاعدة التعليم العالي من خلال إنشاء هياكل قاعدية جديدة، وتوظيف أكبر قدر ممكن من

المؤشرين، فقد تطور عدد الجامعات والمراكز والمعاهد من 52 في 2001/2000 إلى 79 في 2009/2008. (الديوان الوطني للإحصاء)

وعلى الرغم من الإنجازات الكبيرة للحكومة في هذا القطاع إلا أن الخبراء يؤكدون أن الجامعة الجزائرية بحاجة إلى اهتمام وتطوير أكثر ومعالجة المشكل الأساسي وهو عدم التوازن بين مخرجات التعليم العالي (العرض) وطلب سوق العمل. (مسعي، 2015/2014، ص248)

وفيما يتعلق بدمج تكنولوجيا المعلومات في نظام التعليم الجزائري؛ فقد تعهدت الحكومة الجزائرية بتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس والجامعات، حيث تم تجهيز المدارس الثانوية بمخابر كمبيوتر موصولة بالإنترنت، أما في المدارس المتوسطة والابتدائية فكان ذلك محصورا فقط في العمل الإداري وتدريب الأساتذة، أما بالنسبة للجامعات فهي جميعا تمتلك مخابر كمبيوتر، وتوافر مكتبات رقمية في أغلب الجامعات، كما أن الجزائر ولأجل هذا الغرض وقعت عدة اتفاقيات مع مجموعة من المؤسسات الدولية.

**4-2-2- تونس:** لقد خضع نظام التعليم التونسي لثلاث إصلاحات هيكلية آخرها كان في 2006، وتتمثل أولويات التعليم في تونس في إنشاء نظام تعليمي وطني موحد، إنتاج الكوادر، فتح التعليم أمام المعرفة العالمية، التعليم مجاني وإلزامي لمن بلغوا سن التمدرس، والوصول إلى الجامعة مكفول لجميع المتحصّلين على البكالوريا، أما الإصلاح الثاني سنة 1989 فقام بتغيير جذري في نظام التعليم للاستجابة للمشاكل والتحديات والفرص الجديدة التي تطرحها العولمة، وظهور اقتصاد المعرفة، وتتفق تونس أكثر من 6% من ناتجها المحلي الإجمالي سنويا في تمويل التعليم العام (Ben Khalifa, 2015, p3)

ولتقييم نظام التعليم التونسي يمكن الإشارة إلى بعض المؤشرات النوعية، فمن خلال مسح Pisa (برنامج تقييم الطلاب الدولي) والذي يتتبع أداء النظام التعليمي في بلدان منظمة التعاون والتنمية، تم وضع تونس في المراكز الأخيرة، وتم تسليط الضوء على نقاط الضعف لدى الطلاب، حيث أظهر أن معظم الطلاب التونسيين أقرب إلى الأمية من احتياجات الأفراد الذين يعيشون في ظل اقتصاد قائم على المعرفة. (Ben Khalifa, 2015, p8)

#### 4-3- البحث العلمي والابتكار التكنولوجي:

**4-3-1 الجزائر:** انتهجت الجزائر على غرار باقي الدول مقاربة المجمعات والأقطاب العلمية والتكنولوجية، حيث تم إنشاء أهم قطب تكنولوجي في الجزائر وهو الحظيرة الافتراضية Cyber park لسيدى عبد الله، والذي يهدف إلى تطوير وابتكار الحلول وإنتاج المنتجات الافتراضية ومساعدة المؤسسات على النهوض بأنشطة البحث والتطوير (مسعي، 2015/2014، ص284)

#### 4-3-2 تونس:

احتل البحث العلمي أهمية خاصة منذ النصف الثاني من التسعينات مع صدور القانون الأول عام 1996: والذي من أهدافه؛ التطوير المستمر للهياكل العامة للبحث العلمي والتكنولوجي، تعزيز الوصول إلى المعلومات التقنية والعلمية، وتطوير التعاون الدولي من خلال دمج الباحثين التونسيين في أفضل الشبكات الدولية من أجل تعزيز مهاراتهم ونقل المعرفة التكنولوجية إلى تونس.

وقد تطورت الموارد المخصصة للبحث والتطوير بشكل ملحوظ، من 0.39% من الناتج المحلي الإجمالي في 1998 إلى 1.1% في 2009، وقد صنّف مؤشر الابتكار العالمي تونس في المرتبة 33 عالميا من حيث إجمالي الإنفاق على البحث والتطوير. (تقرير المعرفة العربي، 2014، ص117)

وتعتبر براءات الاختراع المؤشر الأكثر شيوعا للأداء التكنولوجي، علما أنه ليست كل الاختراعات تهدف إلى الحصول على براءة اختراع، وأن عدد براءات الاختراع لا يشير إلى جودتها، وبالتالي فإن البيانات تقدم في الواقع معلومات عن القدرة على استخدام الحماية فيما يتعلق بأشكال الملكية الفكرية.

#### 4-4 البنية التحتية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال:

لقد تحول الاستثمار في البنية التحتية لقطاع المعلومات والاتصالات للسير نحو اقتصاد معرفي أمرا ضروريا، فانتشرت الشركات الرقمية والإنترنت والبريد الإلكتروني وقواعد البيانات وتنظيم المؤتمرات الإلكترونية، وانتشرت الصناعات الأوتوماتيكية والتحويلية وغيرها.

**4-4-1- الجزائر:** عرف قطاع الاتصالات في الجزائر منذ نهاية التسعينات تطورا ملحوظا وانفتاح مباشر على الخواص، من خلال الإصلاحات التي مهدت الطريق أمام المتعاملين الأجانب وشجعتهم على الاستثمار في القطاع، وقد لعبت الإصلاحات دورا هاما في تأمين المنافسة وتحسين الخدمات، وبصفة عامة تمثلت الأهداف الأساسية لهذه الإصلاحات فيما يلي: (لحمر وطهرات، 2018، ص40)

- زيادة وتنويع عرض خدمات البريد والاتصالات؛
- تحسين جودة الخدمات المعروضة والأسعار التنافسية؛
- تطوير شبكات البريد والاتصالات؛
- ترقية الخدمات المالية للبريد، وتشجيع الادخار الوطني؛
- ترقية الاتصالات كقطاع اقتصادي أساسي للنمو في اقتصاد تنافسي.

**4-4-2- تونس:** تعود سياسة تطوير تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في تونس إلى منتصف السبعينات على الأقل، مع إنشاء العديد من الهيئات التي تهدف إلى استخدام أجهزة الحاسوب في الإدارات والمؤسسات التعليمية والجامعية، ولوحظ ارتفاع نفقات الحكومة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فبعد أن بلغت في 2000 4.8%، ارتفعت إلى 6% في 2007. (Adel Ben Khalifa, 2015, p22)

و حاليا تتمتع تونس ببنية تحتية حديثة موفرة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة فيما يخص انتشار الهواتف المحمولة، وكذلك زيادة عدد مستخدمي الإنترنت، حيث بلغ في 2013 بلغ 43.8% في حين لم تتجاوز النسبة 16.5% في الجزائر في نفس السنة.

وفي الأخير وكحوصلة لاقتصاد المعرفة في الدولتين نوضح في الجدول التالي كل من مؤشر المعرفة واقتصاد المعرفة في الدولتين وترتيبها عربيا ضمن 16 دولة، وقد تم استعمال سلم معياري من 1 إلى 10 حيث تكون أحسن مجموعة التي يفوق مؤشرها 7.5 ثم بين 5 و 7.5 ثم بين 2.5 و 5، وأخيرا التي يكون مؤشرها أقل من 2.5.

الجدول رقم (3): مؤشرات المعرفة واقتصاد المعرفة لكل من الجزائر وتونس في 2013

الترتيب	مؤشر اقتصاد المعرفة	مؤشر المعرفة
الجزائر	3.79	4.28
تونس	4.56	4.80

**المصدر:** عياد ليلي وآخرون، معايير قياس وتقييم الاقتصاد المعرفي ودورها في تفعيل عملية التنمية الاقتصادية، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، العدد 2، المجلد 4، 2018، ص223.

يلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن مؤشر اقتصاد المعرفة للجزائر لم يتجاوز 4 أي أنها تخطو بخطى بطيئة نحو اقتصاد المعرفة، أما تونس فإن مؤشرها يقترب من 5.

##### 5- نتائج الدراسة:

- إن نظم التعليم بمستوياتها المختلفة في كل من الجزائر وتونس قد تجاهلت المهارات الإبداعية ومهارات الحياة والفنون.

- اعتماد جل الأفراد من أجل اكتساب المهارات والمعارف على التعليم الرسمي فقط، لكن ذلك في الواقع يكون من خلال التعليم والعمل في الحياة العملية، بالإضافة إلى الانخراط في مختلف الأنشطة الاجتماعية وأنشطة التدريب بعد ساعات العمل في المؤسسات.

- فيد التقارير والدراسات أن نظم التعليم والتدريب في الجزائر وتونس كما في كل البلاد العربية قد اتسمت بضعف الإنتاجية، حيث لا يفسر النمو في التعليم أيا من أجزاء الزيادة في مخرجات التنمية، كما أن مناهج التعليم في المنطقة العربية لا تولي أهمية كبيرة لتنمية شخصية الأفراد، بقدر ما تهتم بالحفظ والتلقين والتركيز على المعارف التي يمكن قياسها في الامتحانات التقليدية (تقرير المعرفة العربي، 2014، ص 68).

- على الرغم من أن الجهود المبذولة في الدولتين فيما يخص التعليم والتعليم العالي، فإن ذلك لم ينعكس على مخرجات البحث العلمي بشكل متميز مقارنة بالدول المتقدمة.

- تشير النتائج السابقة أن الجزائر قد تخلفت كثيرا في المجال الرقمي، فعلى الرغم مما تبذله الحكومة من مجهودات في هذا المجال، على غرار تطوير وسائل الدفع الإلكتروني، ومشروع مدينة سيدي عبد الله كقطب متخصص، إلا أن ذلك لم يسمح للجزائر بالرقى نحو اقتصاد معرفي.
- تشير النتائج السابقة أن تونس أيضا لازالت بعيدة عن اقتصاد المعرفة بكل مؤشرات؛ وذلك على الرغم من تقدمها على الجزائر تقريبا في كامل المؤشرات ذات العلاقة باقتصاد المعرفة، واحتلالها لمراتب لا بأس بها عربيا.
- إن حيوية اقتصاد المعرفة تكمن في الإدارة المميّزة والناجحة للمنتجات المعرفية في مختلف المؤسسات، فهي تستخدم المعرفة المتجددة كوسيلة للإبداع مما يساهم في بناء اقتصاد معرفي.
- تلعب إدارة المعرفة دورا بارزا في ابتكار المعرفة وتطبيقها بكفاءة، والتشجيع على الإبداع والابتكار اللذان يعدان مصدرا هاما لتحقيق اقتصاد المعرفة.

### خاتمة:

لقد تبين من خلال هذه الدراسة وجود فجوة رقمية كبيرة بين دولتي الجزائر وتونس وما يدور في العالم من خلال احتلالها للمراتب الأخيرة في ترتيب الدول بالنسبة لمختلف المؤشرات الخاصة باقتصاد المعرفة، وخاصة الجزائر التي تبين أنها دائما في ذيل القائمة وحتى مع باقي الدول العربية، وبالتالي تبين أن وصول كل من الجزائر وتونس إلى الاقتصاديات القائمة على المعرفة لا يزال محدودا للغاية، فالمشكلة لا تكمن فقط في امتلاك تكنولوجيا متطورة، وفي الوصول السهل والسريع للمعلومات من خلال الشبكة؛ لكن المشكلة تكمن في كيفية توظيف تلك المعلومات والاستفادة منها إلى أقصى الحدود. فبناء مجتمع معرفي يواجه ضعفا في إنتاج ونشر المعرفة في كل من الجزائر وتونس على الرغم من وجود رأس مال بشري مهم.

إن كل من الجزائر وتونس لازالتا تواجهان العديد من التحديات للتحويل نحو اقتصاد المعرفة، وذلك من خلال إصلاحات جديدة للقطاعات ذات العلاقة، بما في ذلك التعليم، ومجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها. إن التحويل إلى اقتصاد المعرفة يتطلب جهودا كبيرة تحتاج إلى إدارة فعالة للمعرفة التي تحول هذه الأخيرة من مجاهيل غير مفيدة إلى معالم ذات قيمة، ويمكن القول أن هناك إدارة فعالة للمعرفة قادرة على تحقيق اقتصاد معرفي؛ إذا حققت:

- تضيق الفجوة المعرفية بين البلدان النامية والمتقدمة؛
- تطبيق المعرفة بكفاءة وزيادة الابتكارات والاختراعات الفعالة، وتطوير تقنيات جديدة؛
- تحسين علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي؛
- المساهمة في خلق الثروة.

وفي الأخير يمكن تقديم جملة من التوصيات:

1. ضرورة استمرار البحث في سبل نقل المعرفة ونشرها وتوطينها وتوظيفها؛
2. تبني وتنفيذ سياسات واستراتيجيات فعالة لاكتساب المعرفة، ومعالجة جوانب القصور في التعليم؛
3. ربط التعليم ومراكز البحث العلمي بالواقع العملي.
4. تعزيز الثقافة المعلوماتية في المؤسسات والاستثمار في البحث والتطوير وزيادة الإنفاق الموجه إليه.
5. ضرورة الاهتمام أكثر بتعزيز البنية التحتية والتكنولوجية بتوفير الموارد المالية والمعلوماتية.

### قائمة المراجع:

#### الكتب:

1. إبراهيم بدر شهاب الصبيحات، إدارة المعرفة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
2. أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
3. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2009.
4. صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2005.
5. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، 2005.

#### الرسائل العلمية:

1. سمير مسعي، اقتصاد المعرفة في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015/2014.
2. عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سطيف 2، 2016/2015.
3. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة مقدمة للحصول على درجة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، 2011.

#### المقالات والملتقيات العلمية:

1. أحمد عدنان الطيط، دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركة الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، مج37، ع1، مارس، 2017.
2. بوجحيش خالدية، البشير عبد الكريم، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير مخرجات الابتكار، مجلة شمال إفريقيا، العدد 17، 2017.
3. عباس لحمر، عمار طهرات، واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر وسبل اندماجها في الاقتصاد الجديد، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 4، العدد 1، 2018.
4. نغم حسين نعمة، إدارة المعرفة ودورها في بناء المجتمع المعرفي وتحقيق التنمية البشرية المستدامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 4، جامعة النهريين، 2011.
5. هدى عبد المنعم، سفيان قعلول، اقتصاد المعرفة: ورقة إيطارية، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 51، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2019.
6. موالدي سليم وآخرون، دور اقتصاد المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات العربية، المؤتمر العلمي الثالث لعلوم المعلومات، اقتصاد المعرفة والتنمية الشاملة للمجتمعات، 10-11 أكتوبر 2017، جامعة بني سويف.

#### التقارير:

1. تقرير المعرفة العربي للعام 2014، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الشباب وتوطين المعرفة، دار الغرير للطباعة والنشر، دبي.

#### المراجع بالأجنبية:

1. Adel Ben Khalifa, **la Tunisie dans l'économie du savoir** : une comparaison internationale, document de travail, institut Tunisienne de la compétitivité et des études quantitative, n°28, juin 2015.
2. Transformer les économies arabes : **La voie de la connaissance et de l'innovation** » le Centre pour l'Intégration en Méditerranée (CMI) avec la Banque mondiale, la

Banque européenne d'investissement (BEI) et l'Organisation Islamique pour l'Éducation, la Science et la Culture (ISESCO), Washington, 2013.

3. Marie Despres-Lonnet, Knowledge Management, **Typologie des systèmes d'information**, Université de Lille 3, 2007/2008

4. Derek H. C. Chen and Carl J. Dahlman, **The knowledge economy**, the KAM methodology and world bank operations, The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, Washington, 2006.

المواقع الالكترونية:

. <https://futureuae.com/ar/Mainpage/Item/2418/1>

استثناء-خليجي-عوامل-تراجع-الأداء-العربي-على-مؤشرات-اقتصاد-المعرفة.

.Doing business 2013, Available on the website: 8. <https://www.legal-2agenda.com/article.php?id=1200>

.<http://www.ONS.dz>, et 3

<http://www.worldbank.org/en/718481507686360102/MEM-Oct2017-Tunisia-ARA-pdf.pdf> étude.

4. دليل الملكية الفكرية 2018، متاح على الموقع:

[http://www.dgrsdt.dz/Pdf/Brevets/Guide\\_Propriete\\_Intellectuelle\\_Ar.pdf](http://www.dgrsdt.dz/Pdf/Brevets/Guide_Propriete_Intellectuelle_Ar.pdf)

5. الديوان الوطني للإحصائيات، متاح على الموقع. <http://www.ons.dz>

إدارة المعرفة بين نظرة نوناكا Nonaka وواقع المؤسسة الجزائرية: دراسة تحليلية مقارنة -

**Knowledge management between Nonaka's view and the reality of the Algerian  
institution :Comparative analysis study**

د. قوت سهام، مخبر تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الوطنية NTIDRN، جامعة عبد الحميد  
مهري قسنطينة2، Sihem.kout@univ-constantine2.dz

**ملخص:**

هذه الورقة تُحاول وبمنهجية وموضوعية استنباطية، التعرض لأهم المداخل الرائدة في مجال إدارة المعرفة وهو النموذج الياباني؛ والذي يتجسد في أفكار الباحث نوناكا Nonaka، الذي يُعتبر الأب الروحي لإدارة المعرفة، ونظراً للنجاح الذي حظيت به أفكاره، بدأت المؤسسات العالمية في تطبيقها والاستفادة منها. أما على المستوى العربي فقد ظهرت عدة محاولات للاستفادة من هذا المنهج لمواكبة التطورات والدخول في العالم الجديد الذي تعتبر المعرفة فيه الركيزة الأساسية.

ومن هذا المنطلق كان لزاماً علينا معرفة واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقّال موبيليس بقسنطينة، حيث تم القيام بمقابلة مع جميع المديرين ورؤساء الأقسام والمصالح، والبالغ عددهم (15) مديراً.

وعلى ضوء الدراسة الميدانية، تم إسقاط أفكار الباحث نوناكا على واقع المؤسسة الجزائرية ومقارنتها مع النموذج الياباني، وبعد الدراسة والتحليل تم التوصل إلى نتيجة أساسية مفادها: أن إدارة المعرفة كمنهج إداري حديث غير مطبق في المؤسسة الجزائرية بمفهومه الشامل، وإنما هناك بعض البرامج والأنشطة التي تستهدف إدارة المعرفة.  
الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، النموذج الياباني، المؤسسة الجزائرية.

تصنيفات JEL: M5

**Abstract:**

This article attempts, methodologically and objectively, to examine and analyze the most important approaches in the field of knowledge management, which is the Japanese model. What is embodied in the ideas of researcher Nonaka, who is considered the godfather of knowledge management, and due to the success of his ideas, global institutions have started to apply and benefit from them. In the Arab world, several attempts have emerged to take advantage of this approach to keep pace with developments in the new world, in which knowledge is the main pillar.

From this point of view, it was necessary to know the reality of knowledge management in Algerian institutions, by carrying out a field study at the Algerian company of Mobile Telecommunications Mobilis in Constantine, where an interview was conducted with all the managers, department heads who have the authority to take decisions, whose number reaches 15 directors.

In light of the field study, the ideas of researcher Nonaka were projected onto the reality of the Algerian institution and compared to the Japanese model. After study and analysis, a fundamental conclusion was drawn that: knowledge management as a modern management approach is not applied in the Algerian institution in the broad sense, but there are some programs and activities aimed at targeting knowledge management.

**Key words:** knowledge, knowledge management, Algerian institutions, Japanese model.

JEL M5



## مقدمة:

تُعد إدارة المعرفة من بين أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة، التي يتم الاهتمام بها على نطاق واسع وعميق، إذ أصبحت تحظى بأولوية خاصة في الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، نظراً لكون المعرفة المصدر الاستراتيجي والأكثر أهمية في تعزيز مكانة المؤسسة، في ظل بيئة تتسم بالتنافسية العالية والتغيير المستمر، ومن هنا سعت المؤسسات العالمية إلى تبني هذا النظام، وتحقيق قفزات لا تُصدق في تطبيق نظام إدارة المعرفة، ليس ذلك فقط بل إن نماذجها قد أصبحت الأفضل على مستوى العالم وفي وقت قياسي، مما انعكس بالإيجاب على اقتصاد بلدانها، بينما في الكفة الأخرى نجد بعض المؤسسات لا يزال تقدمها في تطبيق منهج إدارة المعرفة محدوداً ولا يتوافق مع سرعة العصر الذي نعيش فيه، ومن هنا جاءت هذه الورقة البحثية لمقارنة تطبيق منهج إدارة المعرفة بين البلدان المتقدمة والمتمثلة في اليابان ودول العالم الثالث والمتمثلة في الجزائر؛ وتقديم مقترحات مناسبة قد تفيد في تحسين تطبيقات إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية.

### 1- الإطار العام للدراسة

لابد لكل باحث أن ينطلق من تصور عام لموضوع بحثه، وذلك من خلال التحديد الدقيق لإشكاليته، أنموذجه، وأهميته، وأهدافه، وفيما يلي تفصيل لهذه العناصر:

#### 1-1 تحديد إشكالية الدراسة، وتساؤلاتها

من خلال ما تقدم، تظهر معالم الإشكالية البحثية لهذه الورقة العلمية في التساؤل التالي: ما واقع تطبيق إدارة المعرفة في كل من المؤسسات اليابانية والجزائرية؟

ويتفرع عن التساؤل المركزي مجموعة من الأسئلة الفرعية:

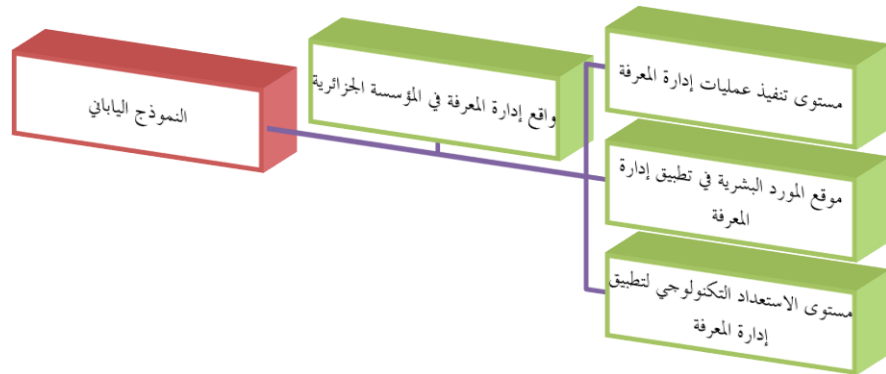
- ما مستوى تطبيق منهج إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية؟

- ماهي المبادئ الأساسية التي يقوم عليها النموذج الياباني في تطبيق إدارة المعرفة؟

- ماهي أهم الاختلافات الموجودة بين النموذج الياباني والمؤسسة الجزائرية في تطبيق منهج إدارة المعرفة؟

وقصد إعطاء نظرة شاملة حول إشكالية الدراسة، تم اقتراح النموذج التالي:

الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة البحثية



المصدر : من إعداد الباحثة

### 1-2 أهداف الدراسة

- قياس وفحص الواقع الحالي لإدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.

- تحديد العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، ومعرفة درجة ممارسة المؤسسات الجزائرية لعمليات إدارة المعرفة.

- وضع تصور مقترح لتحسين إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية.

- التوصل إلى عدد من التوصيات التي من الممكن أن تساعد مديري المؤسسات من الاستفادة من إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها والوصول إلى التقدم والرقى.

- اسقاط مبادئ النموذج الياباني من خلال أفكار نوناكا على واقع المؤسسة الجزائرية.

### 1-3 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها تناولت واحدة من القضايا التي تمس جوهر أعمال إدارة المؤسسة الجزائرية بشكل كبير، وهذه المؤسسات تعمل في بيئة أصبح التطور والتجديد سمة أساسية فيها، والاستجابة لهذه التطورات أصبحت ضرورة، وتعد إدارة المعرفة إحدى الوسائل الأساسية الداعمة لهذه المؤسسات للوصول إلى مرحلة التميز، فالإيمان بأهمية المعرفة وإدارتها بطريقة صحيحة هدف الأهداف التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

### 1-4 منهج الدراسة

يُعد موضوع الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها المحدد الرئيسي لنوع المنهج المناسب، وبما أن الدراسة الحالية تتمحور حول اسقاط مبادئ النموذج الياباني من خلال أفكار "نوناكا" على واقع المؤسسة الجزائرية، فإنها تنتمي إلى الدراسات الوصفية، التي تقوم بوصف الظاهرة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها، والانتهاى إلى وصف عملي ودقيق للظاهرة.

### 1-5 تحديد وضبط مفاهيم الدراسة

#### 1-5-1 المعرفة

- لغة: هي من أصل عرف، وفسرت المعرفة بادرار الشئ بواسطة آثاره وخصائصه المحسوسة. (الطاهر، 1984، صفحة 255)

- اصطلاحاً: المعرفة هي " مجموعة من النماذج التي تضم خصائص متعددة، وسلوكيات ضمن نطاق محدد" (الصباغ، 2000، صفحة 106)، يؤكد هذا التعريف على أن المعرفة هي نتاج شخصي قائم على المدركات الحسية، القدرات والخبرات التي يستخدمها الأفراد لفهم الظواهر المختلفة، فهو إذن يؤكد على أن المعرفة هي ما أعرفه أنا وليس ما يعرفه الآخرون.

وهناك من يعرفها بأنها " منتج للتفسير والترجمة والتحليل الإنساني، وهي موجود غير ملموس لنا قدرة قياسه، وهو يخلق الثروة للمنظمة" (المغربي، 2002، صفحة 182)، فالمعرفة هي مورد معنوي غير ملموس يمكن الاستفادة منه لإنجاز مهام ووظائف المؤسسة، واستخدامه لتوفير الثروة لها.

ومن هنا يمكن تعريف المعرفة اجرائياً بأنها: ذلك الكُل المُكوّن من الخبرات والمعلومات والأفكار والبيانات التي يمتلكها الفرد (معرفة ضمنية) من جهة، والمدونة في الوثائق والمستندات ومخازن المعلومات (معرفة صريحة) من جهة أخرى، لإنجاز مهام ووظائف المؤسسة.

#### 1-5-2 إدارة المعرفة

تعرف إدارة المعرفة بأنها " التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المؤسسة وتحقيق تحسين في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الانجاز سواءً بالنسبة للإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة أو قياساً إلى انجازات المنافسين" (السلمي، 2004، صفحة 48)، وهذا يعني الاستخدام الأمثل للمعرفة الموجودة داخل المؤسسة وخارجها لتحقيق السبق التنافسي على المؤسسات المنافسة.

وهناك من يعرفها بأنها منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها، أي أنها عملية تنسيق البيانات والمعلومات وموارد المؤسسة بهدف رفع أدائها ومواجهة قوى السوق المنافسة.

ويمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها: العملية التي تقوم المؤسسة خلالها بتوليد المعرفة، تخزينها، توزيعها وتطبيقها سواءً كانت ضمنية أو صريحة لتحقيق أهداف المؤسسة.

### 1-5-3 المؤسسة

يعرفها تالكوتبارسونز بأنها " وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين كي تحقق أهداف مادية ومعنوية معينة". (عدون، 1998، صفحة 11)

وهناك من يعرفها بأنها " هي تجمع له حدود واضحة نسبيا ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة اتصالات، وأنظمة تنسيق عضوي، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبيا في البنية ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف، هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم وعلى مستوى المؤسسة، وعلى المجتمع" (الهاجري، 2001، صفحة 75)

ويعرفها كارل ماركس بأنها " مجموعة من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس الوقت والمكان، من أجل نفس النوع من السلع ". (النجار، 1976، صفحة 145)

ومن خلال التعاريف السابقة نستطيع أن نعرف المؤسسة بأنها: عبارة عن نظام اجتماعي مستقل، تتكون من مجموعة من الأفراد يعملون في إطار نسق تنظيمي تعاوني بغية تحقيق أهداف معينة.

### 2- تجربة اليابان في مجال تطبيق منهج إدارة المعرفة

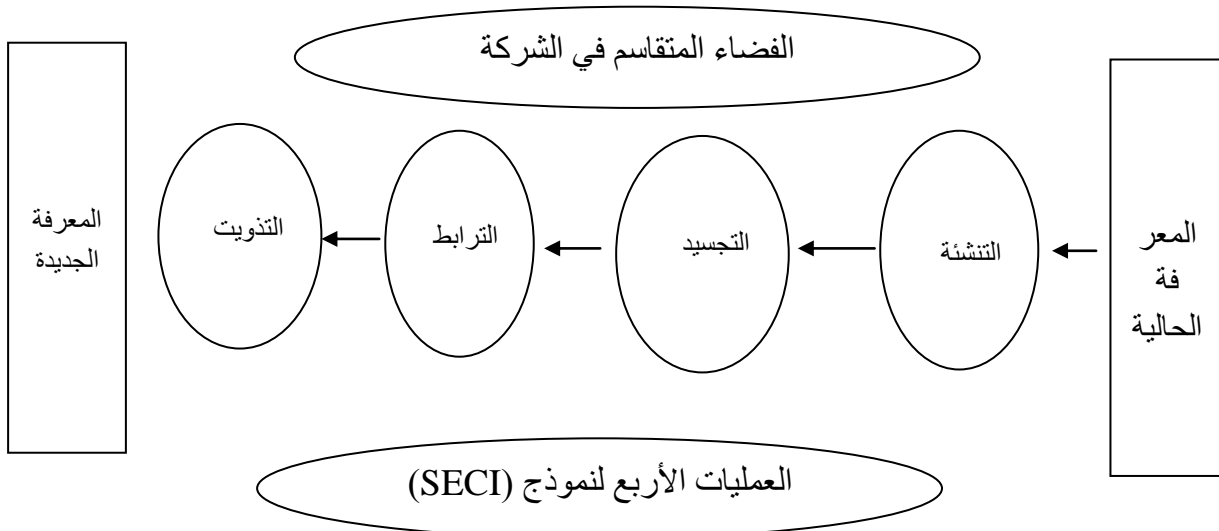
تعد الشركات اليابانية المجال الأول لولادة إدارة المعرفة بمبادئها وأسسها، وكان ذلك نتيجة للأبحاث التي قامت بها مجموعة من الباحثين ومن أبرزهم نوناكا وتاكيوشي Nonaka and takeuchi عام 1991، والذان جاءا بالعديد من الأفكار التي ساهمت في بناء المدخل الياباني لإدارة المعرفة؛ ومن بين مقومات (الأفكار) هذا النموذج مايلي:

### 2-1- نموذج SECI

في عام 1991 قدم نوناكا في دراسته حول الشركات الخلاقة للمعرفة، نموذجا يُعبر عن تحولات المعرفة ومراحل تكوينها وتطويرها، والذي أصبح يُعرف بـ " SECI " اختصاراً للمصطلحات التالية:

(التنشئة Socialization)، (التجسيد Externalization)، (الترابط Combination)، (التنويت Internalization)، ويمكن أن نوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): نموذج العمليات الأربع لإنشاء المعرفة



المصدر: (نجم، 2008، صفحة 497)

وفيما يلي توضيح مختصر لنموذج SECI :

1-1-2 التنشئة **socialization**: وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم.

2-1-2 التجسيد **externalization**: وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل.

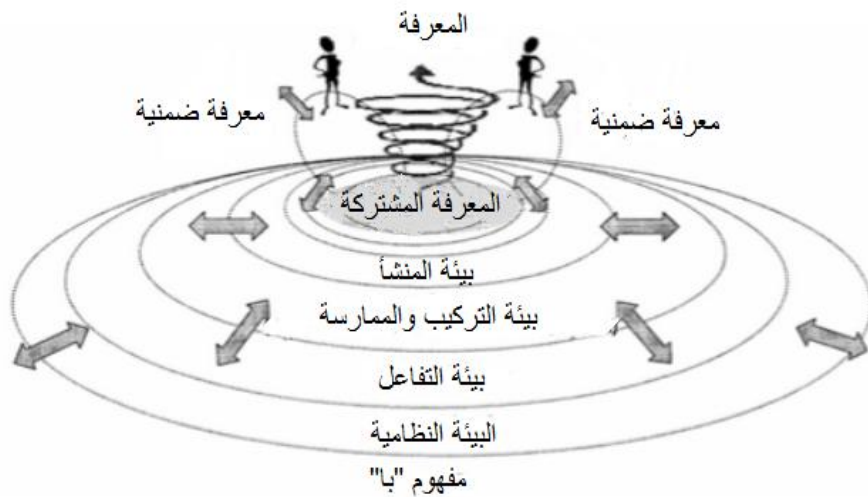
3-1-2 الترابط **combination**: وتتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة، وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.

4-1-2 التذويت **internalization**: وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة منتظمة ومبادرات استراتيجية.

## 2-2 مفهوم **ba**

يطلق نوناكا على الفضاء المتقاسم مفهوم "ba"، وهو كلمة يابانية يمكن أن تترجم إلى مكان **place**، إلا أن دراسة نوناكا قدمت مفهوم "با" لا يعني المكان وإنما يعني الفضاء المتقاسم. أي أنه المكان (الذي قد يعني الفرد أو الجماعة أو الشركة)، وفضائه بكل ما يعنيه من لا ملموسات متمثلة في العلاقات المنبثقة بين الأفراد أو الفرق أو الشركة وبيئتها. (نجم، 2008، ص-ص: 500، 501). ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): مفهوم "با" عند نوناكا



المصدر: (heutte، 2015)

ولعل الأهم في مفهوم "با" هو التمييز بين المعلومات والمعرفة. فالمعرفة حسب نوناكا لا توجد إلا في فضاء متقاسم، حيث يمكن للمعلومات أن تتحول إلى معرفة من خلال ارتباطها بالفضاء "ba" أو فضاء العلاقات والتفاعلات بين أفراد المؤسسة، أي المعرفة = معلومات + مفهوم **ba**. وهذا الفضاء يمكن أن يكون:

- بيئة المنشأ: التحول من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى.
- بيئة التركيب والممارسة: التحول من معرفة ظاهرة إلى معرفة ضمنية.
- بيئة التفاعل: التحول من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة.
- البيئة النظامية: التحول من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة أخرى أكثر تعقيداً.

## 3-2 التركيز على المعرفة الضمنية

تقوم التجربة اليابانية في مجال إدارة المعرفة على المعرفة الضمنية، وهذا نابع من الثقافة العامة لليابانيين، والتي تشجع روح الفريق والمسؤولية الجماعية والترابط العميق بين الجماعات، ويتضح ذلك من خلال تشجيع الأفراد على تقاسم المعرفة المشتركة، وليس هذا فحسب بل تعداه إلى توليد وخلق المعرفة وهذا ما يؤكد نوناكا في كتابه "الشركات الخلاقة للمعرفة".

### 3- واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية

نظرا للتحويلات التي شهدتها المجتمعات العالمية لاسيما انتقالها من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعرفة، بدأت المؤسسات تُدرك أهمية المعرفة في عالم اليوم، وأنها السبيل للاندماج في المجتمع الجديد، فقد أصبح من البديهي أن يرتبط نجاح المؤسسة بمدى قدرتها على تنمية واستثمار موجوداتها المعرفية، وإدارتها بشكل فعال من خلال التفكير الجاد في التوجه بالمؤسسة نحو تبني إدارة المعرفة وتطبيقها. ولكي نتعرف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية، تم القيام بدراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس- بقسنطينة، باعتبارها واحدة من المؤسسات المساهمة في بناء مجتمع المعلومات في الجزائر.

وانطلقت الدراسة الميدانية من التساؤلات التالية:

- ما مستوى تنفيذ العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية؟
  - ما موقع العاملين بالمؤسسة الجزائرية من تطبيق منهج إدارة المعرفة؟
  - ما مدى الاستعداد التكنولوجي بالمؤسسة الجزائرية لتطبيق إدارة المعرفة؟
- وفيما يلي توضيح لإجراءات الدراسة الميدانية وأهم النتائج المتوصل إليها:

### 3-1- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يهدف هذا الجزء إلى بيان وتوضيح إجراءات الدراسة، من حيث مجتمع الدراسة ووصف خصائص العينة، وكذا تناول وشرح أدوات الدراسة:

### 3-1-1 مجالات الدراسة

تمت هذه الدراسة وفق ثلاثة مجالات أساسية:

- المجال الجغرافي: تمت الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس- بقسنطينة.
- المجال الزمني: تمت الدراسة الميدانية وجمع البيانات من المبحوثين وإجراء المقابلات الشخصية من الفترة الممتدة من 2019/10/01 إلى 2019/10/17.
- المجال البشري: يشمل مجتمع الدراسة جميع المديرين الذي يشغلون المناصب القيادية والإدارية في المؤسسة، والبالغ عددهم 15 مديرا.

### 3-1-2 أدوات الدراسة

تم إجراء مقابلة مع جميع المديرين في المؤسسة ميدان الدراسة للتعرف على واقع تطبيق منهج إدارة المعرفة في المؤسسة، واشتملت أداة المقابلة على محورين أساسيين:

- المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين.
- المحور الثاني: وتضمن ثلاثة (03) أبعاد أساسية:

- ✓ عمليات إدارة المعرفة: وتضمن 08 أسئلة.
  - ✓ اتجاهات العاملين نحو إدارة المعرفة: وتضمن 04 أسئلة.
  - ✓ الاستعداد التكنولوجي لتطبيق إدارة المعرفة: وتضمن 05 أسئلة.
- ولاختبار صدق محتوى المقابلة، تم إجراء مقارنة بين مجموعتين من الأفراد يختلفان في الخصائص الشخصية (المديرين والعاملين) التي تقيسها المقابلة، بغية معرفة قدرة دليل المقابلة على التمييز بين المجموعتين. وقد توصلت الباحثة إلى أن الأداة صادقة لما أعدت قياسه.
- ولمعرفة ثبات المقابلة، بحيث لو طبقت مرة أخرى تعطينا نفس النتائج، قامت الباحثة بالقيام بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار test and retest، وقد تم تسجيل تطابق الدرجات والرتب المتحصل عليها من التطبيقين.

### 3-2- عرض نتائج الدراسة، وتحليلها

بعد تحليل بيانات الدراسة، وإجراء الاختبارات اللازمة توصلت الباحثة للعديد من النتائج، يمكن عرضها ومناقشتها فيما يلي:

### 3-2-1 مستوى تنفيذ العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية

أظهرت نتائج التحليل أن مستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة الجوهرية: توليد، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة ضعيف، حيث بلغ المتوسط العام للعمليات 2.11. ويستدل من ذلك:

- أن المؤسسة الجزائرية لا تشجع عملية توليد وابتكار معارف جديدة، ولا يوجد بها ما يسمى "جماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد"، وهذا ما يؤثر سلباً على الاستراتيجية العامة للمؤسسة، في ظل المنافسة الشرسة التي يشهدها قطاع الاتصالات في الجزائر.
- تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على معلوماتها في قواعد البيانات وما يُعاب عليها هو عدم اهتمامها بتخزين المعارف لدى الأفراد، وهو ما يطلق عليه بالمعرفة الضمنية؛ التي تمثل خبرات ومهارات العاملين والكامنة في عقولهم.
- إن عملية المشاركة المعرفية محدودة في المؤسسة، فنجد أن جميع العاملين ليس لديهم استعداد لتبادل المهارات والمعارف والتجارب والخبرات بينهم، خوفاً من سرقة أفكارهم وعدم الثقة بينهم.
- نجد أن المؤسسة تعمل على تطبيق المعلومات والمعارف التي تتوافق مع الاستراتيجيات العامة للمؤسسة، ولا تُعطي أهمية كبيرة لتطبيق معارف العاملين.

### 2-2-3 دور العاملين في تطبيق منهج إدارة المعرفة

يعد المورد البشري في أي منظمة العمود الفقري لها، حيث أصبحت المؤسسة تعمل على استقطاب وامتلاك موارد بشرية ذات كفاءة عالية، فالأفراد الذين يمتلكون معرفة يحققون لمنظمتهم مستويات عالية من الأداء. ومن خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة ميدان الدراسة، اتضح أن أغلب المديرين ليس لديهم فكرة حول منهج "إدارة المعرفة"، وأن تسيير معارف المؤسسة يكون بشكل روتيني دون استخدام أسلوب علمي لإدارة المعرفة. ومن جهة أخرى نجد أن المؤسسة لا تقوم بإعداد وتأهيل المورد البشري لتطبيق برامج إدارة المعرفة، نظراً لعدم توفر ظروف التكوين ونقص ميزانية التدريب، ومن جهة ثالثة نجد أن المؤسسة لا تستقطب الكفاءات، بل إن عمليات التوظيف تكون عشوائية، وأحياناً تخضع لمبدأ المحسوبية في ظل نقص كبير وفادح في برامج تخطيط القوى العاملة وتطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

### 3-2-3 الاستعداد التكنولوجي لتطبيق منهج إدارة المعرفة

أظهرت النتائج أن مستوى البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في المؤسسة ميدان الدراسة لا يساعد على تطبيق إدارة المعرفة، فأغلب الأجهزة الإلكترونية المتواجدة بالمؤسسة قديمة قدم المؤسسة نفسها، مع غياب جزئي لوسائل الاتصال الحديثة سواء بين العاملين أو بين المؤسسة والزبائن. إذ أنهم يعتمدون في التواصل بينهم على الشبكة الداخلية، مع غياب شبه تام للتواصل عبر الشبكات الاجتماعية التي أصبحت تمثل أحدث العمليات التواصلية.

وكخلاصة للدراسة الميدانية، تبين أن المؤسسة الجزائرية بصفة عامة، تفتقر إلى مقومات تطبيق برامج إدارة المعرفة، وليست لديها القدرة المعرفية والبشرية والتكنولوجية للتحويل نحو النظام المعرفي الإلكتروني، خاصة في ظل غياب ثقافة المعرفة بالمؤسسة والمستمدة من المجتمع الجزائري الذي يقدر العمل ويفتقد إلى قيمة المعرفة وتوظيفها، والتي هي في الأخير محصلة التنشئة الاجتماعية التي تلقاها الفرد الجزائري بدءاً من الأسرة وانتهاءً بميدان العمل.

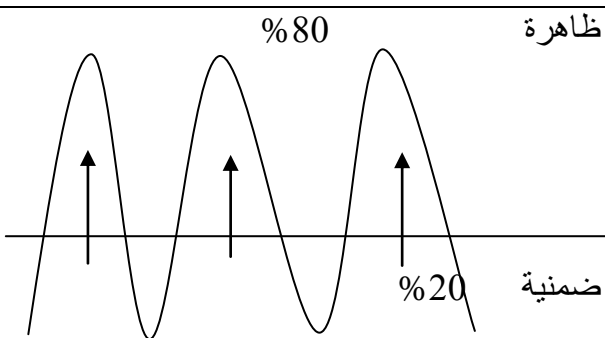
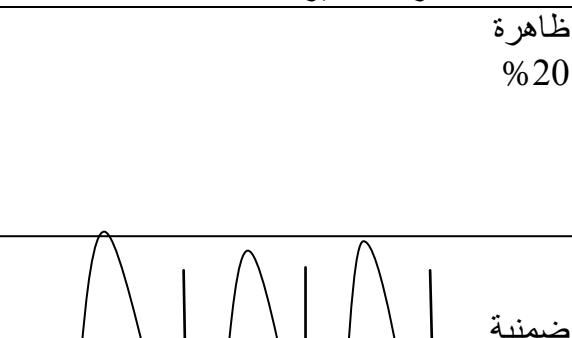
### 4- مقارنة بين النموذج الياباني في تطبيق إدارة المعرفة وواقع المؤسسة الجزائرية

يتضح لنا مما سبق أن المؤسسة الجزائرية تفتقر لأغلب مقومات إدارة المعرفة؛ الأمر الذي يجعلها في تحدي أمام المؤسسات العالمية، على رأسها المؤسسات اليابانية التي حققت نجاحاً مبهوراً يفوق كبرى تلك المؤسسات، وبالنظر إلى النموذج الياباني في تطبيق إدارة المعرفة وواقع المؤسسة الجزائرية يتضح لنا أن لكل منهما كيان مستقل بذاته، له خصائصه ومتطلباته، ويمكن عرض أهم أوجه الاختلاف بينهما في النقاط التالية:

### 1-4 المعرفة الضمنية مقابل المعرفة الصريحة

إن أهم نقطة اختلاف بين النموذج الياباني والمؤسسة الجزائرية؛ هي مفهوم المعرفة أو نوع المعرفة، إذ كل واحد منهما ينظر للمعرفة من وجهة نظر مغايرة، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مفهوم المعرفة بين النموذج الياباني وواقع المؤسسة الجزائرية

المؤسسة الجزائرية (المعرفة الصريحة)	النموذج الياباني (المعرفة الضمنية)
تتعلق بالوثائق، ويمكن نقلها وتعليمها. بيانات، ملفات.	تتعلق بالمهارات التي توجد في عقول الأفراد، وليس من السهل نقلها أو تحويلها إلى الآخرين. الكفاءة، الخبرة، التفكير.
ظاهرة %80	ظاهرة %20
	
ضمنية %20	ضمنية %80

2-4 واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية واليابانية  
يتضح من خلال الجدول التالي مقارنة تحليلية مقارنة بين المؤسسة اليابانية والجزائرية في تطبيق منهج إدارة المعرفة:

الجدول رقم (02): مقارنة تحليلية بين المؤسسة اليابانية والجزائرية في تطبيق منهج إدارة المعرفة

النموذج الياباني	المؤسسة الجزائرية	الفكرة
ضمنية وغير قابلة لقياس.	صريحة وقابلة للقياس.	نظرة المعرفة
هناك فريق خاص بإدارة المعرفة من خبراء ومستشارين	المسؤول عن إدارة المعرفة هم كبار المديرين.	المورد البشري والمعرفة
التركيز على عملية خلق المعرفة. تدفق المعلومات في اتجاهين.	جمع وتوزيع المعارف الموجودة في المؤسسة. تدفق المعلومات في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل.	عمليات إدارة المعرفة
امتلاك أحدث التكنولوجيا لإدارة المعرفة بطريقة فعالة.	لا توجد البنية التحتية الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة.	تقنية إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة

3-4 الثقافة التنظيمية في المؤسسات اليابانية والجزائرية  
ينبع اختلاف الثقافة التنظيمية لكلا البلدين من الثقافة الشعبية لهما، إذ أن هناك اختلاف في القيم الثقافية في كل من اليابان والجزائر، وشخصية كل فرد، والذي يمكن توضيحه فيما يلي:

الجدول رقم (03): القيم الجوهرية اليابانية والجزائرية

الجزائر	اليابان
التشجيع على اظهار والتعبير عن المشاعر. التركيز على استقلالية الفرد. يتم كتابة القواعد واللوائح بشكل غير صارم وتطبيقها اختياري. العقلية الفردية.	التشجيع على الانطواء وعدم اظهار المشاعر. التركيز على المجتمع ودور الفرد في النسيج الاجتماعي. يتم كتابة القواعد بشكل صارم لكن التطبيق اختياري. العقلية الجماعية. المسؤولية الجماعية.

المصدر: من إعداد الباحثة

## 2. خاتمة

اعتمادا على ما سبق استعراضه ومناقشته من آراء مفاهيم، والنتائج التي أفرزتها عملية المناقشة يمكن ذكرها في الآتي:

1. من أهم الدروس التي تقدمها تجربة اليابانية في مجال إدارة المعرفة هو حاجة المنظمات إلى الاستثمار في الرأس المال المعرفي والتركيز على المعرفة الضمنية التي يمتلكها أفراد المؤسسة ومحاولة تحويلها إلى معرفة صريحة.

2. تركز الشركات اليابانية على المعرفة الضمنية كأساس للتميز والريادة، وأن هذه المعرفة هي مسؤولية الجميع، وهذا ما يجعل المدخل الياباني أقرب للمدخل الإنساني الذي يركز على التفاعلات بين الأفراد، في حين تركز المؤسسات الجزائرية على المعرفة الصريحة المتداولة لتسيير الإجراءات الروتينية للعمل.

3. تركز الشركات اليابانية على نقل وتقاسم المعرفة مع المؤسسات الأخرى عن طريق نقل الأفراد وفق ما يسمى "شركات الكيرتسو" أما المؤسسات الجزائرية فتركز على عدم نقل المعرفة إلى الشركات الأخرى باعتبارهم خصوم يسرقون المعرفة.

توصيات الدراسة

اعتمادا على نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

1. وضع خطة عمل لبناء نظام متكامل لإدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.  
2. وضع استراتيجية خاصة بإدارة المعرفة في المؤسسات، بحيث تكون واضحة وقابلة للتنفيذ وفي متناول الجميع.

3. توعية الكوادر الإدارية في المؤسسات بمفهوم المعرفة وأهميتها.

4. إيجاد بيئة إدارية تشجع المشاركة المعرفية من أجل تبادل المعرفة والاستفادة منها.

5. الاستفادة من النماذج الخارجية مثل النموذج الياباني، وإعداد خطة عمل تضمن نقل الخبرات والمعارف بين العاملين.

## 3. المراجع:

### أولا- المراجع العربية:

1. ريتشارد هال، ترجمة سعيد بن حامد الهاجري. (2001). المنظمات، هيكلها، عملياتها ومجرياتهما. معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية.
2. عاشور محمد الطاهر. (1984). تفسير التحرير والتنوير. الدار التونسية، تونس.
3. عبد الفتاح المغربي. (2002). نظم إدارة المعلومات الإدارية. المكتبة العصرية، مصر.
4. علي السلمي. (2004). ادارة المعرفة. دار غريب، مصر.
5. عماد عبد الوهاب الصباغ. (2000). علم المعلومات. مكتبة دار الثقافة، عمان.



6. فريد زاعف، محمد النجار. (1976). السياسات الإدارية واستراتيجية الأعمال. دار الكويت، الكويت.
7. ناصر دادي عدون. (1998). اقتصاد المؤسسة. دار المحمدية، الجزائر.
8. نجم عبود نجم. (2008). ادارة المعرفة. الوراق عمان.

ثانيا-المراجع الاجنبية:

jean heutte .(2015 ,07 20) .*Persister dans la conception de son environnement personnel d'apprentissage :Contributions et complémentarités de trois théories du self (autodétermination,auto-efficacité,autotélisme* من الاسترداد .  
<http://sticef.univ-lemans>.

دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطبيق إدارة المعرفة

-دراسة حالة جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة-

*The role of information and communication technology in applying knowledge management- A case study of the University of August 20, 1955, Skikda.*

د. مقيح صبري، مخبر ECOFIMA ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، [s.mekimah@univ-skikda.dz](mailto:s.mekimah@univ-skikda.dz) ،

د. بن علي إحسان ، مخبر MQMAD ، جامعة زيان عاشور الجلفة، [Ihcene154@hotmail.fr](mailto:Ihcene154@hotmail.fr)

**ملخص:**

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وترتبط المعرفة وإدارة المعرفة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطوراتها المختلفة، في عملية الحصول على المعرفة من خلال توليدها وتخزينها ونشرها، إذ لا بد من تأمين البنى والقواعد التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال لأنها تعمل على دعم نظام إدارة المعرفة باتجاهات عدة.

ومن أجل دراسة ذلك قمنا بتوزيع مجموعة استبيانات على موظفي جامعة سكيكدة، توصلنا إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في جامعة سكيكدة.

**الكلمات المفتاحية:** تكنولوجيا المعلومات والاتصال، المعلومات، المعرفة، إدارة المعرفة، جامعة سكيكدة.

**تصنيفات JEL:** A2;D8.

**Abstract:**

Knowledge management is a modern management concept, and knowledge and knowledge management are linked to information and communication technology and its various developments in the process of acquiring knowledge through its generation, storage and dissemination, as it is necessary to secure the basic infrastructures and rules of information and communication technology because it works to support the knowledge management system in several directions.

In order to study this, we distributed a set of questionnaires to the employees of the University of Skikda.

**Keywords:** Information and Communication Technology, Information, Knowledge, Knowledge Management, University of Skikda.

**JEL Classification Codes:** A2;D8.

**مقدمة:**

لقد أصبحنا اليوم في عصر المعرفة أين أصبحت المنظمات تهتم أكثر بالموارد المعرفية، فتسعى إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، وفي هذا الإطار برز مفهوم إدارة المعرفة والتي تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة، ذات وجهات نظر واهتمامات مختلفة، كما ترتبط بتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومما لا شك فيه أن هذه الأخيرة تلعب دورا مهما في عمليات إدارة المعرفة، فعملية الحصول على المعرفة واستقطابها وترميزها وكذلك مشاركتها وتوزيعها لا بد لها من تأمين البنى والقواعد التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال مما يسهل عملية إدارة المعرفة داخل المنظمات.

فاستخدامها يعتبر كأحدث أدوات إدارة المعرفة والتي توفر الكثير من الإمكانيات لإدارتها والمتمثلة في شبكة المعلومات الداخلية والخارجية ومخازن البيانات، وحزم البرمجيات التطبيقية... الخ، مما يسهل عملية إدارة المعرفة داخل المنظمات. وعلى ضوء هذا نطرح الإشكالية التالية والمتمثلة في:

ما مدى أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة في جامعة سكيكدة؟.

وللإجابة على هذه الإشكالية، تم تقسيم هذه الدراسة إلى جزئين: نظري وتطبيقي.

**أولاً. الجانب النظري:** يتناول أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال و الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة.

**ثانياً. الجانب التطبيقي:** يتناول دراسة حالة جامعة سكيكدة من خلال استعمالها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المعرفة.

## 1. الجانب النظري:

### 1.1. أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

يعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال من المفاهيم المتداخلة بعض الشيء نظراً للتطور الذي شهدته، كون جل التكنولوجيات كانت موجودة منذ السنوات الثلاثين الماضية أو أكثر، وما يمكن اعتبار حديثاً هو توسع استخداماتها في مجال تسيير المؤسسات، واعتمادها بدرجة كبيرة على العمل الشبكي وخاصة الانترنت.

#### 1.1.1. تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

يقصد بثورة تكنولوجيا الاتصالات، تلك التطورات التكنولوجية في مجالات الاتصالات التي حدثت خلال الربع الأخير من القرن العشرين والتي اتسمت بالسرعة والانتشار والتأثيرات الممتدة من الرسالة إلى الوسيلة، إلى الجماهير داخل المجتمع الواحد أو بين المجتمعات، وهي تشمل ثلاث مجالات : ( جابر، 2000، ص 108)

– ثورة المعلومات أو ذلك الانفجار المعرفي الضخم، المتمثل في الكم الهائل من المعرفة.

– ثورة وسائل الاتصال المتمثلة في تكنولوجيا الاتصال الحديثة، التي بدأت بالاتصالات السلكية واللاسلكية، وانتهت بالأقمار الصناعية والألياف البصرية.

– ثورة الحسابات الإلكترونية التي امتزجت بوسائل الاتصال واندمجت معها والانترنت.

**1.2.1. مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** لقد عرفت هذه التكنولوجيات تسميات عديدة بحيث وصفت في أول ظهور لها على أنها : التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال NTIC ثم حذفت كلمة الحديثة من التسمية لتصبح تكنولوجيا المعلومات والاتصال TIC، ثم بداية من استخدام الانترنت في التسعينات من نفس القرن ظهرت بعض الأدبيات استخدم مؤلفوها التسمية المختصرة TIC (سعيد عيمر، 2006، ص 17)، وتشمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فرعين أساسيين: (مهيبيل ، 2012، ص 80)

**تشغيل المعلومات:** يشمل هذا الفرع الوظائف التي تتناول معالجة المعلومات، والتي تعتبر الأساس في انجاز عمليات التشغيل في المنظمات وتدعيم قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات، ويتمثل المحور المركزي لهذا الفرع في تطبيقات الإعلام الآلي بأشكاله المختلفة. يتم التشغيل الآلي للمعلومات عبر الحاسب بمعالجة المعلومات آلياً من خلال الخطوات الأساسية التالية:

حجز البيانات، إنتاج المعلومات، تخزين المعلومات، استرجاع المعلومات.

-الشبكة: "لا يمكن أن تتم عملية الاتصالات بين مختلف الحاسبات بدون أن تكون مرتبطة فيما بينها عن طريق ما يسمى بشبكة الحاسبات، والتي تعتبر أول نظام اتصالات وضع لربط الحاسبات مع بعضها البعض بغرض الاستفادة من المعلومات الموجودة بها، وكذلك الربط بين مختلف مواردها، ذلك أن الشبكات قد وضعت مبدأً جديد وهو الاتصال بدلاً من الانتقال"

تعرف الشبكة على أنها "نظام لتنسيق مختلف النشاطات من أجل تطوير المعاملات المبنية على أساس علاقات تعاونية تحقيقاً للأهداف المشتركة". (Ben Mahmoud S, 2004, P10)

حيث تسمح الشبكة بالربط بين عدد من الحاسبات الآلية وملحقاتها المترابطة معاً، باستخدام إحدى قنوات الاتصال بهدف نقل وتبادل المعلومات، مما يتيح نوعاً من التشغيل والمعالجة المتكاملة للبيانات، والبرامج الخاصة بالتطبيقات المتوفرة في أي كمبيوتر متوافر في الشبكة لدى المشتركين فيها.

تصنف أنواع الشبكات الحاسبات الآلية وفقاً للمعيار الرئيسي، وهو مدى اتساع النطاق الجغرافي الذي تغطيه وتخدمه هذه الشبكات، ولا بد من معرفة شيئين أساسيين من الشبكة هو البنية المنطقية (Topologie)، لأي المسافة والحيز الجغرافي الذي توزع عليه الشبكة. والثاني هو البنية الفيزيائية (Topographie)، أي المسافة والحيز الجغرافي الذي توزع عليه الشبكة.

## 2.1. الاطار المفاهيمي لإدارة المعرفة:

في ظل الاهتمام المتزايد للمنظمات بإدارة المعرفة كون المعرفة عنصرها الأساسي الذي يميزها عن باقي المنظمات الأخرى، كون التحول إلى الأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً، وإنما هو اتجاه واسع وعميق أصبح يغطي مجالات الحياة المختلفة في كثير من المجتمعات المعاصرة، لذا نتعرف في هذا المحور على إدارة المعرفة ومفاهيمها من أهمية، أبعاد، مبادئ وعملياتها المختلفة.

**1.2.1. تعريف إدارة المعرفة:** يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، والتي تزايد الاهتمام بها خلال العقود الأخرين، حيث يعرفها (Laudon) بأنها "العملية المنهجية لتوجيه ورصد المعرفة وتحقيق الاهتمام بها في المنظمة وهي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزيج أو التركيب أو التداوب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل، كما هي عملية كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة". (القطارنه، 2011، ص 22)

كما يعرفها (Wiig) على أنها "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري\* والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية". (الزيادات، 2008، ص 55)

وُعرفت أيضاً على أنها: "إدارة المنظمة تجاه التجديد المستمر لقواعد المعرفة لدى المنظمة، وهذا يشير إلى ضرورة إيجاد الهيكل التنظيمي المساعد على ذلك الذي يقدم التسهيلات لأعضاء المنظمة". (الملكوي، 2007، ص 73)

من التعريفات السابقة يمكن القول إن إدارة المعرفة هي مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تعظيم الموارد الفكرية والمعلوماتية، وتحديد اتجاهات استخداماتها الرئيسية، بما يخدم أهداف المنظمة. وعليه فإن إدارة المعرفة هي عملية تكون ضمن العمل المنهجي مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع.

**2.2.1. أهمية وأهداف إدارة المعرفة:** إن الغرض الأساسي لإدارة المعرفة هو مساعدة المديرين على إدراك أن المعرفة تشكل موردا مهما، وأن تنميته تقتضي منهم العمل المستمر على خلق أفكار تشجع العمال في المنظمة على المساهمة في تحقيق الأهداف المرجوة.

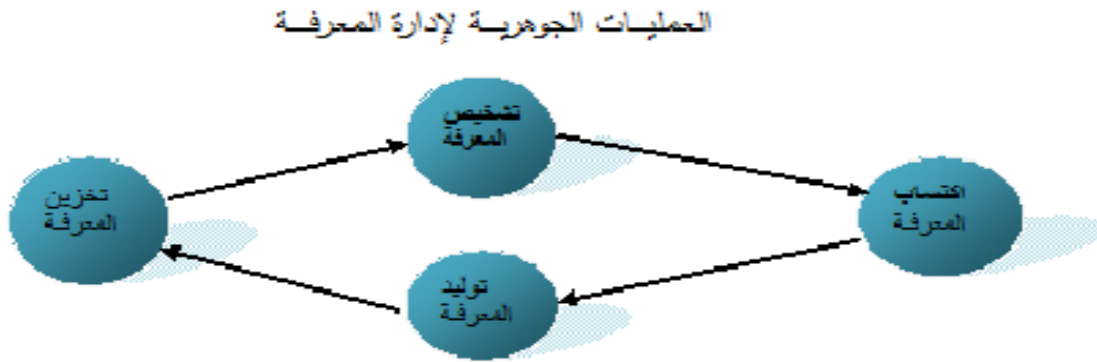
يعد موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الحديثة في إدارة الأعمال، حيث أنها تعمل على إيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم المعلومات والاتصال مما سهل في انتشار المعرفة وتبادلها. وتكمن أهمية إدارة المعرفة فيما يلي: (الكبيسي، خضير، 2004، ص 43)

- ✓ تعمل إدارة المعرفة على تحديد المعرفة المطلوبة وتطويرها و المشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
  - ✓ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة بالنسبة للمنظمة لأنها تخفض التكاليف وترفع الإيرادات؛
  - ✓ تعمل إدارة المعرفة على تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
  - ✓ تعمل إدارة المعرفة على توفير الفرص للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تبني المزيد من الإبداعات والتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- وقد أكد الباحث الإداري (Hollisopple and Singh) على أن ممارسات إدارة المعرفة تضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أغراض وأهداف متعددة من هذه الأغراض والتمثلة في: (عصام نور الدين، 2013، ص ص 49-50)

- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم، ونشر المعرفة إلى كل الأطراف المعنية؛
- العمل باستمرار على تطوير وتجديد وتحديث المعرفة من معلومات وبيانات لتواكب تطور المنظمة ووضعها في مكانها المناسب؛
- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري والذي يلزم للمنظمة تحديد كيفية تطويره وإدامته؛
- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة حتى يمكن استخدامها بفاعلية في نشاط المنظمة؛
- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلية قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة؛
- تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري، لتساهم في عجلة التطور في المنظمة إلى الأمام؛
- تسهيل وتبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة، أو غير ضرورية والحد من الروتين. (جمال يوسف بدير، 2013، ص 52)

**3.2.1. عمليات إدارة المعرفة:** إن عمليات إدارة المعرفة تختلف من مؤسسة لأخرى ومن وجهة نظر باحث إلى آخر، ولغرض دراستنا هذه سنركز على أربعة عمليات كونها الأشمل والشكل التالي يبين هذه العمليات:

الشكل رقم (01): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



لمصدر: سمية بن عامر بوران، "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز للكتاب الأكاديمي، الجزائر، ص 60.

تتمثل العمليات التي تقوم بها إدارة المعرفة فيما يلي: (سمية بن عامر بوران، ص 60)

- **تشخيص المعرفة:** تقوم المؤسسات بتشخيص المعرفة لأن البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المؤسسة يتطلب ذلك، وبعد ذلك تقوم بالبحث عنها وتحديد مكان تواجدها في النظام أم العاملين أم الإجراءات، لذلك وجب على المؤسسة تحديد حجم المعرفة المتاحة ومقارنتها بحجم ونوعية الموجودات المعرفية المطلوبة حتى يتم تحديد الجهد الذي تحتاجه المؤسسة باستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد.
- **اكتساب المعرفة:** بعد عملية التشخيص المعرفي تأتي عملية اكتساب المعرفة التي تتمثل في الآليات المتبعة في خلق المعرفة والاحتفاظ بها وتوزيعها واستخدامها.
- **توليد المعرفة:** يتم ذلك من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة، لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة.
- **تخزين المعرفة والاحتفاظ بها:** يعود تخزين المعرفة والاحتفاظ بها إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما في ذلك من الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في القواعد والبيانات الإلكترونية.

4.2.1. أبعاد إدارة المعرفة: انجر عن اختلاف هذه النظر في تعريف إدارة المعرفة عدم اتفاق في تحديد أبعادها، وبهذا الخصوص نورد بعض وجهات النظر في أبعاد إدارة المعرفة ومبادئها.

\*\* أبعاد إدارة المعرفة عند (Duek): يرى (Duek) أن أبعاد إدارة المعرفة تتمثل في: (القطارنه، 2011، ص ص 85-86)

⇒ **البعد التكنولوجي (Technological Dimension):** ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الاجتماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة؛

⇒ **البعد التنظيمي اللوجستي للمعرفة (Organizational & Dimension Logistique):** يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها إدارتها، تخزينها نشرها، تعزيزها، مضاعفتها وإعادة استخدامها من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية؛

➤ **البعد الاجتماعي (Social Dimension):** يركز على تقاسم المعرفة بين العمال، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين العمال وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة؛

**\*\* أبعاد إدارة المعرفة عند (Chauvel and Despres):** يشير إلى أن إدارة المعرفة لديها أربعة أبعاد أساسية يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد، وهي:

- يركز على العمال: يجري التركيز على تحقيق المشاركة بين العمال بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومنمّزة؛
- التركيز على إدارة المعلومات (IM) وتكنولوجيا المعلومات (IT): يجري هنا التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويجري التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها؛
- التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري: ضمن هذا المحور يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمنظمة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحاً طويلاً للأمد؛
- التركيز على فاعلية المنظمة: يجري هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود التطوير وتحسين الفاعلية التشغيلية والفاعلية التنظيمية. (القطارنه، 2011، ص86)

**5.2.1. العوامل المؤثرة عمليات إدارة المعرفة:** تتكون القوى المؤثرة والمحركة لإدارة المعرفة من مجموعتين رئيسيتين، ويمكن توضيح ذلك من خلال التعرف على خصائص ومكونات كل مجموعة كما يأتي: (محمد عواد الزيادات، 2008، صص 113-114)

- ✓ مجموعة القوى الخارجية: وتتكون من المؤثرات الخارجية التي يصعب التحكم بها أو السيطرة عليها وتشمل ما يأتي:
  - قوى العولمة وعوامل احتدام المنافسة الدولية في مجالات الأعمال والتجارة؛
  - العملاء المتميزون الذين يشكلون حلقات الوصل بين المنتجين والعملاء؛
- ✓ مجموع القوى الداخلية: والمؤثرة في انسيابية الخبرات والمعارف التي يتم الحصول عليها من عمليات التطور المستمر لأنواع المنتجات والخدمات والتي ترتبط بشكل رئيسي بما يأتي:
  - الاختناقات وأعناق الزجاجة التي تشكل إعاقات أمام انسيابية المعرفة؛
  - القدرات التكنولوجية المتنافسة وما يصابها من دوافع ورغبات قوية للتكيف مع معطياتها لاستيعابها وإعادة استخدامها صورة مثلي في عمليات الإنتاج داخل المنظمات المتنافسة؛
  - عوامل السلوك الإنساني بما فيها الإمكانيات والقدرات لفهم دوافع وحوافز هذا السلوك والطريقة التي يتصرف به العاملون ويستوعبون بها المعارف والمعلومات التي تقوم عليها كفاءة الأداء في المنظمات.

**6.2.1. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:** يتطلب تبني مفهوم وتطبيق إدارة المعرفة تهيئة البيئة اللازمة والمثالية للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، وبصفة عامة فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر موارد بشرية، هياكل تنظيمية ملائمة، تكنولوجيات المعلومات والاتصال المساعدة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، حيث تعتبر أهم الدعائم والركائز التي تعتمد عليها ممارسات وعمليات إدارة المعرفة.

**\*الموارد البشرية:** وتعد الموارد البشرية من أهم المقومات والمتطلبات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة ذات العلاقة وتعتمد المعرفة في المنظمات على مصدرين: الأول مصدر داخلي للمعرفة ويتمثل في العمال العاملين بها والثاني المصدر الخارجي والذي تتنافس على أساسه المنظمة. (الملكاوي، 2007، ص 85)

**\* تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** حيث عرفت تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها توفير البيئة اللازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) والتي قوامها الحاسب الآلي والبرمجيات الخاصة بذلك مثل: برمجيات ومحركات البحث التكنولوجي وكافة الأمور ذات العلاقة وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات (يوسف، 2013، ص 41)، أما أنظمة المعلومات تتكون من العمال والإجراءات أو التقنيات والبيانات وتتفاعل هذه العناصر مع بعضها للتزويد بالمعلومات وتسيير أنظمة المعلومات المختلفة (عصام نور الدين، 2013، ص 108)، حيث تستفيد إدارة المعرفة من أنظمة تكنولوجيا المعلومات وبشكل خاص من الأنظمة التي تستجيب لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية حيث تقوم هذه البيئة بدور كبير في تسهيل أو إعاقة استخدامات التكنولوجيا.

**\* الهيكل التنظيمي:** أول العناصر التنظيمية التي ترتبط بأذهان الكثيرين عن معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي، والذي تتحدد فيه المهام والأدوار الرئيسية، تحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل بين الأقسام المختلفة التي يعمل التنظيم على تحقيقها، فالهيكل التنظيمي إطار يوضح أفكار ومهام ومسؤوليات العمال والجماعات في المنظمة والربط بينهم لتحقيق أهدافها.

**\* الثقافة التنظيمية:** من الواضح أن هناك اختلافا كبيرا بين المنظمات ظاهريا أو ضمنيا، ويعود هذا الاختلاف إلى الثقافة التنظيمية لذلك يمكن النظر إليها على أنها القيم المشتركة التي يتعلمها العمال والتي تعزز تدفق المعلومات والمعارف بشكل حر والتشارك فيها، وبما تسهم في التأثير على العامل والمنظمة ككل، فالثقافة التنظيمية عبارة عن مجموع السلوكيات والمعتقدات والقيم التي يكتسبها العمال من داخل المنظمة وخارجها.

## 2- الجانب التطبيقي: تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستعملة في عمليات إدارة المعرفة في جامعة سكيكدة

### 1.2. منهجية الدراسة:

**1.1.2. أساليب المعالجة الإحصائية:** من خلال برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الاجتماعية (spss) تمت المعالجة الإحصائية بتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

-المدى.

- ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة .

-اختبار التوزيع الطبيعي لوصف مدى توزيع البيانات طبيعيا.

-التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

-معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقرة والمتغير التابع.

-المتوسط الحسابي وهو من مقاييس النزعة المركزية يستخدم لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محاور الدراسة.



- الانحراف المعياري وهو من مقاييس التشتت يستخدم للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة عن متوسطها الحسابي.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

**2.1.2. تحديد مجتمع وعينة الدراسة:** نظرا لطبيعة الموضوع المرتبط بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة المعرفة، تم اختيار جامعة سكيكدة كدراسة حالة، ويتمثل مجتمع البحث في موظفي جامعة سكيكدة بحيث قدر عددهم بـ 487 فرد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بالاعتماد على معادلة ستيفن ثومسون ، بلغ حجمها 215 عامل وزعت عليهم الاستبانة، واسترجع منها 180 استمارة صالحة لتحليل بنسبة استجابة 83,73%.

#### الجدول رقم(01): المدى وفقا لمقياس التنبؤ أو الأهمية

المجال	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.8	أكبر من 1.8 إلى 2.6	أكبر من 2.6 إلى 3.4	أكبر من 3.4 إلى 4.2	أكبر من 4.2 إلى 05
التقييم	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثين.

#### 2.2. ثبات استبانة الدراسة: (ألفا كرونباخ)

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي بمعنى ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات وقد تم التحقق من ثبات استبانة البحث من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ كما هي مبينة في الجدول التالي:

#### جدول رقم 02: معاملات الثبات (ألفا كرونباخ)

المحاور	العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المستلزمات المادية	06-1	0,860
المستلزمات البشرية	12-07	0,908
المستلزمات الاقتصادية	19 -13	0,756
المستلزمات البرمجية	26-20	0,869
إدارة المعرفة	38-27	0,877
الإجمالي	38-1	0,949

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير هذا الجدول بالاعتماد إلى النتائج المحصل عليها أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف المحاور تجاوز 60%، وهي تتراوح بين 0,756 و0,908 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ هي 0,949 وهي قيمة مرتفعة كذلك وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الاستبانة.

هذا يعني أن أداة الدراسة تتميز بالثبات والدقة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على كافة تساؤلات الدراسة، واختبار الفرضيات.

**3.2.2. اختبار التوزيع الطبيعي:** تم استخدام اختبار كولموجوروف-سمنروف (K-S) Kolmogorov- Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم(03): اختبار التوزيع الطبيعي

الأبعاد	قيمة الاختبار Z	القيمة الاحتمالية (Sig)
تكنولوجيا والاتصال	0,717	0,683
إدارة المعرفة	0,625	0,830
جميع مجالات الاستبانة معا	0,685	0,737

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية على فرضيات الدراسة.

### 3.2. تحليل محاور الدراسة

**1.3.2. محور تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** يمكن تلخيص العبارات المتعلقة بمحور تكنولوجيا المعلومات والاتصال فيما يلي:

أولاً: المستلزمات المادية: يمكن تلخيص العبارات المتعلقة بالمستلزمات المادية في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): نتائج إجابات عينة الدراسة على عنصر المستلزمات المادية

المحاور	مستوى أهمية المستلزمات المادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1	المستلزمات المادية	2,7556	0,90416	1	متوسط
2	المستلزمات البشرية	2,3222	0,90331	5	ضعيف
3	المستلزمات الاتصالية	2,4857	0,68522	4	ضعيف
4	المستلزمات البرمجية	2,7238	0,85297	2	متوسط
5	إدارة المعرفة	2,6028	0,64203	3	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول رقم(09) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة مستوى توفر المستلزمات المادية والتي جاءت

بأن المتوسط الحسابي يقدر ب2,7556 وانحراف معياري 0,90416، وهذا ما يبين درجة موافقة نوعا ما من طرف أفراد عينة الدراسة، هذا ما يوضح مدى التوفر المتوسط للمستلزمات المادية بالجامعة.

إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة مستوى توفر المستلزمات البشرية والتي جاءت بأن المتوسط الحسابي يقدر ب2,3222 وانحراف معياري 0,90331، وهذا ما يبين درجة موافقة ضعيفة من طرف أفراد عينة الدراسة، هذا ما يوضح مدى التوفر الضعيف للمستلزمات البشرية بالجامعة.

إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة مستوى توفر المستلزمات الاتصالية والتي جاءت بأن المتوسط الحسابي يقدر ب2,4857 وانحراف معياري 0,68522، وهذا ما يبين درجة موافقة ضعيفة من طرف أفراد عينة الدراسة، هذا ما يوضح مدى التوفر الضعيف للمستلزمات الاتصالية بالجامعة.

إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة مستوى توفر المستلزمات البرمجية والتي جاءت بأن المتوسط الحسابي يقدر ب2,7238 وانحراف معياري 0,85297، وهذا ما يبين درجة موافقة نوعا ما من طرف أفراد عينة الدراسة، هذا ما يوضح مدى التوفر المتوسط للمستلزمات البرمجية بالجامعة.

إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة مستوى تطبيق إدارة المعرفة والتي جاءت بأن المتوسط الحسابي لإدارة المعرفة كان متوسطا، وهذا ما يبين درجة موافقة نوعا ما من طرف أفراد عينة الدراسة، هذا ما يوضح مدى التطبيق المتوسط لإدارة المعرفة بالجامعة.

**4.2. اختبار فرضيات الدراسة:** سيتم اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية وذلك لتحديد أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة في جامعة سكيكدة. وللتأكد من أثر كل متغير من متغيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية.

#### 1.4.2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمستلزمات المادية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة في جامعة سكيكدة.

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمستلزمات المادية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة في جامعة سكيكدة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم(5): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المستلزمات المادية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
المستلزمات المادية	0,311	2,574	0,016	0,437	0,191	6,628

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول السابق أثر المستلزمات المادية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة في جامعة سكيكدة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ضعيف ذو دلالة إحصائية للمستلزمات المادية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة في الجامعة، إذا بلغ معامل الارتباط (0,437) عند مستوى دلالة 0,016 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,191) أي ما قيمته (19,1 %) من التغيرات في مستوى إدارة المعرفة ناتج عن التغير في مستوى أهمية المستلزمات المادية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,311) وهذا يعبر عن أن الزيادة في المستلزمات المادية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال يؤدي إلى الزيادة في مستوى إدارة المعرفة في الجامعة، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (6,628) وقيمة T (2,574)، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية الأولى، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 للمستلزمات المادية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة في جامعة سكيكدة.

#### 2.4.2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمستلزمات البشرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة في جامعة سكيكدة.

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمستلزمات البشرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة في جامعة سكيكدة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المستلزمات البشرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
المستلزمات البشرية	0,487	4,975	0,000	0,685	0,469	24,750

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول السابق أثر المستلزمات البشرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة في جامعة سكيكدة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر متوسط ذو دلالة إحصائية للمستلزمات البشرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة في الجامعة، إذا بلغ معامل الارتباط (0,685) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,469) أي ما قيمته (46,9 %) من التغيرات في مستوى إدارة المعرفة ناتج عن التغير في مستوى أهمية المستلزمات البشرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,487) وهذا يعبر عن أن الزيادة في المستلزمات البشرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال يؤدي إلى الزيادة في مستوى إدارة المعرفة في الجامعة، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (24,750) وقيمة T (4,975)، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية الثانية، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 للمستلزمات البشرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة في جامعة سكيكدة.

#### 3.4.2. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمستلزمات الاتصالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة في جامعة سكيكدة.

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمستلزمات الاتصالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة في جامعة سكيكدة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم(7): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المستلزمات الاتصالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
المستلزمات الاتصالية	0,619	4,659	0,000	0,661	0,437	21,707

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول السابق أثر المستلزمات الاتصالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة في جامعة سكيكدة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر متوسط ذو دلالة إحصائية للمستلزمات الاتصالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة في الجامعة، إذا بلغ معامل الارتباط (0,661) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,437) أي ما قيمته (43,7 %) من التغيرات في مستوى إدارة المعرفة ناتج عن التغير في مستوى أهمية المستلزمات الاتصالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,619) وهذا يعبر على أن الزيادة في المستلزمات الاتصالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال يؤدي إلى الزيادة في مستوى إدارة المعرفة في الجامعة، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (21,707) وقيمة T (4,659)، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية الثالثة، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 للمستلزمات الاتصالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة في جامعة سكيكدة.

#### 4.4.2. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمستلزمات البرمجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة في جامعة سكيكدة.

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للمستلزمات البرمجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة في جامعة سكيكدة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم8: نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المستلزمات البرمجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
المستلزمات البرمجية	0,527	5,183	0,000	0,700	0,490	26,869

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول السابق أثر المستلزمات البرمجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة في جامعة سكيكدة حيث أظهرت النتائج وجود أثر متوسط ذو دلالة إحصائية للمستلزمات البرمجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة في الجامعة، إذا بلغ معامل الارتباط (0,700) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,490) أي ما قيمته (49 %) من التغيرات في مستوى إدارة المعرفة الناتج عن التغير في مستوى أهمية المستلزمات البرمجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,527) وهذا يعبر على أن الزيادة في المستلزمات البرمجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال يؤدي إلى الزيادة في مستوى إدارة المعرفة في الجامعة، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (26,869) وقيمة T (5,183)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية الرابعة، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 للمستلزمات البرمجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة في جامعة سكيكدة.

#### 5.4.2. اختبار الفرضية الرئيسية:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة في جامعة سكيكدة.

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة في جامعة سكيكدة.

الجدول رقم 9: نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة

المحور	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة F	مستوى المعنوية
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0,778	0,605	9,573	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق الذي يبين أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة في جامعة سكيكدة، نلاحظ وجود أثر متوسط ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجامعة، إذا بلغ معامل الارتباط (0,778) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05، أما معامل التحديد فقد بلغ (0,605) أي ما قيمته 60,5% من التغيرات في مستوى إدارة المعرفة الناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت 9,573 وهي دالة عند مستوى أقل من 0,05 وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية الرئيسية، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في جامعة سكيكدة."

#### خاتمة:

تعتمد إدارة المعرفة لنجاح تطبيقها في المنظمات على عدة دعائم منها المتعلقة بالعنصر البشري، ومنها دعائم أخرى تتعلق بتكنولوجيا المعلومات التي تحمل إمكانات تساعد في تطبيق إدارة المعرفة من أجل تحقيق التميز والتفوق. وفي ضوء ما تم تناوله في هذه الدراسة، فقد توصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

- الجامعة لا تتوفر على العدد الكافي من أجهزة الإعلام الآلي الملائمة لإنجاز العمل المطلوب.
- يوجد بالجامعة وسائل تخزينية بمساحات كافية نوعا ما لعملية تخزين المعلومات، وأنها لا تتوفر على العدد الكافي لوسائل إدخال بيانات تتناسب مع احتياجات العمل في الجامعة.

- أن الشبكة المتوفرة تتناسب بشكل ضعيف مع احتياجات العمل في الجامعة.
- أن القسم المختص بنظام الإعلام الآلي يلتزم بشكل ضعيف بتنفيذ المهام المطلوبة منه في الوقت المحدد، كما أنه غير مختص بصيانة نظام الإعلام الآلي .
- أن القسم المختص بنظام الإعلام الآلي يقوم بشكل ضعيف بمعالجة مشاكل النظام ومعالجة شبكة الأنترنت ولا يجيب بسرعة على الاستفسارات.
- أن الإدارة العليا توفر بشكل ضعيف البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام أنظمة الاتصالات في الجامعة، ولا تهتم بما يقترحه الموظفين بالآراء والمقترحات حول استخدام نظم المعلومات كما انها لا تسعى إلى تطوير أنظمة الاتصالات في الجامعة.
- لا يتم تحديث البرمجيات بشكل يتناسب مع حاجة العمل في الجامعة، وأن البرمجيات المستخدمة تغطي بشكل ضعيف كافة النشاطات الضرورية لإدارة المعرفة.

### المراجع:

1. إبراهيم خلود الملكاوي،(2007)، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
2. جمال يوسف بدير، (2013)، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،
3. زياد حمد القطار،(2011)، إدارة المعرفة، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان.
4. سامية محمد جابر، نعمات أحمد عثمان،(2000)، الاتصال والإعلام (تكنولوجيا المعلومات)، دار المعرفة الجامعية،
5. سمية بن عامر بوران، "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر.
6. صلاح الدين الكبيسي، خام خضير، (2004)، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة.
7. عصام نور الدين، (2013)، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
8. محمد عواد الزيادات، (2008)، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

### المذكرات:

9. مهيب وسام، (2012)، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، نخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.

### المدخلات:

10. سعيد عيمر،(2006)، تكنولوجيا المعلومات والاتصال حافز أم عائق أمام تأهيل المنشآت العربية ص.م، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف.

11. Ben Mahmoud.S., et autre(2004) , "les réseaux : dimension stratégiques et organisationnelles", paris, édition Economica.

## L'impact de la digitalisation des processus sur les pratiques de ressources humaines

Etude de cas : Wataniya télécom Algérie (Ooredoo)

The impact of the digitization of processes on human resources practices

Case study : Wataniya télécom Algérie (Ooredoo)

Dr .Lamine TARHLISSIA Ecole supérieure de Commerce (ESC) Koléa tarhliissia@hotmail.com

Dr. Farida BOUGHAZI ECOFIMA Université de skikda f.boughazi@univ-skikda.dz

Narimane KENDOULI Ecole des Hautes Etudes Commerciale (EHEC) Koléa  
arimanekendouli@gmail.com

### Résumé

Depuis quelques années, la transformation digitale est devenue un sujet majeur et un enjeu stratégique pour toutes les entreprises. On peut d'ores et déjà parler d'un bouleversement des méthodes de gestion des entreprises par l'utilisation des outils digitaux (les nouveaux outils informatiques de gestion et d'internet). En effet, ces outils touchent l'organisation de l'entreprise dans toute sa globalité : business, ressources humaines, marketing, processus de production, système d'information, logistique, et ce quel que soit la taille de l'entreprise. Cet impact se manifeste par une plus grande efficacité des modes de gestion, de management d'organisation du travail, de communication et des relations interpersonnelles que permettent ces outils.

L'évolution de ce phénomène est tellement rapide et irréversible que chaque entreprise a besoin de mettre en œuvre l'ensemble de ses moyens, notamment humains, pour se l'approprier efficacement et l'intégrer dans sa gestion. A la lumière de ce raisonnement, il est important de définir l'impact de la digitalisation des processus sur les pratiques Ressources Humaine, et d'étudier la possibilité de son amélioration.

**Mots clés :** Transformation digitale, Pratiques Ressources Humaines, Efficacité, Impact.

**JEL M12.L10**

### Abstract:

In recent years, digital transformation has become a major topic and a strategic issue for all companies. We can already talk about an upheaval of business management methods through the use of digital tools (the new computer tools of management and internet). Indeed, these tools affect the organization of the company in its entirety: business, human resources, marketing, production process, information system, logistics, whatever the size of the company. This impact manifests by a greater efficiency of management methods, management of work organization, communication and interpersonal relationships that allow these tools.

The evolution of this phenomenon is so fast and irreversible that each company needs to implement its entire means, especially human, to integrate effectively it into its management.

In the light of this reasoning, it is important to define the impact of process digitization on Human Resources practices, and to study the possibility of its improvement.

**Keywords :** Digital Transformation, Human Resources Practices, Efficiency, Impact.



## Introduction

Aujourd'hui l'univers économique est bouleversé par de nouvelles pratiques, de nouveaux modèles d'affaires et de nouveaux arrivants de la société numérique du 21<sup>ème</sup> siècle.

Dès lors, une révolution numérique est devenue nécessaire pour toute organisation qui compte garantir sa survie dans un environnement technologique et une mondialisation en pleine évolution.

Avec une clientèle toujours plus exigeante faisant du numérique son usage quotidien, l'adoption intensive d'outils et de technologies ainsi que la dématérialisation des processus internes ou externes de l'entreprise, ne suffisent pas pour effectuer la transformation numérique de cette dernière. En effet, cet enjeu économique et sociétal représente un profond changement de paradigme, et des systèmes, ce qui nécessite l'adoption d'une réelle culture numérique basée sur la participation des salariés, l'intelligence collaborative, la réorganisation interne autour de nouveaux métiers et des modes de travail, de plus l'innovation dans l'ensemble des pratiques de l'entreprise, ainsi l'ouverture à un écosystème, et aussi l'exploitation des opportunités des technologies de l'information.

De façon plus précise nous devons distinguer entre la notion du numérique et celle du digital. Si le dernier, dont l'étymologie renvoie à la notion de doigt, désigne les technologies informatiques portables basées sur des programmes, des supports et des données, le numérique quant à lui renvoie à l'informatisation des données rendant leur traitement automatique.

D'un point de vue historique (METAIS-WIERSCH, AUTISSIER, 2016, 12), les années 1980 ont été celles de la micro-informatique et des infrastructures client/serveur, les années 1990 celles du Web.

Plus tard, les années 2000 ont été celles du numérique en ce qui concerne la maîtrise de la donnée dans une perspective de flux de transport et de transfert. Enfin, les années 2010 sont celles du digital qui introduit de nouveaux usages et traitent de nouvelles données au sens de technologie informatique portable.

Une étude (METAIS-WIERSCH, AUTISSIER, 2016, 16) sur le lien entre la transformation digitale et la performance, a été réalisée par le Capgemini consulting et l'institut de Technologie du Massachusetts (MIT) en 2015. Le constat de cette étude confirme que les entreprises les plus matures en termes de transformation digitale sont 26%, plus performantes que la moyenne des entreprises de leur secteur. Une telle information incite les entreprises, à anticiper et accompagner le projet de digitalisation de l'entreprise, notamment la digitalisation de la fonction Ressources Humaines qui joue un rôle capital dans la mesure où c'est elle qui apporte le capital humains aux autres fonctions de l'entreprise. D'où les directions humaines font référence aux différents moyens de haute technologie, dans le but d'optimiser leur gestion du capital humain.

Il s'agit de la digitalisation des activités de recrutement, de motivation, de développement de compétences, de gestion de la performance et de fidélisation. Aussi la digitalisation de la gestion administrative du personnel, et la digitalisation de la gestion des carrières et de la mobilité.

Dans cet ordre d'idées, notre travail s'inscrit comme un pas vers plus de connaissance sur la notion de « digital et les RH » de cerner théoriquement ses différents aspects ainsi les concepts à laquelle elle est associée, de comprendre les mécanismes de la mise en œuvre de la digitalisation de la fonction et d'effectuer une vérification et de mesurer les retombés du digital sur l'organisation sociale de l'entreprise et l'organisation du travail.

Comme nous souhaitons répondre à la question suivante : Quel est l'apport de la digitalisation des processus sur la performance des Ressources Humaines ? Afin d'explorer cette question nous avons fait recours à une étude quantitative sous la forme d'un questionnaire destiné à l'ensemble du personnel de l'entreprise Ooredoo Algérie. Par ailleurs, le choix d'El Wataniya Télécom Algérie comme un terrain d'investigation a été fait car l'entreprise reflète le bon exemple de l'organisation moderne, comme elle est le premier opérateur multimédia en Algérie.

Cette technique nous a permis d'avoir des données chiffrées et d'en proposer une explication à travers la mise en relation de ces données en se basant sur une analyse statistique, après les avoir traités en utilisant le logiciel SPSS.

Nous avons souhaité dans le cadre de cette étude, d'illustrer les mécanismes de la mise en œuvre de la digitalisation de la fonction RH, de dégager les premiers éléments qui caractérisent la déontologie du phénomène, encore d'évaluer la maturité technologique de l'entreprise et de partager son expérience.

Notre étude s'organise en deux parties : dans une première partie nous présenterons une revue de littérature des enjeux et des mécanismes du phénomène étudié, dans l'objectif est de sensibilisé sur l'importance de ce progrès. Puis, dans la deuxième partie nous exposerons les résultats tirés de notre propre étude après avoir démontré notre méthodologie de travail, et à la fin nous discuterons l'ensemble des résultats.

## **1. L'impact de la digitalisation des processus sur les pratiques Ressources Humaines : Revue de littérature**

### **1.1 Les nouveaux défis de la GRH à l'ère du numérique**

Aujourd'hui la nouvelle technologie a bouleversé l'ensemble des activités et des pratiques de l'entreprise sur tous les plans. Elle a contribué aux changements considérables en matière de formation, de recrutement, d'évaluation, de condition de travail, gestion de temps, paiement, pointage...

Cette mutation technologique a comme impactes l'augmentation de la productivité, d'une manière considérable qu'elle entraîne des sureffectifs. Comme elle fait apparaître des emplois, les modifiés et fait disparaître d'autre.

En ce qui concerne les métiers émergents suite à la digitalisation, des pratiques essentiels doivent être mises en place telles que la formation du personnels dans le but de les aider à mieux s'adapter à ces nouveaux métiers et de connaître les compétences actuelles de chaque salarié et d'anticiper leur évolution. Donc les critères à valoriser se changent périodiquement afin d'actualiser les profils recherchés ce qui est indispensables pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Ces modifications entraînent d'autres modifications sur le plan de recrutement et de rémunération, comme elle induit une gestion anticipatrice des emplois et des compétences fortement personnalisées au sein de l'organisation.

Néanmoins, elle entraîne un renchérissement important des couts des équipements.

De nos jours le commerce a éliminé presque tous les frontières, entre les pays, d'où un citoyen algérien peut bénéficier d'un produit venant du Japon, il peut consulter les différents catalogues des différentes entreprises du monde entier, sans se déplacer, (version numérique). Donc il est bien informé, et il a une certaine connaissance de ce qui est présent sur le marché, une abondance de l'offre ce qui rond la concurrence internationale. Et par conséquence les efforts fournies par les entreprises suivent non

seulement des référentiels nationaux, mais en plus des référentiels internationaux en rapport avec la productivité, les couts salariaux, la durée du travail... afin d'assurer leur survie, et de conserver la productivité compétitive de l'entrepris.

En outre le contexte économique devient de plus en plus cahoteux et chaotique d'où la gestion des ressources humaines, fait appel à l'informatisation afin qu'elle s'adapte à cet environnement, qui nécessite la maitrise et le traitement d'un nombre important d'information, d'une manière très rapide. Comme il privilège la recherche de la flexibilité et de la souplesse avec un moindre cout lors d'effectuation des différentes opérations dans les perfs délais.

A cette ère du digital, et afin de bien cerner les courants socioculturels les responsables devront collecter et traiter les informations prévenantes de l'interne et de l'externe, de nature quantitative et/ou qualitative dans le but de segmenter les employés selon l'âge, l'ancienneté, le sexe, le niveau intellectuel, les compétences, les formations... Ces points de divergence provoquent des attentes et des valeurs différentes, ce qui nécessite l'utilisation de multiples pratiques afin de mesurer la satisfaction et l'implication des employés, tels que les enquêtes d'opinion interne. Un nombre très important d'information doit t'être traité et pour y réussir, ce genre d'enquête et de recherche s'effectuent en utilisant la nouvelle technologie.

Il faut noter aussi que l'entreprise d'aujourd'hui, doit répandre d'un côté aux attentes de ses salaries comme elle ne doit pas les décevoir, elle cherche toujours à réserver la confiance que les salariés lui accordent. De ce fait la DRH doit optimiser ses pratiques et assurer la crédibilité, la qualité, la fiabilité, et la régularité de l'information utilisée. Et d'un autre côté elle doit s'adapter aux évolutions réglementaires qui touchent ses pratiques, de faire rapidement un état des lieux et d'effectuer les changements nécessaires.

Ce qui justifier l'utilisation du numériques et de la digitalisation des processus des RH.

## 1.2 Les nouvelles logiques suite aux nouveaux défis

Les entreprises mettent en place dans ce contexte des PPP (Projets Professionnels Personnels), des PIF (Plans Individuels de Formation), des BPP (Bilans Professionnelles Personnalisés). Comme elles fournissent aux employés des bilans sociaux individuels, des bulletins sociaux personnalisés, elles individualisent les horaires de travail, elles gèrent les carrières et les compétences selon des critères bien étudiés et qui prennent en compte la situation de chaque salarie et ses attentes, sous contraintes de l'entreprise. Dans le but de s'adapter aux évolutions de l'environnement, et aux sollicitations internes et externes, elles envisagent d'acquérir la flexibilité dans cinq directions : flexibilité quantitative externe (contrat à durée déterminée , intérim...), flexibilité quantitative interne (heures supplémentaires, chômage partiel, modulation et récupération, aménagement des temps...), flexibilité qualitative ou fonctionnelle (mobilité, polyvalence...), externalisation (sous-traitance interne et externe, essaimage...), flexibilité salariale (intéressement, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle...). L'objectif d'après l'implantation de ce système favorisant la flexibilité dans différents niveaux est de décentraliser les décisions, en se basant sur des informations valables et des connaissances pertinentes de MRH.

Cette décentralisation nécessite le partage de fonction entre les collaborateurs, et entre les collaborateurs et la hiérarchie. Ce qui va mobiliser les salaries après avoir les motiver et les former, donc leur adaptation aux différents changements et aux événements imprévus, devienne de plus en plus rapide et pertinente.

## 1.3 Les ressources Humaines face à la transformation numérique

La transformation digitale engendre pas mal de changement au sein de l'organisation, sur les différents plans. A cela il faut bien savoir comment s'adapter à ces changements.

De nos jours l'entreprise n'est plus enfermée sur elle-même, ou juste sur l'économie nationale. On est à l'ère de la mondialisation ou chaque marché est devenu international d'une manière ou d'une autre. Celui-ci présente de multiples statuts, des cultures et des lois. Ceci dit que la vision des acteurs de l'entreprise doit t'être globale et non pas nationale, autrement dit être en mesure de se connecter au monde extérieur (connecting people).

A cette ère le traitement des données se fait par les logiciels, en introduisant l'intelligence artificielle et les algorithmes, en vue l'optimisation et l'amélioration des processus. A ce stade on parle du focus innovation digitale et collaborative ; des nouveaux outils émergent tels que les SIRH, réseaux sociaux, marque employeur digitale, sourcing... qui permettent à l'entreprise de suivre l'actualité et de détecter toutes les innovations. Parmi les acteurs de changement majeurs, on trouve celui d'accroître le rôle de conseil et de formation pour les opérationnels, la capacité d'externaliser certaines activités ressources humaines, et de bien gérer les collaborateurs et les compétences interne de l'entreprise, en utilisant de nouvelles méthodes de gestion et d'accompagnement, de moderniser les processus de recrutement, de formation, d'innovation, et de développer certaines pratiques et aspects tels que le leadership, le e-learning...

Aujourd'hui on parle de l'hyper connexion, fournit via les smartphones, les tablettes, les ordinateurs...qui rendent les informations accessibles partout et à tout moment. On parle aussi de la liberté de travail, où l'organisation change ses anciennes méthodes de travail et ses anciennes pratiques, on parle plus du système pyramidal. De plus en plus les dirigeants laissent un temps libre pour les employés afin que ces derniers innovent et créer de nouvelles réalisations.

#### 1.4 Les évolutions des métiers des ressources humaines

La gestion administrative, la gestion du cycle de vie du salarié, l'accompagnement du changement et la participation à la décision organisationnelle représentent les anciennes missions des ressources humaines.

Aujourd'hui et avec les systèmes d'information, les pratiques administratives s'automatisent de plus en plus.

Une étude(Etude réalisée sur internet du 15/12/2014 au 23 janvier 2015)a énuméré les cinq principales missions du DRH de l'en 2020 à savoir :

- ❖ Stratégie et performance RH ;
- ❖ Gestion de l'emploi ;
- ❖ Qualité de vie au travail innovation digitale et collaborative ;
- ❖ Transformation de la fonction ressources humaines ;
- ❖ L'apparition des nouveaux espaces de travail tel que e-commerce, benchmarking, le télétravail.

Afin de maîtriser ces nouvelles missions l'organisation doit effectuer quelques changements sur les modes de fonctionnement et les stratégies adoptés. De plus des actions anticipatives rentreront en jeu pour mener à la perfection ces missions.

Les cinq clés pour anticiper 2020 proposés par la même étude sont :

- ❖ Evaluer et actualiser la visibilité sur les compétences digitales en adaptant une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ;
  - ❖ La formation des managers de l'organisation à un management de proximité ;
  - ❖ Le fait de proposer des plans de carrière attractifs ;
  - ❖ L'implication des collaborateurs dans une réflexion collaborative concernant les évolutions digitales ;
  - ❖ La veille sur toutes les informations qui rentrent à l'entreprise de toutes les sources et sur tous les supports ;
- Quant aux écosystèmes. En interne on cite le corpoworking et les incubateurs, à l'externe on trouve aussi les incubateurs plus le Flex office.

### 1.5 Les mécanismes de la digitalisation des Processus

Dans la recherche de l'amélioration des pratiques ressources humaines et la flexibilité de ces derniers. L'organisation se trouve face à l'intégration de l'informatique aux processus de la DRH.

Historiquement parlant, cette digitalisation a débuté par les processus de la paie, la comptabilité et la facturation. Au fil de temps elle s'est élargie en englobant les processus de formation, de recrutement, d'évaluation et de compétence, aussi le contrôle de gestion sociale, budget compensation...

Jusqu'à la création de SIRH : le système d'information RH définit comme une plate-forme mise à la disposition des DRH, et à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

Cette plate-forme prend en considération l'évolution des systèmes d'information et l'évolution du métier. En cherchant la dématérialisation des pratiques RH, la rapidité et au même temps la rigueur des SIRH. Ce qui fait que la définition<sup>1</sup> de cette plate-forme a évolué au fil de temps, en 1990 Tannenbaum définit le SIRH comme étant « un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des RH d'une organisation ». Puis en 2000 Reix donne plus de précision en jugeant le SIRH comme un « ensemble organisé de ressources, matériel, logiciel, personnel, données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations sous forme de données, textes, images, sons... dans les organisations ». De son côté Storhaye, à l'an 2011 définit le SIRH comme « un système plus au moins intégré de briques applicatives partageant des informations pour traiter des processus ressources humaines, en étant ouvert à différents acteurs internes et externes à l'entreprise ».

Les fonctionnalités du système d'information Ressources Humaines sont regroupées dans des domaines à savoir Pilotage, GRH, Administratif. Ces fonctionnalités ont marqué un passage des fonctionnalités basiques aux fonctionnalités avancées : dans le domaine de pilotage les DRH peuvent aujourd'hui effectuer des « Dashboard » (Tableau de bords) sur l'ensemble du périmètre RH au lieu d'établir juste des reporting interne et externe et d'effectuer des simulations et prospectives au lieu d'avoir juste des indicateurs basiques. En ce qui concerne la GRH on constate que son univers a beaucoup élargi prenons des exemples ; gérer la formation avec les fonctionnalités basiques se limite dans la gestion administrative de la formation, gestion de l'offre, gestion de l'offre et des apprenants etc., par contre avec les fonctionnalités avancées de nouveaux concepts émergent tels que le e-learning, gestion logistique de la formation, gestion des organisations, suivi des apprenants, gestion avancée et intégrée des contenu et bien d'autres. Par rapport à la gestion de staffing, avec l'ancien régime elle englobe la gestion de recrutement externe (offres, candidatures, vivier, processus), gestion de la mobilité interne, bourse de l'emploi... et avec les avancements des plates-formes externes sont intégrées, les réseaux sociaux sont intégrés aussi dans la

gestion, l'analyse des données s'effectue automatiquement, le on-Boarding et la gestion des tests sont inclus.

En ce qui concerne la rémunération, les fonctionnalités avancées de SIRH facilitent la simulation de la masse salariale, la gestion avancée de la politique, la prise en compte du concept de rémunération globale, la gestion de la rémunération variable, ect. Par contre les fonctionnalités basiques se limitent dans le suivi de la masse salariale, la gestion des bénéfiques et des périphériques de la rémunération.

En dernier lieu, on abordera les changements effectués dans le domaine administratif ; avec les fonctionnalités basiques du SIRH, la gestion administrative du personnel tourne au tour de la gestion des entrées et sorties, la saisie et l'édition des contrats..., la gestion de la paie se résume dans la préparation, le calcul et la gestion des états post paie et déclaratifs. Et si on parle de la gestion de temps forcément on parlera de la gestion des présences et des absences, compteurs de congés etc. Néanmoins avec l'intégration des fonctionnalités avancées du SIRH dans le domaine une gestion globale plus étendue et plus fluide s'établit, qui conduira à une sophistication plus importante. Dans la gestion administrative, des notes de frais et des expatriés sont intégrés, le bilan social est individualisé pour la gestion de la paie, où tout est dématérialisé dans cette dernière, même le coffre-fort est devenu virtuel. Avec ses mêmes fonctionnalités les dirigeants peuvent effectuer la gestion des activités et la planification opérationnelle d'une manière plus efficiente.

En ce qui concerne les documents et la documentation, le processus sera plus automatisé, la diffusion et le partage des documents s'effectuera plus rapidement et avec de multiples moyens ; tablettes, navigateur... comme ça ne demande pas des connaissances informatiques assez compliqués.

### 1.6 L'apport de la digitalisation des processus

La gestion des ressources humaines assistée par ordinateur, contribue à améliorer la performance de la fonction personnelle, et répond aux attentes des DRH et de l'entreprise.

Ces apports touchent différents niveaux, organisationnel et stratégique à savoir (PERETTI, s.a, pp.11-23):

- **Gains de productivité :** Ces gains concernent en premier lieu le recrutement puis la formation. et par la suite d'autres aspects tels que l'organisation des visites médicales et les convocations à ces visites. Le recensement des absences, les statistiques sur le taux d'absentéisme, les états par nature d'absence, l'état des congés payés par personne, les récapitulatifs de personnes, la liste des retards, un état de suivi des heures payées, des heures supplémentaires, du repos compensateurs par taux, des heures de délégation, l'organisation et le suivi des pyramides des âges et des anciennetés. Aussi les statistiques de la composition du personnel et des mouvements de plus les états post paie ; qu'ils englobent les bulletins, journaux de paie, DADS (Déclaration Annuelle de Données Sociales), attestation d'activités salariées, états URSSAF (Des contrôles payants), ASSEDIC (Calcul des allocations chômage), Retraite, Prévoyance, Virements.

L'objectif est de faciliter le traitement des nombreuses tâches, qui sont lourdes et qui se répètent régulièrement. Et de minimiser les coûts en faisant appel à des solutions progiciels, et en utilisant l'outil informatique comme le micro-ordinateur.

Ces outils représentent des outils d'aide à la gestion du personnel et de l'administration des différentes pratiques et activités de l'entreprise quel que soit sa taille.

Ces solutions informatiques donnent à la direction ressources humaines, la possibilité d'être autonome, avec un haut niveau d'expertise, qui assure la sécurité des informations.

Les exemples d'accroissement de productivité les plus frappants, concerne la paie, aujourd'hui presque toutes les entreprises ont informatisé l'établissement de la paie. Or « Quoiqu'il en soit, observe F. Romon, en matière d'informatisation paie, une solution n'est pas éternelle, elle a même une durée de vie assez courte, ne dépassant pas quelque années »( ROMON, 1989, 375).

Ainsi la digitalisation du processus de recrutement, permet des gains de productivités et de temps considérables. En éliminant quelques étapes lors de recrutements grâce aux services offerts par les outils informatiques, qu'ils permettent de produire des documents types quand il est nécessaire pour les envoyer aux candidats qui présentent le même profil, et qu'ils auront par la suite les mêmes réponses. Favorable ou défavorable. Aussi par rapport à la diffusion des questionnaires en ligne, l'organisation des entretiens et même dans certain cas, les entretiens passent en ligne via Skype, appel Messenger ou autres. Comme les convocations et les contrats de travaux font aujourd'hui un des objets de la digitalisation des processus.

De même, la digitalisation de la gestion de la formation, assure l'attribution des formations nécessaires aux personnes qui présentent des lacunes dans leurs métiers. Des logiciels de gestion de la formation servent : à suivre les demandes de formations et de stages par salarié, à élaborer le plan de formation et estimer le budget nécessaire pour chaque formation et par employé, aussi de choisir le mode de paiement adéquat à l'établissement et le calendrier de la formation. Encore ils permettent d'établir et de faire signer les contrats de fidélité, de préparer la logistique de la formation, d'évaluer la formation, et en fin de mettre à jour le dossier du chaque collaborateur et de communiquer le bilan annuel de formations aux directeurs.

➤ **Amélioration de service :** L'amélioration de la qualité de service a comme finalités majeurs, l'amélioration de l'image de l'entreprise et la progression de l'administration du personnel. Il s'agit de gérer les processus de recrutement, de formation et de traiter la paie, en utilisant des progiciels. En vue de maximiser la satisfaction des salariés, d'attirer les meilleurs candidats et d'effectuer les différentes taches convenablement.

Un progiciel de gestion des recrutements fit pour répondre aux candidats retenus et non retenus dans les délais prévus, ce qui aide à éviter tous les oublis. Et il garantit que toutes les personnes de l'organisation qui sont concernés par le processus de recrutement seront informées de tous les détails de l'opération dans l'immédiat.

La digitalisation de processus de formation, permet aux employés d'être prévenus de chaque projet de formation et être informés du contenu de la formation. Ce qui va leur donner la possibilité de s'inscrire s'ils sont intéressés. Comme le formateur aura la liste finale des participants avec leurs coordonnées, bien avant la date de début de la formation, lui permettant de bien préparer et d'ajuster son programme tout en prenant en considération les attentes des salariés.

L'informatisation de la gestion de la paie assure la fiabilité, la transparence et la sécurité, ce qui va diminuer le taux de réclamations et augmente le taux de satisfactions des salariés.

Gérard Donnadiou souligne le bilan social individuel qui, une fois par an, fait connaître à chaque salarié, sous forme d'un décompte individuel, l'ensemble de toutes les rétributions (directes et périphériques) qu'il a reçues de l'entreprise.( DONNADIEUG, 1991, P.203)

➤ **Amélioration de la qualité des décisions de GRH :** Cette amélioration de la qualité des décisions de GRH, est assurée par l'utilisation optimale des outils informatiques dans les domaines de la GRH.

A cette ère de numérique les nouvelles logiques de la GRH sont : la personnalisation, l'anticipation, la mobilisation, le partage et l'adaptation (PAMPA).

**A- La logique de personnalisation :** Aujourd'hui il existe des logiciels avec des bases de données et des capacités de stockages en mémoires importantes.

Ce qui garantit à la DRH, d'organiser pour chaque salarié une base unique contenant tous les informations nécessaires et l'historique complète. Afin de développer des systèmes d'évaluation des personnes, des performances, des potentiels, enquêtes d'opinion, bilans de compétences et plans de carrières...

Dans le but d'implanter la logique de personnalisation, en ce qui concerne les politiques d'emploi, de rémunération, de formation, d'aménagement de temps et de communication. La DRH individualise des salaires, prépare des plans individuels de formation, dans certains cas elle valide des horaires personnalisés et des congés discrétionnaires...

**B- La logique de l'adaptation :** Afin d'assurer la survie de la direction ressources humains, la GRH doit s'adapter à l'environnement actuel comme elle devra assurer la flexibilité quantitative tant externe qu'interne.

La bonne adaptation à cet environnement nécessite la prise en charge, de toute personne contribue de près ou de loin, à l'augmentation de la production de l'entreprise, et non pas aux seuls salariés interne.

Parmi les faits de cette logique on citera :

- L'adaptation des contrats à durée déterminée CDD ;
- Le recours aux travailleurs temporaires TT ;
- L'amortisseur du chômage partiel ;
- l'internationalisation de différentes références de gestion des ressources humaines.

L'adaptation pour qu'elle soit efficace et de bonne qualité, elle doit être effectuée le plus rapidement possible. Elle englobe l'étude d'impact et d'avantage de chaque choix de la DRG, prévenir les mesures d'ajustements les couts nécessaires et leurs conséquences.

Des systèmes d'information sur le personnel, des calendriers et des progiciels des temps, sont utilisés par les responsables de la DRG, avec toute intelligence et en induisant l'esprit d'initiative, dans le but de prendre les décisions adéquates et d'assurer l'adaptation aux différentes situations.

**C- La logique de mobilisation :** La performance et la réussite de toute entreprise, dépend étroitement de la mobilisation des ressources humaines d'une manière individuelle et collective. Et quand on parle de la mobilisation des individus on envisagera leurs compétences techniques, leurs savoirs de communication et leur dynamique commerciale.

Aujourd'hui les entreprises adoptent le style de management participatif et l'informatique, pour réussir la mobilisation. Vu que l'informatisation assure une gestion des potentiels et des carrières, une politique de rémunération globale, une gestion prévisionnelle des emplois et des ressources humaines, l'analyse des évolutions, les diagnostics individuels et globaux, et la maîtrise de la masse salariale.

**D- La logique de partage :** La réussite de la mobilisation, de l'adaptation et de la personnalisation, nécessite une interaction entre les différentes directions de l'entreprise, afin d'assurer la circulation des informations nécessaires à l'effectuation des logiques précitées.



De ce fait le partage de la fonction entre des responsables et les cadres assure le bon déroulement des activités de la GRH.

- ✓ Favoriser le partage : R. Saisaulieu trouve que «la GRH, poussée à ses limites, conduit à l'invention d'un véritable management d'acteurs»<sup>ii</sup> d'où le partage demande de fournir des efforts de la part des responsables afin d'intégrer les salariés dans cette culture, qu'elle nécessite la présence des informations pertinentes.

Les principaux rôles des responsables dans le cadre de partage selon la charte des ressources humaines de Bouygues sont (Peretti, 2013, p.21):

- Anticiper : avoir l'homme qu'il faut, ou il faut, quand il faut ;
- Identifier : savoir attirer et conserver les talents ;
- Choisir : recruter juste ;
- Accueillir : pour fidéliser les nouveaux collaborateurs ;
- Apprécier : pour que chacun se situe clairement ;
- Rémunérer : afin d'encourager l'effort personnel ;
- Orienter : en ouvrant les perspectives d'évolution ;
- Former : pour renforcer le professionnalisme et accroître le potentiel ;
- Animer : faire participer pour mobiliser davantage ;
- Communiquer : écouter et dialoguer pour réussir ensemble.

Lors de ces pratiques, la structuration des systèmes informatiques est indispensable afin que chaque cadre dispose les informations personnalisées des salariés, qui lui permettent d'assurer son rôle réel et savoir utiliser les moyens mises à sa disposition tels que les moyens des prévisions pluriannuelles des recrutements, les moyens l'évaluation des performances, des études de propositions, et des analyses salariales internes...

Dans le contexte de partage de la fonction Ressources humaines, et de la décentralisation sélective des décisions administratives, de plus la mise en place d'une démarche vérificative et corrective de l'ensemble des projets de l'entreprise et des responsabilités des cadres envers la politique de l'entreprise, nécessite l'utilisation optimale de toutes les ressources informatiques.

- ✓ Anticiper : L'utile informatique permet au DRH de planifier et d'avoir un savoir prévisionnel, afin de simuler les conséquences des différentes hypothèses, cette simulation conduit à l'anticipation.

La qualité des anticipations dépend du degré d'exactitudes des hypothèses qui résulte d'une veille sociale assuré par les responsables RH.

## 2. L'étude de cas : La digitalisation des processus au sein de l'entreprise Ooredoo

### 2.1 La méthodologie

Nous cherchons dans cette étude de comprendre l'impact de la digitalisation des processus sur les pratiques ressources humaines, et afin de bien conduire notre recherche et répondre aux différents objectifs visés par ce travail nous avons adopté une approche hypothético-déductive qui consiste à formuler un (ou plusieurs) hypothèse (s) et à la/les confrontée (s) ensuite à la réalité pour la/les confirmer ou la/les infirmer.

Les hypothèses qu'on les a avancés sont les suivantes :

- Hypothèse 01 : La digitalisation est une source multiple d'opportunité comme de risques ;
- Hypothèse 02 : Pour que le digital reste porteur d'une réelle valeur ajoutée économique et sociale, il faut que la culture numérique soit associée à un changement de comportement et de mode de fonctionnement ;
- Hypothèse 03 : La digitalisation fait émerger les questions de sécurité des systèmes d'information, comme elle favorise l'hybridation, la dématérialisation, et la mobilité.

Nous avons mené une enquête par questionnaire sur l'information et l'implication des Ressources Humaines, de l'entreprise Ooredoo au projet de la digitalisation de la fonction RH, ainsi que sur la manière dont ils perçoivent l'apport du digital dans leur univers professionnel.

D'autre part la réalisation de cette étude, a été basée sur des données provenant de la documentation mise à notre disposition par les différents organes que nous avons consultés.

On a choisi cette conception de recherche et d'analyse, afin de bien cerner notre thème de recherche, et qu'on pourra par la suite confirmer ou infirmer nos hypothèses et de ce fait nous pourrions apporter des réponses claires et précises à notre problématique.

#### - Le questionnaire :

« Le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »<sup>iii</sup>

Nous avons construit notre questionnaire, de manière à ce que nous puissions retirer les informations recherchées.

Notre questionnaire contient 11 questions de type :

- Question fermé à plusieurs réponses permises, dans ce type de question on impose une forme précise de réponses et on donne au répondant la possibilité de choisir plus d'une réponse.
- A une seule réponse permise, le répondant dispose ici d'une liste de choix supérieur à deux réponses, mais sa réponse doit être unique.
- Question ouverte à réponse littéraire, on laisse le sonder totalement libre du choix de sa réponse, dans sa forme et dans sa longueur.

Le questionnaire a été produit en une seule version : en langue française vu qu'il est destiné aux gens ayant un niveau universitaire. Cependant pour assurer la diversité des membres de l'échantillon, tant en matière de direction ou il travaille chaque sondé, que sur sa fonction. Nous avons administré notre questionnaire sous le format papier, pour le distribuer par nous-même.

Il faut noter que les individus n'étaient pas très ouverts envers les questionnaires, ça nous a pris beaucoup de temps afin de les récupérer, à partir de 08/04/2019 jusqu'à 17/05/2019.

La taille de notre échantillon a été de 124 individus, travaillant à l'entreprise Ooredoo ayant son siège à Ouled Fayet, Alger. Ont été choisis d'une façon aléatoire simple selon leur disponibilité.

La majorité de notre population, issu de la direction Chief Financial officer pour un pourcentage de 33.87%, suivi par ceux de la direction Chief commercial officer pour 26.61%.

Puis ceux de la direction RH pour 20.1%, de la direction IT pour 13.71%, et en fin ceux de la direction stratégique et la direction Juridique pour un pourcentage de 3.22% et de 2.42% respectivement.

On a pu interroger des éléments de chaque direction, afin de garantir la diversité de notre population.

Avec plus de détaille, le pourcentage le plus élevé qui est de 51.61% représente les simples employés, tandis que les cadres supérieurs se présentent avec un pourcentage de 18.55%. Maitrise avec 12.10%, les Techniciens avec 8.07%, les manager avec 6.45 % et en fin les directeur 3.23%.

Pour le traitement des données collectées, on a utilisé le logiciel SPSS, qui nous a permet d'obtenir des tableaux statistiques.

Les traitements mises en œuvre sont : le tri à plat et le tri croisé, le test statistique utilisé validant la relation est le test Chi-deux.

## 2.2 Analyse de l'étude

Dans cette rubrique, nous avons traité l'ensemble des réponses récoltées, par le biais du logiciel SPSS, pour effectuer des analyses statistiques et générer des tableaux et des graphes afin d'exposer les résultats de notre enquête.

Nous mettons en lumière, comment les acteurs sociaux de l'entreprise perçoivent-ils la notion de digital et son apport sur l'univers professionnel, quelle sont les outils qui les jugent incontournables pour l'amélioration de la qualité des pratiques des RH.

Et en second temps, on va traiter le projet de la digitalisation des processus des pratiques RH comme un projet de changement au sein de l'entreprise, de coup on abordera non seulement le concept de résistance au changement mais aussi comment conduire ce changement afin de le réussir.

### 2.2.1 La notion du digital chez les acteurs sociaux dans leur univers professionnel

Le digital peut t'être défini comme un relai d'intelligence collective, qui serve l'entreprise en matière d'information donnée par le BIG data ce qui va permettre de partager l'information dès qu'elle est produite, sans perte de temps ce qui donne la possibilité aux personnels d'être plus réactif.

Tout d'abord, Le digital est devenu l'affaire de tous les acteurs de l'entreprise. D'après notre lecture, le digital se considère comme une priorité pour l'ensemble des salariés selon la majorité des directeurs avec un pourcentage de 50%, la majorité des employés avec un pourcentage de 45.3%, la majorité des Maitrise avec un pourcentage de 45.5% aussi selon la majorité des cadre supérieurs avec un pourcentage de 46.9%.

Tandis que la majorité des Techniciens le définissent comme étant un progrès pour l'entreprise et pour les utilisateurs pour 43.8%. Les managers de leur part le trouvent comme une opportunité avec un pourcentage de 30.8%.

Par conséquence, Les acteurs sociaux perçoivent l'apport du digital comme étant un vecteur d'optimisation des pratiques des Ressources Humaines, tant sur le plan quantitatif que qualitatif, à titre d'exemple, il permet de réduire les délais, proposer des meilleurs services au client, pratiquer la gestion électronique des documents, accroître l'autonomie dans la gestion des dossiers, ce qui va permettre d'optimiser les modes de travail. Il faut noter aussi que ces outils collaboratifs aident à exercer plusieurs formes de contrôle dans l'univers professionnel, à savoir : le contrôle des espaces de travail et des temps de travail, le contrôle des méthodes et des processus, le contrôle de la performance, le contrôle des échanges hiérarchiques, ce qui va augmenter la transparence en matière de pratique. Et par conséquence ça pousse les salaires a mieux perfectionner leur rendement.

### 2.2.2 Les outils incontournables dans les nouvelles pratiques RH et leurs impacts

Une gamme d'outils très large a été cité : téléphones mobiles, smartphones, tablettes, compte twitter, medias sociaux, le share point et bien d'autre outils. Néanmoins le web 2.0 a été considéré comme un outil qui participe fortement à l'amélioration de la qualité des pratiques RH, car il favorise la participation du plus grand nombre à la création de la valeur, de partager leurs savoirs (Communautés d'intérêt), de plus de partager des supports d'experts (communauté d'excellences). D'après notre enquête on conclut que la messagerie est l'outil le plus important dans les nouvelles pratiques RH pour les Maîtrises plus que d'autre, la visio et le share point pour les cadres plus que d'autres. Le smartphone pour les ouvriers, l'interpad pour les techniciens et enfin les logiciels pour les maîtrises.

Ce qui nous mène à conclure que Le digital est un phénomène qui concerne l'ensemble du corps social de l'entreprise : salariés, managers, dirigeants, experts ... Ce phénomène provoque de puissants bouleversements au sein des entreprises dans la vie et les relations sociales autant que dans les pratiques et les taches professionnels.

Ce qui nécessite un réel équilibre entre le mouvement et la performance, aussi de rationaliser l'adoption et la promotion de la digitalisation auprès des salariés.

### 2.2.3 Les opportunités et les risques qui sont susceptibles d'être générés par la digitalisation des processus RH

La digitalisation a deux faces « opportunités et risques », on va citer quelques-uns.

D'un côté le digital contribue à la compression du temps de l'information, la compression des distances qu'elles soient géographiques ou structurelles, en utilisant ces outils digitaux, à titre d'exemple on citera le télétravail qui organise le travail à distance et il favorise l'équilibre entre temps professionnel et temps privé.

Comme il encourage la mise en commun des intelligences et des idées créatives.

De l'autre côté, quelques aspects peuvent t'être remis en cause, comme la gestion des données, la sécurisation des systèmes de l'entreprise, et la confidentialité de ses documents. Aussi le digital peut provoquer une surcharge informative et donc une pression supplémentaire sur les intervenants quant aux temps de réponses.

Le lien social peut s'affaiblir a force d'organiser le travail à distance, la relation employé - manager peut l'être aussi, en améliorant de plus en plus l'autonomie des salariés.

Dans notre cas d'étude on a proposé à nos sondés une liste d'avantages de la transformation digitales des processus RH, notamment sur le plan professionnel mais aussi sur le plan économique et social, les résultats collectés se présentent de la manière suivante :

Sur le plan professionnel l'avantage d'assurer la rapidité, l'accélération de l'information, la réactivité est considérée le plus important pour les simple employés et les managers.

L'avantage d'assurer la transparence a plus d'importance pour les cadres que pour les autres acteurs.

L'avantage de limiter les déplacements a plus d'importance pour les employés que pour les autres acteurs.

L'avantage de garantir la fluidité des relations professionnelles a plus d'importance pour les Maitrises que pour les autres acteurs.

L'avantage de renforcer l'autonomie des salariés grâce au digital a plus d'importance pour les directeurs que pour les autres acteurs.

L'avantager de développer l'image de l'entreprise a plus d'importance pour les techniciens que pour les autres acteurs.

L'avantage de la maturité technologique a plus d'importance pour les employés que pour les autres acteurs.

L'avantage de la facilité de l'accès à l'information a plus d'importance pour les directeurs que pour les autres acteurs.

Sur le plan social, On voit à travers les résultats que la majorité des réponses attribuer à la proposition :

- Efficacité et réactivité dans la mesure du climat social était de la part des directeurs 30/50 réponses ;
- Amélioration du dialogue social était de la part des employés 6/10 réponses ;
- Amélioration de la relation avec le manager était de la part des employés 13/22 réponses ;
- La mise en commun des intelligences et des idées créatives était de la part des employés 27/55 réponses ;
- Une source d'horizontalité des relations sociales était de la part des employés 16/36 réponses ;
- La simplification du quotidien des employés était de la part des employés 23/40 réponses ;
- La liberté d'expression proposée au corps social était de la part des employés 14/24 réponses ;
- L'ouverture des espaces de réflexion sur l'organisation sociale dans l'entreprise était de la part des cadres 8/25 réponses ;
- L'ouverture à de nouvelles communautés de partage était de la part des employés 10/22 réponses.

En fin sur le plan économique, et d'après notre lecture, on constate que l'avantage de réduire les coûts de déplacements et l'avantage de générer moins d'absentéisme véhiculés par l'utilisation du digital dans l'entreprise, ont plus d'importance pour les Maitrises que pour les autres acteurs.

L'avantage de générer moins de fatigue pour les salariés, a plus d'importance pour les techniciens que pour les autres acteurs. Celui d'aider les salariés à se concentrer sur les pratiques plus importantes, a plus d'importance pour les directeurs que pour les autres acteurs.

L'avantage d'élargir la clientèle au niveau national et international a plus d'importance pour les directeurs que pour les autres acteurs. En fin celui de réduire l'utilisation du papier a plus d'importance pour les cadres que pour les autres acteurs.

Les retombées positives de la digitalisation sur l'entreprise, compose sa force. Augmenter l'efficacité commerciale et la rentabilité des entreprises est la force majeure de la digitalisation pour la plupart des directeurs avec un pourcentage de 83.3%, la plupart des Employés avec un pourcentage de 54.4% et la plupart des Maitrise avec 71.4%.

Réinventer le modèle de l'entreprise et toute la chaîne interne de fonctionnement est la force majeure de la digitalisation pour la plupart des Manager avec un pourcentage de 63.6%, des techniciens avec un pourcentage de 66.7% et la plupart des cadres avec un pourcentage de 54.2%.

#### 2.2.4 Réussir la digitalisation de la GRH

Il existe quatre étapes<sup>iv</sup> à suivre d'une façon cyclique et dynamique afin de réussir le projet de digitalisation de l'entreprise.

La première étape consiste à mapper les compétences et mesurer la maturité digitale du service. En quelque sorte il s'agit de faire ressortir les points faibles et les points forts de l'entreprise, en ce qui concerne le digital. Autrement dit mesurer le niveau des équipements digitaux et des connaissances globales des employés, les pratiques digitales au sein de chaque service dans l'entreprise. D'où on peut classer les services par rapport à la maîtrise et les bonnes pratiques digitales, individuelles et collectives. On peut trouver des services dans lesquels les pratiques digitales sont limitées ou inexistantes, à ce niveau les progrès à faire sont plus importants que dans les autres services qui sont plus adaptés au digital. Ces informations sont les résultats de réflexions collectives lors l'effectuation des ateliers, ou des brainstormings.

Généralement un système d'autoévaluation des compétences via un site web spécialisé est mis en place, dans le but de mesurer le niveau de maturité digitale des employés, ces derniers répondent à des questionnaires ciblés en relation avec leurs métiers et leurs domaines d'activité. Le niveau d'équipements digitaux smartphones, PC, IPad... est pris en compte.

A ce niveau on a posé la question suivante à l'ensemble de notre échantillon : selon vous, quels sont les projets prioritaires de la DRH afin d'intégrer le digital dans l'entreprise ?

Les réponses se présentent comme suit : Participer à la mise en place d'une gouvernance digitale, est considéré comme un projet prioritaire de la DRH afin d'intégrer le digital dans l'entreprise pour la majorité des maitrises avec un pourcentage de 27.8%, alors que la majorité des techniciens trouvent que le projet le plus prioritaire est celui de développer une stratégie numérique pour la marque employeur. D'autre part la plupart des directeurs, des employés et des managers favorise l'intégration du digital dans les outils RH de gestion administrative avec ces pourcentages présentés respectivement : 14.3%.18.8%. 24%.

Les cadres de leur côté sont pour le développement des outils de gestion des connaissances. Après avoir terminé cette étape et en se basant sur les résultats obtenus, le comité de direction établit un plan de transformation digitale au niveau des ressources humaines ou bien d'un tableau, sous contrainte de délai.

La troisième étape concerne concrètement les ressources humaines, qui doivent collaborer et être impliqués dans le projet pour le réussir en respectant les délais prévus. D'où on les a demandés de nous proposer la façon qui les juge la plus pertinente et par laquelle les DRH aborde le sujet du digital, leurs réponses se résument comme suite :

- Se mettre au service des métiers dans une logique d'accompagnement du changement est une stratégie proposée par la majorité des maitrises avec un pourcentage de 41.7% ;
- Utiliser les leviers de communication, de dialogue social et de formation, pour les Techniciens elle est la meilleure stratégie 38.5% parmi eux le pensent ;
- Repenser les propres pratiques des DRH, leurs processus, leurs compétences et leurs métiers, est une stratégie phare pour les DRH, la majorité des employés, des cadres et des manager le pense avec ces pourcentages respectivement présentés : 29.3%, 40% et 45.5% ;
- Impulser et mettre en œuvre la transformation culturelle et managériale de l'entreprise, une stratégie jugé la plus pertinente pour 40% des directeur.

Dans le cas où les collaborateurs internes présentent des difficultés ou bien il existe un manque en interne en matière de ressources humaines, l'entreprise fait appel au recrutement externe des candidats qui ont les capacités et les connaissances digitaux recherchés.

La quatrième étape est sous la responsabilité du comité de direction, et de comité de pilotage de la transformation digitale au sein du service ressources humaines. Ces responsables vont valider ou invalider l'achèvement de chaque action, en respectant les délais préétablis. Les objectifs peuvent t'être atteints d'une façon totale, partielle ou nulle. Pour le premier cas rien à rajouter ou modifier, mais pour les deux derniers des actions correctives et amélioratrices seront mises en place par la suite. Généralement pour atteindre les objectifs fixés, des défis doivent être surmontés et des freins doivent être relevés, La nature des défis se diffère, et chacun dans l'entreprise comme il l'aperçoit. La plupart des directeurs, des managers, des techniciens, des maîtres et des cadres, avec des pourcentages respectifs : 50%, 63.6%, 47.1%, 66.7% et 39.4%, Trouvent que la maîtrise de la règle des 3V en matière d'information : Volume, Vitesse, Variété est le principal défi lors de la digitalisation de n'importe quelle entreprise. Contre la plupart des employés qui juge le fait de garantir la confidentialité des documents et la sécurisation des systèmes de l'entreprise malgré la multiplication des réseaux sur internet, comme un défi majeur. Par contre celui d'investir lourdement dans la gestion des données ou il faut faire vite et bien n'a été pas aussi important que les autres par rapport à notre population.

D'après notre enquête la technicité ou le manque de compétence et le coût représentent les principaux freins au développement numérique au sein de l'entreprise. Compte tenu le nombre de réponses qui lui sont appropriées 61/205 réponses.

Avec plus de détails, le frein coût représente le principal frein pour les employés avec un pourcentage de 35.1%, et pour les techniciens avec un pourcentage de 36.4%.

Par rapport à la technicité ou le manque de compétence, la majorité des managers avec 33.3%, la majorité des techniciens avec 50% et la majorité des cadres avec 34.9%, le trouvent qu'il est le plus inquiétant par rapport aux autres freins.

En outre le risque de sécurité a été considéré comme un frein au développement numérique pour la majorité des directeurs avec un pourcentage de 37.5%.

Les managers jugent que leur volonté influe directement la réussite du projet de la digitalisation et sa régression freine le développement numérique, le pourcentage le plus élevé qui a été attribué à ce frein était de leur part à savoir 16.7%.

On note que, afin d'éviter l'accumulation des tâches et que le succès soit total, il faut fonctionner en mode « projet », ce qui va permettre de contrôler l'atteinte des objectifs par service et par métier, comme il sera favorable d'utiliser un système d'évaluation périodique afin d'englober les évolutions en perpétuelle mutation.

## Conclusion

Face à la digitalisation en cours de la fonction Ressources Humaines des Entreprises, on peut dire que le digital peut t'être considéré comme étant une priorité pour l'ensemble des salariés, une opportunité ou bien un progrès pour l'entreprise et pour ses utilisateurs.

Aussi que l'entreprise se trouve lors de la digitalisation de ses pratiques, face à de nombreux défis à relever. Parmi ces défis on a celui de la maîtrise de la règle des 3V (Volume, Vitesse, Variété) en matière d'information. Et celui de garantir la confidentialité des documents et la sécurisation des systèmes de

l'entreprise, malgré la multiplication des réseaux sur internet. Ce qui nécessite une certaine maturité technologique, et un certain investissement dans la gestion des données ou il faut faire vite et bien.

Sur la base des résultats de cette enquête, on a pu conclure que la digitalisation augmente l'efficacité commerciale et la rentabilité des entreprises, comme elle réinvente le modèle de l'entreprise et toute sa chaîne interne de fonctionnement d'une manière à optimiser le rendement de cette dernière. Ces deux forces majeures poussent toute entreprise à soulever les freins au développement numérique quelle que soit la nature des freins ; coût, résistances au changement, technicité ou manque de compétence, manque de volonté managériale ou bien risque de sécurité lors de l'utilisation de ces nouveaux outils digitaux.

Notre étude avait pour but de refléter le contexte général du rôle de la DRH dans la digitalisation de l'entreprise. D'où les DRH abordent le sujet du digital de plusieurs manières : En se mettant au service des métiers dans une logique d'accompagnement du changement, En utilisant les leviers de communication de dialogue social et de formation, En repensant leurs propres pratiques, leurs processus, leurs compétences et leurs métiers, aussi en impulsant et en mettant en œuvre la transformation culturelle et managériale de l'entreprise.

Et pour y arriver des projets prioritaires doivent être mis en place. Les DRH doivent s'impliquer dans les projets digitaux portés par d'autres directions, repenser leur système de management et participer à la mise en place d'une gouvernance digitale, aussi de mettre en place des espaces de travail collaboratif, et un réseau social d'entreprise. Comme ils sont sensés intégrer le digital dans les outils RH de la gestion administrative, de développer des outils de gestion des connaissances et l'accès distance au travail.

Compte tenu des résultats de la recherche et de réponse à notre problématique : « Pour quel apport la digitalisation des processus sur la performance des Ressources Humaines ? ».

Nous nous pouvons confirmer nos hypothèses selon lesquelles, l'apport du digital dans l'univers professionnel et social de l'employé peut être perçu par ce dernier comme une source d'opportunité autant qu'une source de risque. Et afin que le digital reste porteur d'une réelle valeur économique et sociale, il faut que la culture numérique soit associée à un changement de comportement et de mode de fonctionnement.

En effet la digitalisation des processus fait émerger les questions de sécurité des systèmes d'information, comme elle favorise l'hybridation, la dématérialisation et la mobilité.

Il faut noter que les conditions organisationnelles et humaines de l'entreprise doivent répondre aux normes internationales en matière de la technologie, dans le but de réussir son activité dans le secteur de la télécommunication.

Au final on a abordé un processus en cours, ou les progrès fournis pour le réussir ne cessent pas à se développer. Aujourd'hui on parle du « passeport digital » que chaque salarié devra l'obtenir après avoir réalisé son cursus digital, qui se décline en trois volets<sup>v</sup>: la sensibilisation aux enjeux du digital, les innovations et les outils, et encore ça englobe les réseaux sociaux. Et on parle du vote électronique, ce vote d'un côté il accélère le processus de traitement des suffrages exprimés, et d'un autre il donnera la chance de voter à distance, et bien d'autres nouveaux concepts. Il demeure important d'intégrer ces nouvelles pratiques basées sur la nouvelle technologie dans toute entreprise souhaite garantir sa survie dans le monde économique actuel.



WIERSCH Emily, AUTISSIER David, **la transformation digitale des entreprises, les bonnes pratiques**, Édition Eyrolles, Paris, France, 2016. P.12.

-METAIS-WIERSCH Emily, AUTISSIER Davis, **Op. Cit.**, 2016, p.16.

- Etude réalisée sur internet du 15/12/2014 au 23 janvier 2015 auprès de professionnels de la fonction RH, membres de l'ANDRH ; échantillon répondant constituer de 213 DRH

- PERETTI Jean-Marie, **gestion des ressources humaines**, édition Vuibert, Paris, France, pp.11-23.

- ROMON F, **le point sur les progiciels de paie**, l'Enjeu Humain, édition EXTRAIT, Paris, France, 1989, p.375.

- DONNADIEUG, **du salaire à la rétribution : pour une nouvelle approche des rémunérations**, Édition Liaisons, Paris, France, 1991, P.203.

- Peretti J-M, **G.R.H.A.O, Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur**, édition Liaisons, Paris, France, 2013, p.21.

- DUPONT F, POTARD J et ZANY B, **Les impacts de la digitalisation sur l'efficacité du dialogue sociale**, Mémoire de Master en Négociation et relations sociales, Université De Paris, Paris, France, 2015, p.49

- STORHAYEPatrick,SIRH, **enjeux, facteurs de succès, perspectives**, édition Dunod, Paris, France, 2013, p.41.

- SAINSAULIEU R, **sociologie et gestion des ressources humaines**, édition ARS, Allemagne, 1<sup>ère</sup> édition, Janvier 1991, p.24.

- CHABANIS, OUCHERINE H, **guide de méthodologie de la recherche en science sociales**, 2<sup>ème</sup> édition, Alger, Algérie, 2017, P.77.

- CRESPIA et autres, **réussir la transformation digitale, RH, marketing, data, logistique**, édition Eyrolles, Paris, France, 2016, p. 31.

- DUPONT F, POTARD J et ZANY B, **Les impacts de la digitalisation sur l'efficacité du dialogue sociale**, Mémoire de Master en Négociation et relations sociales, Université De Paris, Paris, France, 2015, p.49