

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص إدارة موارد بشرية

بـعـنـوان :

إدارة المعرفة في

المؤسسات الإعلامية

حالة: المؤسسة الصحفية " الخبر "

إعداد المترشحة :

لعيداني نعيمة

تحت إشراف :

أ. د/ خالفي علي

أعضاء لجنة المناقشة

- حمدي باشا رابح.....أستاذ.....رئيسا

- خالفي علي.....أستاذ.....مقررا

- جاب الله شافية.....أستاذة محاضرة أ.....عضوا

- بوروبي مصطفى.....أستاذ.....محاضر ب.....عضوا

- قديد فوزيةأستاذة محاضرة ب.....عضوا

السنة الجامعية: 2015/2014

سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ عَمَّا يُشْرِكُونَ

الإهداء

إلى من كان تحت أجهل
مهم في حياتي
رزان (بن يي)
أحب

الشكر

اللهم لك الحمد و الشكر في الأولى

و لك الحمد و الشكر في الآخرة

و لك الحمد و الشكر من قبل

و لك الحمد و الشكر من بعد

أتقدم بداية بالشكر الجزيل للأستاذ / عز الدين سمير

على المساندة و الدعم الكبير الذي قدمه لي

كما أوجه شكرا متجددا و إحتراما لا ينفذ للأستاذ: هلايلي دوايدي — أبو فاطمة

الزهران — على وقوفه إلى جانبي في أصعب الظروف ...

دون أن أنسى أن أشكر كلا من الأستاذ: كشود بشير، و الأستاذ : طواهر محمد

التوهامي على نصائحهم و توجيهاتهم القيمة

تشكراتي إلى جميع العاملين بمؤسسة الخبر

و إلى كل من زرع في طريقي ورعا..... أو وضع فيها شوكا

أقول شكرا

و أدعو الله أن يجاز الجميع خيرا

هدفت الدراسة الحالية للبحث في تطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسات الصحفية، و هذا باعتبار أن هذه الأخيرة تمثل إحدى أهم مؤسسات إقتصاد المعرفة، كونها تسمح بتداول المعارف لدى الأفراد، و أيضا بناء توجهات فكرية لديهم، كما يمكن أن تسمح حتى بتوليد معارف جديدة عندهم، و هذا من خلال خلق الحس النقدي فيهم. لذا، فإنه أصبح من باب أولى على المؤسسات الصحفية أن تنتهج أساليب إدارة المعرفة في تسييرها، لتصل إلى تحقيق أهدافها الإعلامية و الاقتصادية معا.

و لتحقيق هذا المسعى، قمنا بدراسة مختلف الجوانب المتعلقة بالمؤسسات الإعلامية، و هذا من أجل لفت الإنتباه للأهمية الكبيرة لها و للدور الذي تلعبه في بناء إقتصاديات بل وحضارات الشعوب، مما يتطلب ضرورة مسايرة إدارتها للمناهج الحديثة التي يعرفها العلم الإداري. كما قمنا بتسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة و النموذج الفكري الحديث الذي جاءت به، و الذي يقوم على إعتبار المعرفة أصلا من أصول المؤسسة. و قد بينت الدراسة أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الإعلامية يتطلب توفر كل من تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، الإستثمار في الرأسمال الفكري، الهيكل التنظيمي، و كذا الثقافة التنظيمية.

كما تضمنت الدراسة فصلا تطبيقيا حول ممارسات إدارة المعرفة في مؤسسة الخبر، و التي أختيرت كمحل دراسة بسبب النجاحات الكبيرة التي حققتها في سوق الإعلام الجزائري. و إنتهت الدراسة، بتحديد مختلف التحديات التي ينبغي مواجهتها لتبني فلسفة إدارة المعرفة، كما تم حصر بعض الأخطاء التي يمكن الوقوع فيها أثناء التطبيق. و على أساس ذلك، قمنا بتقديم بعض التوصيات الكفيلة بإنجاح مشروع إدارة المعرفة في مؤسسات الإعلام .

فهرس المحتويات

V	الإهداء.....
VI	الشكر.....
VII	ملخص.....
VIII	فهرس المحتويات.....
XIV	فهرس الجداول.....
XV	فهرس الأشكال.....

ب	1* الإشكالية.....
ب	2* فرضيات الدراسة.....
ج	4* أسباب إختيار الموضوع.....
ج	5* أهمية الدراسة.....
د	6* أهداف الدراسة.....
د	7* تحديد إطار الموضوع.....
د	8* الدراسات السابقة.....
د	9* المنهج و الأسلوب المتبع.....
هـ	10* تقسيمات البحث.....

	الفصل الأول
	نظرة عامة على الموضوع
	مؤسسة البحث
2	تمهيد الفصل.....
3	المبحث الأول: التحليل الإقتصادي للنشاط الإعلامي.....

3	المطلب الأول: مفهوم الإعلام.....
6	المطلب الثاني: الإعلام في النظرية الاقتصادية التقليدية.....
7	المطلب الثالث: الإعلام في النظرية الاقتصادية التقليدية الجديدة
9	المطلب الرابع: الاتجاهات الحديثة في التحليل الاقتصادي للإعلام.....
11	المبحث الثاني: المنظور المؤسسي لوسائل الإعلام.....
11	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الإعلامية.....
13	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الإعلامية.....
15	المطلب الثالث: أنواع المؤسسات الإعلامية.....
16	المطلب الرابع: الرقابة على مؤسسات الإعلام.....
18	المبحث الثالث: إقتصاد و إدارة المؤسسات الإعلامية.....
18	المطلب الأول: إقتصاد مؤسسات الإعلام.....
19	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإعلامية.....
21	المطلب الثالث: الوظائف الإدارية في مؤسسات الإعلام.....
26	المطلب الرابع: الاتجاهات الإدارية الحديثة في المؤسسات الإعلامية.....
36	خلاصة الفصل

الفصل الثاني

منظارة نظرية المعرفة في إدارة المعرفة

38	تمهيد الفصل.....
39	المبحث الأول: النموذج الفكري المعرفي في المؤسسة.....
39	المطلب الأول: الهرم المعرفي في المؤسسة.....
42	المطلب الثاني: خصائص المعرفة.....
43	المطلب الثالث: أصناف المعرفة.....
44	المطلب الرابع : مقارنة بين الرأسمالية و الرأسمعرفية

46	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة.....
47	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
52	المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة.....
53	المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة.....
54	المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة.....
57	المبحث الثالث: نماذج إدارة المعرفة.....
57	المطلب الأول: نموذج إدارة المعرفة المؤسسية ل: Wiig.....
58	المطلب الثاني: نموذج حلقة القيمة للمعرفة Chaine KVC Knowledge value
63	المطلب الثالث: نموذج الموثل لإدارة المعرفة D.E.Winnosky.....
65	المطلب الرابع: نموذج ديفيد سكايرم لإدارة المعرفة D.Skyrm.....
67	خلاصة الفصل

الفصل الثاني

تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات الإعلام

الإعلام

69	تمهيد الفصل.....
70	المبحث الأول: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الإعلامية.....
70	المطلب الأول: إدارة المعرفة و إدارة الإعلام.....
71	المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات و الإتصال.....
77	المطلب الثالث: الإستثمار في الرأس المال الفكري.....
81	المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية.....
88	المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي.....
84	المبحث الثاني: مراحل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الإعلامية.....

84	المطلب الأول: مرحلة الإعداد.....
85	المطلب الثاني: مرحلة التقييم للوضع الحالي.....
86	المطلب الثالث: مرحلة التنفيذ.....
87	المطلب الرابع: مرحلة تقييم مشروع إدارة المعرفة.....
89	المبحث الثالث: أخلاقيات إدارة المعرفة في المؤسسة الإعلامية.....
89	المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات المعرفة.....
90	المطلب الثاني: الانتهاكات الأخلاقية في مجال الإعلام.....
91	المطلب الثالث: أسباب إختراق أخلاقيات إدارة المعرفة.....
91	المطلب الرابع: طرق نشر أخلاقيات إدارة المعرفة في المؤسسة الإعلامية.....
93	خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسة الصحفية "الخبر"

96	تمهيد الفصل.....
97	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الخبر.....
97	المطلب الأول: نشأة و تطور مؤسسة الخبر.....
99	المطلب الثاني : البطاقة التأشيرية لمؤسسة الخبر.....
100	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخبر.....
109	المبحث الثاني: أوجه تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسة الخبر.....
109	المطلب الأول: جائزة الخبر الدولية.....
110	المطلب الثاني: مركز الخبر للدراسات.....
110	المطلب الثالث: البرامج التكوينية.....
111	المطلب الرابع: الاجتماعات الصباحية.....
111	المطلب الخامس: إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال.....

112	المطلب السادس: الفرع النقابي.....
112	المطلب السابع: مدونة العمل في مؤسسة الخبر.....
115	خلاصة الفصل.....
121	قائمة المراجع.....

فهرس
الجدول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول 1-3	تكنولوجيا نظم المعلومات و الإتصال المساندة لإدارة المعرفة.	74
جدول 2-3	المقاييس المعتمدة في تقييم إدارة المعرفة.	88
جدول 1-4	عدد السحب لجريدة الخبر للفترة [1990- 2014].	98

رقم الشكل	عنوان	الصفحة
ل	الشكل	ل
الشكل	المهرم المعرفي في المؤسسة.	41
1-2		
الشكل	دورة حياة المعرفة.	55
2-2		
الشكل	مخطط نموذج حلقة القيمة للمعرفة.	62
3-2		
الشكل	مخطط نموذج المؤئل لإدارة المعرفة.	64
4-2		
الشكل	متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الإتصال.	76
1-3		
الشكل	مخطط مجلس الإدارة.	100
1-4		
الشكل	مخطط قسم المحاسبة و المالية.	101
2-4		

101	مخطط القسم التجاري.	الشكل 3-4
102	مخطط الإدارة العامة.	الشكل 4-4
105	مخطط القسم التقني.	الشكل 5-4
107	مخطط الجهاز التحريري. مؤسسة الخبر.	الشكل 6-4
108	مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخبر.	الشكل 7-4

مقدمة

تحتل المؤسسات الإعلامية مكانا مهما بين مؤسسات إقتصاد المعرفة، حيث تلعب دورا مهما في التوعية بأهمية مجتمع المعلومات، كما أنها تعتبر لبنة أساسية في بناء هذا المجتمع، من خلال إندماج وسائط الإتصال و الإعلام و المعلومات.

الأمر الذي جعل من الضرورة البحث في إقتصاديات المؤسسات الإعلامية، و كذا في أساليب إدارتها، و هذا للإرتقاء بها لمستوى يجعلنا نتحدث فيه عن مؤسسات إعلامية شبيهة بمنظمات الأعمال، و ذلك من خلال تحقيق التزاوج أو نقول التآلف بين الأهداف الإقتصادية و الأهداف الإعلامية لها.

و لأن الإدارة تعتبر عصب المؤسسة و ضابطها الذي ينظم، ينسق، يتابع و يشرف على حسن سير العمل فإن المؤسسات الإعلامية أصبحت مطالبة اليوم بالبحث في أحدث الأساليب و المناهج الإدارية، و العمل على تبنيها، و هذا للرفع من مستوى أدائها و تحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة التي تعرفها السوق الإعلامية.

و نشير أنه يمكن النظر إلى إدارة المؤسسات الإعلامية من منظورين مختلفين، و هما: الإدارة العامة للمؤسسة و التي تعنى بكل الجوانب الإدارية المتعلقة بالنشاطات المختلفة للمؤسسة الإعلامية على اعتبارها كباقي المؤسسات الاقتصادية، و نقصد بذلك إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، الإدارة التسويقية، و غيرها من الجوانب الأخرى. و المنظور الثاني الذي يمس بصفة مباشرة النشاط الإعلامي، و الذي يهدف إلى تنفيذ السياسات الإعلامية للمؤسسة، كمثال عن ذلك، إدارة مختلف أقسام التحرير بالمؤسسات الصحفية.

و لكن، على الرغم من الاختلاف النظري في مفهومي الإدارة الإعلامية السابقين، إلا أن هناك تكامل بينهما عمليا، بحيث أن نجاح المؤسسة الإعلامية مرهون بتحقيق الاندماج و التكامل بين هذين المنظورين المختلفين للإدارة.

و على اعتبار أن المؤسسة الإعلامية كما سبق الإشارة آنفا أنها تمثل إحدى مؤسسات إقتصاد المعرفة، كونها تعمل على نشر المعرفة في المجتمع من خلال تلك الأفكار و التوجهات التي يكونها الإعلام لدى الفرد، فإنه كان و لابد أن تحرص على الإدارة الجيدة للمعرفة بداخلها، للتمكن من تحقيق سياساتها الإعلامية و أهدافها المرسومة.

و تعتبر إدارة المعرفة من أهم التوجهات الإدارية الحديثة، و هذا ما يظهره الواقع من خلال متدنيات و مؤتمرات المعرفة التي تتزايد، و كذا الإصدارات العلمية في هذا المجال، بالإضافة إلى تقارير المنظمات الدولية و الإقليمية حول المعرفة، مراكز البحوث و المختبرات و المجموعات الإستشارية، و المنظمات المتخصصة في منح شهادات إدارة المعرفة.

حيث أصبحت حاليا جميع المؤسسات تسعى إلى تبني هذا المدخل الإداري الحديث، لما حققه من نتائج إيجابية في زيادة فاعلية إدارة المؤسسات على جميع المستويات.

لذا، فإن دراستنا الحالية تبحث في مضامين هذا المنهج الإداري الحديث و إمكانية تطبيقه في المؤسسات الإعلامية. و على أساس ذلك قمنا بصياغة إشكالية هذا البحث العلمي.

1* الإشكالية

تتمحور إشكالية دراستنا الحالية في تسليط الضوء على إدارة المعرفة كإتجاه إداري حديث في المؤسسات الإعلامية.

و بناء على هذه الإشكالية، يمكننا صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي خصائص الإدارة في المؤسسة الإعلامية ؟
- ما المقصود بإدارة المعرفة ؟
- فيم تتمثل المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الإعلامية ؟
- ما هي أوجه تطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسة الصحفية الخبر ؟

2* فرضيات
الدراسة:

لغرض الإجابة على الأسئلة المقدمة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى:

تتفرد الإدارة الإعلامية بمميزات خاصة، و هذا لطبيعة النشاط الإعلامي الخاصة.

- الفرضية الثانية:

يقصد بإدارة المعرفة مختلف العمليات المتعلقة ببناء الأصل المعرفي في المؤسسة و توظيفه.

- الفرضية الثالثة:

يعتبر الإستثمار في الرأسمال الفكري الدعامية الرئيسية لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الإعلامية.

- الفرضية الرابعة:

ترجع الإنجازات الكبيرة للمؤسسة الصحفية "الخبر" في مجال الصحافة المكتوبة لتبنيها لمفاهيم إدارة المعرفة في تسييرها.

3* أسباب _____ أب

إختي _____ ار

الموضوع _____ وع :

ترجع أسباب إختيارنا لهذا الموضوع إلى ما يلي:

- قلة الدراسات النظرية و التطبيقية في مجال الإدارة الإعلامية، حيث تصب معظم الدراسات حول صيغ و أهداف النشاط الإعلامي و أهملت دراسة الإدارة الإعلامية.
- الأهمية البالغة لموضوع إدارة المعرفة، و الذي أصبح من أكثر الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تتبناها معظم المؤسسات من أجل الرفع من مستوى أدائها.
- إطلاعنا المسبق على بعض الدراسات في مجال تسيير المؤسسات الإعلامية زرع لدينا الرغبة في البحث عن خفاياه.

- إهتمامنا الخاص بمجال تسيير المؤسسات الإعلامية و رغبتنا في التخصص فيه.
- مسؤوليتنا كباحثين في إبراز أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الإعلامية.

4* أهم _____ ية

الدراس _____ ة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- الدور الكبير الذي تلعبه المؤسسة الإعلامية في جانبيها الإعلامي و الإقتصادي.
- أهمية إدارة المعرفة في الرفع من مستوى أداء المؤسسة الإعلامية.
- الدور الكبير الذي تلعبه إدارة المعرفة في تمكين المؤسسة الإعلامية من مواجهة المنافسة التي تعرفها السوق الإعلامية.
- النجاح الكبير الذي أحرزته مؤسسة الخبر في مجال الصحافة المكتوبة.

5* أه _____ داف

الدراس _____ ة:

نتطلع من خلال بحثنا هذا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز دور الإدارة الإعلامية في إنجاح المشروع الإعلامي.

- تقديم ثقافة إدارية لرجال الإعلام و مسيري المؤسسات الإعلامية و هذا من خلال تبني الاتجاهات الحديثة التي عرفها العلم الإداري لتطوير و تحديث إدارة المؤسسات الإعلامية.
- توجيه أنظار متخذي القرار نحو إدارة المعرفة بإعتبارها أداة فاعلة للرفع من مستوى أداء المؤسسة الإعلامية.
- معرفة حدود تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الإعلامية في الجزائر من خلال دراسة تطبيقية لمؤسسة الخبر الإعلامية.
- تطوير العمل الإداري بجميع وظائفه في المؤسسة الإعلامية، و هذا للوصول إلى أحسن أداء بأقل التكاليف.

6* تحديد

إطار الموضوع :

لمعالجة هذا الموضوع، قمنا بإسقاط المفاهيم النظرية لإدارة المعرفة على المؤسسات الإعلامية، و هذا من خلال دراسة تطبيقية في مؤسسة الخبر الإعلامية. و كان إختيارنا للمؤسسة محل الدراسة مبنيا على الإنجازات المهمة لها في مجال الصحافة المكتوبة، حيث تعبر جريدة الخبر أكثر الجرائد مصداقية في الجزائر.

7* الدراسات

السابقة :

يعتبر موضوع إدارة المعرفة من المواضيع التي حظيت بإهتمام كبير من قبل الباحثين، غير أنه لا توجد حسب إطلاعنا أي دراسة إختصت بالبحث في تطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسات الإعلامية.

8* المنهج والأسلوب

المتبع في الدراسة :

إعتمدنا في دراستنا على المنهج الإستنباطي للوصول إلى تحقيق أهداف البحث، و هذا بإستخدام الأسلوب الوصفي في تقديم المفاهيم النظرية لموضوع البحث، و الأسلوب التحليلي في القيام بالإستنتاجات الضرورية من أجل تحليل فرضيات الدراسة. أما فيما يتعلق بالجزء التطبيقي، فقد قمنا بدراسة تشخيصية لممارسات إدارة المعرفة في المؤسسة الصحفية "الخبر"، و هذا عن طريق الملاحظة

و القيام بتحليل مختلف المعلومات المقدمة على مستوى المؤسسة محل الدراسة، و إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع التطبيقي.

9* تقسیمات

البـ حـ ثـ:

من أجل التغطية المنهجية للموضوع، قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول:

– الفصل الأول: نظرية

عامّة حَوْل المؤسسات
الإعلاميّة

يتميز النشاط الإعلامي بطبيعة خاصة، هذا ما جعل المؤسسات الإعلامية تنفرد بجملة من الخصائص تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، لذا فقد خصصنا هذا الفصل لإعطاء نظرة عامة حول مؤسسات الإعلام، و هذا من خلال تحديد مفهوم الإعلام أولا و هذا بإعتباره نشاطا إقتصاديا، ثم قمنا بتحديد المفاهيم الأساسية حول المؤسسات الإعلامية، و تطرقنا في الأخير إلى إقتصاد و إدارة المؤسسات الإعلامية.

- الفصل الثانی:

مَدْخُلُ إِيَّاهُ

المعرفة

حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بمختلف المفاهيم النظرية حول إدارة المعرفة، و هذا من خلال توضيح النموذج الفكري الحديث في المؤسسة القائم على المعرفة، ثم تطرقنا إلى مختلف المفاهيم الأساسية حول إدارة المعرفة، و أخيرا قمنا بتقديم بعض النماذج لإدارة المعرفة.

- الفصل الثالث: تطبيقات

إدارة المعرفة في المؤسسات الإعلامية

خصص هذا الفصل لتحديد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات الإعلام، و كذا تحديد مراحل تطبيقها، ثم تناولنا الأخلاقيات المتعلقة بإدارة المعرفة و التي تتوافق مع أخلاقيات الإعلام.

– الفصل الرابع –
ممارسات إدارة المعرفة في
المؤسسة الصحفية "الخبر"

قمنا بدراسة تطبيقية في المؤسسة الصحفية "الخبر"، حيث قمنا أولاً بتقديم عام للمؤسسة، ثم قمنا بعرض مختلف أوجه تطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسة.

الفصل الأول :

نظرة عامة حول المؤسسات الإعلامية

تمهيدي ————— الفصل الأول:

تحتل المؤسسات الإعلامية مكانة كبيرة في جميع الدول، و هذا للدور الكبير الذي يلعبه النشاط الإعلامي في المجتمعات، حيث أنه يعد من أهم مقومات تدفق و تدقيق المعلومات و مختلف المفاهيم في جميع المجالات، هذا إلى جانب فرص العمل التي توفرها هذه المؤسسات و كذا رؤوس الأموال الضخمة التي توظفها.

و بالتالي، يمكن القول أن المؤسسة الإعلامية تعد كغيرها من المؤسسات الاقتصادية، بحيث أنها تعتبر هي الأخرى عوناً اقتصادياً، اجتماعياً و سياسياً في آن واحد، لذا فقد كانت محل دراسة للعديد من الباحثين سواء في المجال الاقتصادي أو في المجال الإداري.

و من خلال هذا الفصل، سنحاول إعطاء نظرة عامة حول المؤسسات الإعلامية، و هذا من خلال المحاور التي تضمنتها المباحث التالية:

المبحث الأول: التحليل الاقتصادي للنشاط الإعلامي.

المبحث الثاني: المنظور المؤسسي لوسائل الإعلام.
المبحث الثالث: إقتصاد و إدارة المؤسسات الإعلامية.

المبحث الأول: التحليل الإقتصادي للنشاط الإعلامي

يقوم التحليل الإقتصادي لأي نشاط إقتصادي على جملة من المقاييس، و التي تضبط بحجم الإنتاج، رقم الأعمال، و مستوى التشغيل. فهذه المعطيات مجتمعة تمكن من معرفة و تحديد العوامل التي تؤثر في هذا النشاط.

و سنحاول من خلال هذا المبحث معرفة وضع النشاط الإعلامي في التحليل الإقتصادي، و هذا بالمرور أولا بتحديد مفهومه.

المطلب الأول: مفهوم
الإعلام

سنتناول في هذا المطلب تحديد مفهوم الإعلام من خلال التطرق إلى تعريفه اللغوي و الإصطلاحي، ثم تحديد العناصر الأساسية التي يقوم عليها، و أخيرا الإشارة إلى الخصائص العامة التي يتميز بها.

أولاً : التعريف اللغوي للإعلام

الإعلام لغة هو التبليغ، أي الإيصال⁽¹⁾، يقال: بلغت القوم بلاغا، أي أوصلتهم الشيء المطلوب. و البلاغ ما بلغك أي وصلك، و يقول رسولنا الكريم صلى الله عليه و سلم: « بلغوا عني و لو آية » أي أوصلوها غيركم.

ومن ثم ، فإن إستخدام كلمة الإعلام في اللغة العربية للدلالة على المفاهيم الحديثة للإعلام هو إستخدام صائب، حيث أنه يشير للوظيفة الأصلية للإعلام و المتمثلة في التبليغ.

ثانياً : التعريف الإصطلاحي للإعلام

يمكن تعريف الإعلام على أنه عملية تزويد متلقي الخدمة الإعلامية و المتمثل في الجمهور بالمعلومات، الأخبار و الحقائق الفعلية و الثابتة بطريقة موضوعية، بغية تكوين رأي صائب لديهم حول موضوع معين⁽²⁾.

حيث يتضح لنا من هذا التعريف أن الإعلام يساهم في تحقيق مستوى معين من الوعي و المعرفة و الإدراك لدى متلقي الخدمة الإعلامية، و بالتالي فهو يهدف لتحقيق الصالح العام.

ثالثاً : عنصراً العملية الإعلامية

تشمل العملية الإعلامية مجموعة من العناصر المترابطة و المتداخلة مع بعضها البعض، و التي تهدف مجتمعة إلى نقل المعلومات و الأفكار إلى الأفراد. حيث تتمثل هذه العناصر في:⁽³⁾

(1) حسين عبد الجبار، "إتجاهات الإعلام الحديث و المعاصر"، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص10.

(2) فهمي العدوي، "إدارة الإعلام"، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص10.

(3) رحيمة الطيب عيساني، "مدخل إلى الإعلام و الإتصال (المفاهيم الأساسية و الوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية)"، ط1 جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عالم الكتب الحديث، إربد ، عمان، الأردن، 2008، ص [47-70].

1- المرسل:

يعتبر المرسل العنصر الأول و الأساسي في العملية الإعلامية، فهو يمثل مصدر المعلومة و المسؤول عن محتواها و مضمونها، و من ثم فإنه من الضروري أن يكون له قاعدة من المعرفة و سبق من الخبرة للتمكن من إقناع متلقي الخدمة الإعلامية بصدق الرسالة المقدمة إليه.

2- المرسل إليه:

يتمثل المرسل إليه في متلقي الخدمة الإعلامية و هو يعتبر أهم حلقة في العملية الإعلامية، حيث أنه لا يقوم فقط باستقبال الرسالة الإعلامية، و إنما يعمل على تنقيحها و تحليلها للوصول إلى حقائق معينة و تكوين رأي بشأنها.

3- الرسالة:

تعتبر الرسالة العنصر الثالث في العملية الإعلامية، و هي تمثل المحتوى و المضمون الإعلامي الذي يهدف المرسل إلى إيصاله للمرسل إليه، و تكون على شكل عدة صور، حيث يمكن لها أن تكون مطبوعة، مسموعة أو مرئية.

4- الوسيط:

تتمثل الوسيلة في القناة التي من خلالها يتم إيصال الرسالة الإعلامية إلى المستقبل، و هي تأخذ العديد من الأشكال، فنجد مثلاً: الصحف، المجلات، الراديو، التلفزيون، و الأنترنت .

إن عملية إتخاذ القرار بشأن إختيار الوسيلة المناسبة يتحدد بعاملين أساسيين هما: قدرة المرسل و كذا تفضيلات المستقبل.

5- التشويش:

يتمثل التشويش في جميع العوائق التي تحول دون القدرة على إرسال الرسالة الإعلامية أو إستقبالها، و يمكن أن نميز بين نوعين من التشويش: التشويش الميكانيكي و يتمثل في العوائق المادية كتلك التي تتعلق بإستخدام ترددات غير مناسبة في الإرسال، و التشويش الدلالي و هو الذي يكون نتيجة سوء فهم المستقبل للرسالة الإعلامية.

6- رجوع الصدى:

نقصد برجع الصدى التغذية المرتدة أو المراجعة التي تمكننا من معرفة الأثر الإعلامي للرسالة الإعلامية لدى المرسل إليه أو المستقبل، و هي تعتبر عنصرا مهما في العملية الإعلامية، كونها تسمح بإعادة تعديل السياسة الإعلامية وفقا لما تم الوصول إليه من نتائج قياس فعالية العناصر الأخرى.

رابعاً: خصائص الإعلام

يوجد توافق ضمني بين مفهومي الإعلام و الإتصال، حيث يعتبر الإعلام نشاطا إتصاليا، فهو يحوي على العناصر الأساسية للإتصال، غير أنه يتميز بمجموعة من الخصائص⁽¹⁾:

1- الإعلام عملية إتصالية تعليمية:

يعتبر الإعلام عملية إتصالية تعليمية، و هذا من خلال الدور التوعوي الذي يقوم به، فهو يساهم في رفع المستوى الثقافي لدى الفرد و توسيع دائرة معارفه.

2- الإعلام عملية إتصالية سريعة:

يتميز النشاط الإعلامي بالسرعة في نقل الخبر، حيث يهدف إلى نقل أكبر كمية من المعلومات في أقل وقت ممكن و بأقصر صيغة ممكنة.

3- الإعلام عملية إتصالية منظمّة:

تتم العملية الإعلامية عبر خطوات منظمة و مدروسة مسبقا، تبدأ من إستقصاء المعلومات، جمعها، و التأكد من صحتها، إلى غاية صياغتها و إيصالها لمتلقي الخدمة الإعلامية، و هذا من خلال إختيار أنسب الوسائل لتوزيعها.

4- الإعلام عملية إتصالية مكثفّة:

(1) محمد الصبري، "الإعلام"، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009، ص [18-21].

يشمل النشاط الإعلامي العديد من العمليات الإعلامية التي تحدث في آن واحد، و هذا ما نلمسه في طبيعة المنتج الإعلامي الذي يشمل العديد من الرسائل الإعلامية، منها ما هو نقل للأخبار، منها ما هو إشهار للمنتجات، و منها ما هو عبارة عن تسلية و ترفيه.

5- الإعلام عملية إتصالية ————— جماهريّة:

تتعدد المواضيع التي تحملها الرسائل الإعلامية، حيث تشمل جوانب مختلفة و متعددة في حياة الأفراد و المجتمعات، كما أنه يستهدف مستهلكين من مستويات و طبائع مختلفة، و هذا على المستويين الوطني و الدولي معا. و بالتالي فهو يؤدي إلى تقريب الأراء و توجيهها.

المطلب الثاني: ————— الإعلام في النظريّة الاقتصادية ————— التقليدية

تقوم هذه النظرية على نظرة مادية للإنتاج⁽¹⁾، فهي تعتبر كل نشاط لا ينتج عنه سلعة مادية نشاطا غير إقتصادي.

حيث إشرط آدم سميث **Adem Smith** وجود شرطين أساسيين ليكون النشاط منتجا:

1- أن ينتج عنه سلعة مادية. 2- أن يؤدي إلى خلق فائض.

و بالتالي، فقد فرق بين إنتاج السلع و إنتاج الخدمات، و إعتبر هذه الأخيرة نشاطا غير إقتصادي كونها لا تضيف شيئا لثروة الأمة. كما فرق آدم سميث بين القيمة التبادلية و القيمة الإستعمالية، حيث إعتبر هذه الأخيرة شرطا أساسيا لتحقيق الأولى.

و يرى آدم سميث أن القيمة الإستعمالية للسلعة تتحدد بمدى الإشباع الذي يحصل عليه الفرد عند إستهلاكه لها، و قد أشرط في السلعة أن تكون مادية و ملموسة لكي تكون قادرة على الإشباع.

لقد تبني جميع رواد الفكر التقليدي الأفكار التي قدمها آدم سميث، و بالتالي فقد إستبعدوا جميعهم الأنشطة غير المنتجة من التحليل الإقتصادي، و بالتالي أعتبر الإعلام من هذا المنظور نشاطا غير إقتصادي كونه يعد نشاطا غير منتج و من ثم فقد أستبعد نهائيا من الدراسة و التحليل الإقتصاديين.

(1) عبد الرحمان يسرى أحمد، "تطور الفكر الإقتصادي"، ط5، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 257.

المطلب الثالث: الإعلام في النظرية الاقتصادية التقليدية الجديدة

يمكن أن نميز بين ثلاثة مواقف لدى التقليديين الجدد اتجاه الإعلام، حيث إعتبره فريق منهم موردا حرا، في حين إعتبره فريق ثان موردا جماعيا، و إعتبره فريق آخر موردا نادرا.

الموقف الأول: الإعلام باعتباره موردا حرا

يرى هذا الفريق أن الإعلام عبارة عن مورد حر⁽¹⁾، حيث إعتبره شرطا أساسيا لقيام سوق المنافسة الكاملة و التي يفترض فيها العلنية، بحيث يجب أن تتوفر المعلومات كاملة و بشكل مجاني لدى جميع المتعاملين في السوق.

و يعتبر السعر عند كل من ليون فالراس **Léon Walras** و فريديريش فون هايك **Freidrich August Von Hayek** هو المعلومة الكاملة، المجانية، و المتوفرة لدى جميع المتعاملين في السوق، و التي على أساسها تتم الحركة في سوق المنافسة الكاملة، و يتم تحقيق التوازن بين الطلب و العرض.

بمعنى أن الإعلام من هذا المنظور لا يعتبر محل مبادلة و إنما هو عبارة عن مورد حر متاح للجميع، حيث إقترح ليون فالراس **Léon Walras** أن يتم تعيين محافظ بيع يتولى تقديم المعلومات التي تتعلق بالأسعار و التي تعتبر أساس إتخاذ القرارات لدى كل من المنتجين و المستهلكين.

ومن ثم فقد أعتبر الإعلام موردا غير إقتصادي، و أستبعد كغيره من الموارد الحرة من التحليل الإقتصادي. لقد تعرضت الفرضية التي جاء بها أصحاب هذا الموقف لمجموعة من الإنتقادات من قبل العديد من الباحثين أمثال هربرت سيمون **Herbert Simon** و جورج ستيغلر **George Stigler**، و خلاصة هذه الإنتقادات ما يلي:

— لا يمكن إعتبار المعلومات أنها كاملة كونها تعبر فقط عن الجانب الكمي لواقع السوق، فهي لا تحدد نوعية المنتجات و لا شروط المبادلة.

(¹) عاشور فني، "إقتصاد وسائل الإعلام المرئية المسموعة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2009، ص 29.

- تتوزع المعلومات بشكل متباين لدى المتعاملين في السوق، بحيث أنها ليست متاحة للجميع بنسب متساوية و إنما يتعين البحث عنها لدى وسطاء البيع و الهيئات الإستشارية المختلفة.

- ترتفع تكلفة المعلومات كلما زاد البحث عنها، و من ثم فهي ترتفع في الأسواق التنافسية أين يزداد التنافس حول الحصول على المعلومة.

نستنتج من خلال هذه الإنتقادات، أنه لا يمكن إعتبار الإعلام موردا حرا كونه لا يمثل معلومة كاملة مجانية و متاحة للجميع.

الموقف الثاني: الإعلام بإعتباره موردا جماعيا

ذهب أصحاب الموقف الثاني إلى إعتبار الإعلام موردا جماعيا كونه يتميز بخاصيتين إثنين هما: عدم القابلية للتملك، و عدم القابلية للإنقسام⁽¹⁾.

أولا: عدم القابلية للتملك

يتميز المنتج الإعلامي عن غيره من السلع المادية بعدم قابليته للتملك، حيث أن هذه الأخيرة تنتقل ملكيتها إلى المشتري بمجرد إتمام عملية البيع، في حين أن المنتج الإعلامي يبقى في حيازة صاحبه حتى بعد عملية بيعه. و هذا ما جعل مختلف الدول تقوم بالعديد من التنظيمات و التشريعات لحماية حقوق الملكية الفكرية.

ثانيا: عدم القابلية للإنقسام

لا يخضع المنتج الإعلامي للتقسيم الإقتصادي بحيث لا يمكن تجزئته كميا، فمن الممكن أن يكون في حوزة أكثر من مستعمل في آن واحد، دون أن يؤثر ذلك في كميته أو يؤدي إلى إنخفاض قيمته الإستعمالية.

(¹) "نفس المرجع"، ص ص 32، 33 .

لا يوافق الواقع العملي الأفكار التي جاء بها أصحاب هذا الاتجاه، بحيث لا يمكن اعتبار الإعلام مورداً جماعياً كون أنه من الممكن التفاوض لمبادلة المنتج الإعلامي في فترة الزمن المفيد، و هي الفترة التي تفصل بين تصميم المنتج الإعلامي و وصوله إلى المستهلك.

الموقف الثالث: الإعلام باعتباره مورداً نادراً

يعتبر الإعلام حسب الموقف الثالث للتقليديين الجدد أنه عبارة عن مورد نادر، و هذا ما يؤكد التباين الكبير في توزيعه في الأسواق التنافسية. و من ثم فإن قيمة الإعلام تنشأ من ندرته⁽¹⁾، فهي تنخفض بمقدار عدد الحائزين عليه.

إن اعتبار الإعلام من بين الموارد النادرة جعل المفكرين الإقتصاديين يبحثون في مجال الإعلام و يولون أهمية كبيرة له. و قد قامت معظم دراساتهم على تحليل الإعلام وفقاً للنظريات المتعلقة بالسوق، و هذا باعتباره يمثل أحد أهم عناصر السوق.

المطلب الرابع: الاتجاهات الحديثة في التحليل الإقتصادي للإعلام

تذهب الاتجاهات الحديثة في التحليل الإقتصادي للإعلام على إدراجه ضمن الصناعات الثقافية⁽²⁾، و هذا لخضوعه لنفس المقاييس التي تخضع لها باقي الأنشطة الصناعية الأخرى، حيث تتمثل هذه المقاييس في⁽³⁾:

أولاً: حجم الوسائط لضرورة الانتاج

(1) علي خالفي، "المدخل إلى علم الإقتصاد"، ط1، دار أسامة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2009، ص 59.

(2) تعرف "الصناعات الثقافية" بأنها تلك الصناعات التي تنتج و توزع المنتجات الثقافية، أي تلك التي تجسد نقل لأشكال التعبير الثقافي بصرف النظر عن قيمتها التجارية.

(3) عاشور فيني، "مراجع سبق ذكره"، ص36.

يتطلب النشاط الإعلامي كغيره من الأنشطة الصناعية توفر تجهيزات ضخمة و مكلفة جدا، كما يستدعي استخدام موارد مالية جد كبيرة، إضافة إلى ضرورة وجود موارد بشرية على قدر عال من الكفاءة و التأهيل.

ثانياً: استخدام تقنيات الإنتاج الصناعي

يعتمد النشاط الإعلامي على استخدام تقنيات إعادة الإنتاج، أو ما يعرف بعملية الإستنساخ الجماهيري و هذا لتوسيع نطاق المستهلكين من جهة، و تنمية المنتجات الإعلامية من جهة أخرى.

ثالثاً: دور السوق في الإنتاج و التوزيع

يعتبر السوق الإعلامي كغيره من الأسواق الأخرى، بحيث يتم تبادل المواد الأولية، و توزيع المنتجات حسب قوانين العرض و الطلب، و على هذا الأساس فإن من شأن المنافسة في هذه السوق أن تؤدي إلى تطوير النشاط الإعلامي.

رابعاً: تطبيق نموذج الإنتاج الرأسمالي

يقوم نمط الإنتاج الرأسمالي على مبدأ تنظيم العمل، و هو ما يمكن تطبيقه في النشاط الإعلامي، بحيث يمكن الفصل بين مهام التصميم و التنفيذ، أي تجزئة المهام.

و بالتالي، يعتبر النشاط الإعلامي من هذا المنظور من بين الصناعات الثقافية، كونه يقوم على نفس الأسس التي تقوم عليها باقي الصناعات الأخرى، و هو يشترك معها في العديد من الخصائص، غير أنه ينفرد ببعض الخصوصيات التي تميز الصناعات الثقافية، و التي يمكن أن نلاحظها في ثلاثة جوانب: الطلب، تكاليف الإنتاج و التسويق.

1- الطلب:

يصعب التنبؤ بالطلب على المنتج الإعلامي على عكس المنتجات الإقتصادية الأخرى، كون أن هذا الأخير يرتبط بوقت فراغ مستهلك المنتج الإعلامي و الذي لا يمكن تحديده بدقة.

2- تكلف الإنتاج ————— ج:

تختلف تكاليف الإنتاج في النشاط الإعلامي عن غيرها من تكاليف الإنتاج في الأنشطة الاقتصادية الأخرى حيث لا يمكن تحقيق إقتصاديات السعة أو ما يعرف بوفورات الحجم، أي أن تكلفة إنتاج المنتج العاشر مثلاً لا تقل بالضرورة عن تكلفة إنتاج المنتج الأول كما هو الحال بالنسبة للمنتجات المادية الأخرى. كما أنه لا يمكن الحديث عن الإنتاجية باعتبار أن الإنتاج الإعلامي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإبداع الفكري.

3- التسويق ————— ق:

تأخذ العملية التسويقية في النشاط الإعلامي طابعاً خاصاً، وهذا لخصوصية المنتج الإعلامي من جهة وخصوصية المستهلك الإعلامي من جهة أخرى.

حيث يعتمد التسويق الإعلامي على مبدأ حجم الجمهور، الأمر الذي يتطلب وضع إستراتيجية تسويقية فعالة وهذا للوصول إلى أكبر عدد من المستهلكين خصوصاً في ظل المنافسة الكبيرة التي تعرفها السوق الإعلامية.

و بالتالي ————— ي، يمكن القول أن توافر العوامل التقليدية للإنتاج: المواد الخام، العمل، و رأس المال في النشاط الإعلامي أدى إلى إتباع منهج التحليل الإقتصادي في دراسة النشاط الإعلامي⁽¹⁾.

المبحث الثاني ————— ي: المنظور المؤسسي لوسائل الإعلام

سنقدم من خلال هذا المبحث دراسة مفصلة عن المؤسسات الإعلامية و هذا من خلال التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بها.

(1) زيد محمد الرحاني، "إقتصاد الإعلام (أسرار وأخبار)"، ط1، مكتب الرشد ناشرون، الرياض، السعودية، 2005، ص 05.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الإعلامية

سنقوم من خلال هذا المطلب بتعريف المؤسسات الإعلامية، ثم نقوم بتحديد أهم الخصائص التي تميزها و هذا للإحاطة الشاملة بمفهومها.

أولاً: تعريف المؤسسة الإعلامية

يقصد بالمؤسسة الإعلامية الهيئة التي تقوم بتقديم الخدمة الإعلامية سواء في شكلها المقروء، المرئي، أو المسموع و هذا في إطار قانوني و إداري معين. و هي تهدف إلى إمتلاك مقومات الديمومة و الإستمرار من خلال تحقيق

التواصل مع الجمهور على إختلاف أنماطه البيئية و توجهاته المعرفية و الذي يمثل مستهلك الخدمة الإعلامية⁽¹⁾.

ثانياً: خصائص المؤسسة الإعلامية

تنفرد المؤسسات الإعلامية بجملة من الخصائص تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، و هذا راجع لخصوصية النشاط الإعلامي، حيث تتمثل أهم هذه الخصائص في⁽²⁾:

- يتطلب المنتج الإعلامي ضرورة السرعة في التعامل مع الأحداث و هذا لقصر عمره و سرعة إهلاكه مما يؤثر على طبيعة العمل الإداري في المؤسسة الإعلامية، حيث يتطلب هو الآخر السرعة و المرونة في عملية إتخاذ القرارات.

- يتميز المنتج الإعلامي بطبيعة خاصة، حيث أنه موجه لمستهلكين من مستويات مختلفة، الأمر الذي يجعل لتأثيرات البيئة الخارجية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الإعلامية.

⁽¹⁾ محمد صاحب سلطان، "إدارة المؤسسات الإعلامية (أنماط و أساليب القيادة)" ، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن 2011 ، ص 20.

⁽²⁾ "نفس المرجع" ، ص ص 24، 25.

- تتميز السوق الإعلامية بشدة المنافسة و عمقها، هذا ما يجعل المؤسسات الإعلامية تسعى باستمرار إلى تحقيق الميزة التنافسية.

- تقوم المنافسة في السوق الإعلامية على مضمون الرسالة الإعلامية كمعلومات و فكر، لذا تحرص المؤسسات الإعلامية على إختيار مواردها البشرية من ذوي الكفاءات، كما تعمل على الإستثمار فيهم، و هذا للتمكن من تحقيق الميزة التنافسية لمنتجها الإعلامي شكلا و مضمونا.

- تتطلب طبيعة النشاط الإعلامي ضرورة وجود تكامل بين كل من الموارد البشرية و الموارد المادية المتاحة في المؤسسة الإعلامية، الأمر الذي يتطلب وجود معارف فنية على درجة عليا من الكفاءة، و هذا للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

- تهدف المؤسسات الإعلامية إلى تحقيق هدفين في آن واحد، حيث تسعى إلى تحقيق المصلحة العامة و هذا ليس فقط من خلال تقديم الخبر، و إنما أيضا من خلال عملية التقويم و قيادة المجتمع لما هو أفضل، كما تسعى إلى تحقيق المصلحة التجارية و المتمثلة في الربح، و هذا من أجل التمكن من الإستمرار في نشاطاتها و مواجهة المنافسة الشديدة التي تشهدها السوق الإعلامية.

- تحتاج المؤسسات الإعلامية إلى رؤوس أموال ضخمة، و هذا في ظل التطور الهائل الذي تشهده تكنولوجيا وسائل الإعلام و الإتصال، حيث أن نجاح المؤسسة الإعلامية أصبح يعتمد اعتمادا كبيرا على مدى إستخدامها لأحدث وسائل الإعلام و الإتصال.

- تعتبر المؤسسات الإعلامية وسيلة من وسائل العولمة، و من ثم فهي مطالبة بالإلتزام بمسؤوليتها الإجتماعية بسبب التأثير الكبير الذي تمارسه على الأفراد ، حيث أنها تؤثر في فكرهم و إتجاهاتهم في جميع الميادين.

- تخضع المؤسسات الإعلامية للعديد من التشريعات التي تنظم النشاط الإعلامي، و بالتالي فهي معرضة باستمرار لخطر إيقافها عن مزاوله نشاطاتها.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الإعلامية

تهدف المؤسسات الإعلامية إلى تحقيق العديد من الأهداف و التي تمس كل من البنى الإجتماعية، الثقافية الإقتصادية، و الإجتماعية، و التي يمكن حصرها فيما يلي⁽¹⁾:

(1) عزام أبو الحمام، "الإعلام و المجتمع"، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص [98-104].

1- الإءلام والإءبار:

تءءف المؤسساء الإءلامية عن طرئ وظئفءها الإءلامية و الإءبارية إلى تزويد المسءهلكئ بمءءلف الأءبار فئ مءءلف المءالات، و هذا لءمكئهم من الءعامل مع مءءلف الأحداث بمسءوى معئن من الفهم و الإدراك و هذا لءءقئ المصلءة الوطنية و القومية، و كذا لءقئ الءنمية الإءءصاءية و الإءءماعية.

2- الءنشء الإءءماعية:

لءرص المؤسساء الإءلامية عند لءءمءها لماءءها الإءلامية على عرس قئم و سلوكاء معئنة لءى الأفراد و لءقئ الءفاعل الإءءماعي بئهم، و هذا لءلهم أعضاء فاعلئ فئ المءءع.

3- الءربئة و الءعلئة:

ئمكئ إءءبار المؤسساء الإءلامية مؤسساء تربوية لءلئمة، ءئء أن رسائلها الإءلامية لءوئ على مواد لءلئمة و تربوية، و هئ موءةة لءمع الفئاء العمرئة و لءمع المسءوئاء الفكرئة، مما يساهم فئ لءوئئ شءصئة الفرد و إكسابه العءئء من المعارف.

4- الءه ووضء الشءاف:

لءعمل المؤسساء الإءلامية من ءلال لءءمءها لرسائل إءلامئة لءافئة إلى بناء لءافة ءماهرئة واسعة و لءزئز الءواصل الءلءافئ بئ الأفراد و المءءمعات، بالإضافة إلى تزويد الأفراد بمءءلف المعارف فئ مءءلف المءالات¹). كما أءا لءءبر مئاخ ملائم لنمو الملكاء الءلاقئة و لءشءع الطاقات الإءءاعئة.

5- بئئاء الءوءه لاء السئاسئة:

لءءبر المؤسساء الإءلامئة وسئةة أساسئة لإءارة العمل السئاسئ الءاءلئ و الءاءرءئ، ءئء لءءف إلى نقل مءءلف الإءءاهاء السئاسئة للفرد، و كذا عرس الءوابء العلئاء للوطن.

¹) محمد الصئرئ، "مرءع سبء ذكره"، ص 190.

6- الترويج التجاري و التوعية و

الإرشاد:

تهدف المؤسسات الإعلامية إلى تقديم خدمات الترويج التجاري و كذا خدمات التوعية و الإرشاد، و هذا كون أن لها القدرة على الوصول إلى جمهور واسع، مما يسهل عملية التحكم في إتجاهات السوق و التأثير على سلوك المستهلكين عن طريق التأثير على خياراتهم و تفضيلاتهم.

5- الترفيه

تهدف المؤسسات الإعلامية إلى توفير جانب من الترفيه لمستهلكي الخدمة الإعلامية، و هذا لإعادة شحن قدراتهم و تجديد نشاطهم.

المطلب الثالث: أنواع المؤسسات الإعلامية

يتم تقسيم المؤسسات الإعلامية عادة على أساس معيار الوسيلة الإعلامية، لذا فهي تقسم إلى⁽¹⁾:

1- الصحافة

المكتوبة و البصرية:

تتصدر الصحافة المكتوبة مقدمة وسائل الإعلام و الإتصال، فهي من أقدم الوسائل المعروفة، و الأكثر تأثيراً على الجمهور. حيث أنها لا تقوم بتقديم الخبر فقط، و إنما تقوم بتقويمه من أجل خدمة الصالح العام و قيادة الجمهور إلى ما هو أفضل⁽²⁾. و هي تتميز بجملة من الخصائص، تتمثل في⁽³⁾:

(1) أمين سعيد عبد الغني، "إدارة المؤسسات الإعلامية في عصر اقتصاد المعرفة"، ط1، إيثراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 53.

(2) عبد النبي عبد الله الطيب، "إدارة المؤسسات الصحفية"، ط2، جامعة وادي النيل، السودان، السنة مجهولة، ص 7.

(3) عصام الدين علي حسين، محمد حسن علي الجندى، "القيم الاقتصادية في الصحافة"، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 7.

- تتميز الصحف بانتظام دورية صدورها، حيث تصدر في وقت محدد و بصفة دورية، مما يسمح للجمهور بالإطلاع الدائم على الأخبار في كل المجالات.

- تتميز الصحف المكتوبة بسهولة الرجوع إلى الكلمة المكتوبة، و بالتالي تمكين القارئ من التفكير النقدي لمضمون الرسالة الإعلامية.

و لا تشمل المؤسسات الصحفية الأحزاب، الأندية، النقابات، الجمعيات، المدارس و الجامعات، و مختلف الهيئات المحلية و الدبلوماسية التي تصدر مطبوعة صحفية⁽¹⁾.

2- الوسائط المرئية المسموعة:

تعتبر الوسائط المرئية المسموعة أكثر وسائل الإعلام جماهيرية، حيث يتم إرسال المادة الإذاعية و التلفزيونية عبر موجات كهرومغناطيسية، أو عبر الأقمار الصناعية أو تقنيات ووسائل أخرى للجمهور، و يقوم هذا الأخير بإستقبالها عن طريق العديد من الوسائل الفنية، و هي تحقق فاعلية كبيرة في مجال الإتصال و هذا للإنتشار الكبير للقنوات الأرضية و الفضائية بواسطة الأقمار الصناعية⁽²⁾.

و تمتاز وسائل الإعلام المرئية المسموعة بما يلي⁽³⁾:

- التأثير الصوتي و البصري الكبير على الجمهور.

- إمكانية الإتصال المباشر بين الميدان الإعلامي و الأستديوهات بالصوت و الصورة.

- إمكانية التكرار المتواصل للمعطيات الإعلامية من خلال الشريط المتحرك، و كذا إمكانية بث الأخبار العاجلة عن طريق الشريط الطارئ بالإضافة إلى إمكانية القيام بالترجمة المكتوبة.

- إمكانية إستعمال تقنية الجمع بين أكثر من كاميرا على الشاشة في الوقت الواحد، و هذا لزيادة جاذبية المعالجات الإخبارية.

(1) خالد محمد الحياصات، "معايير قياس كفاءة و فاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و علاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 4، 2006، ص 562.

(2) هاني العدوان، "إدارة المؤسسات الإعلامية"، ط 1، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 168.

(3) عزام أبو الحمام، "مراجع سبق ذكره"، ص 139.

المطلب الرابع الرقابة على مؤسسات الإعلام

تختلف النظم و التشريعات القانونية المنظمة للنشاط الإعلامي من دولة لأخرى و من زمن لآخر، و هذا تبعا للأنظمة السياسية القائمة إتجاه الإعلام.

و يمكن أن نميز بين نوعين من هذه القوانين⁽¹⁾:

أولاً: القوانين العامة

يقصد بالقوانين العامة، القوانين غير الإعلامية و التي لها تأثير غير مباشر على النشاط الإعلامي، حيث تتمثل هذه القوانين في:

1- الدستور

يضع الدستور قيودا على حرية الإعلام، و هذا من خلال فرض بعض الشروط التي يجب الإلتزام بها عند ممارسة النشاط الإعلامي.

2- القوانين الأمنية

تمنع القوانين الأمنية النشاط الإعلامي من أن يمس بأمن الدولة و سلامة النظام.

3- القوانين الجزائية

تعتبر المؤسسات بمقتضى هذه القوانين مسؤولة عن كل ما يصدر عنها، فهي تخضع للمساءلة القانونية عندما تنشر عبارات تعد من الوجهة القانونية تحريضا على الفوضى، قذفا بالمواطنين، أو تدخلا في سير العدالة.

ثانياً: القوانين الإعلامية

(1) محمد صاحب سلطان، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 109، 110.

تسمى بقوانين تنظيم الإعلام، و هي التي تحدد مستوى أداء المؤسسة الإعلامية و لاسيما أداء إدارتها الإعلامية، حيث تشتمل على ما يلي⁽¹⁾:

- وضع الشروط التي يجب أن تتوفر في مالك المؤسسة الإعلامية.
- منح الإعتماد و سحبه من المؤسسات الإعلامية.
- تحديد محظورات النشر.
- تحديد بعض أشكال التنظيم الإداري و الهياكل التنظيمية للمؤسسات الإعلامية.
- القيام بتنظيم نقابات الصحفيين، و كذا موثيق الشرف.

و يعتبر دليل الإذاعة و التلفزيون في الأقطار العربية نموذج للرقابة على المؤسسات الإعلامية و هو شبيه للتقرير الدولي حول الإعلام و الإتصال الصادر عن منظمة اليونسكو (Unesco)، حيث يهدف إلى⁽²⁾ :

- تحديد الإطار القانوني لمختلف المؤسسات الإذاعية و التلفزيونية العربية.
- جمع مختلف المعلومات حول أجهزة الإرسال و الإلتقاط و شبكات النت.
- تحديد حجم البث السنوي الإذاعي و التلفزيوني.
- تحديد حجم الإنتاج الإذاعي و التلفزيوني.
- الوقوف عند أنماط التسيير و مصادر التمويل بالنسبة إلى المؤسسات الإذاعية و التلفزيونية.
- تحديد طرق التعامل مع المؤسسات الإعلامية العربية و كذا الأجنبية.
- حصر المشاريع المستقبلية لكل مؤسسة إذاعية أو تلفزيونية.

المبحث الثالث: إقتصاد و إدارة المؤسسات

الإعلامية

لا تختلف المؤسسات الإعلامية من حيث وظائفها عن باقي المؤسسات الأخرى، فهي تقوم بكل من وظيفة التموين، وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، وظيفة التمويل، وظيفة الموارد البشرية، ووظيفة البحث و التطوير، ولكنها تختلف من حيث أوجه إدارة الأنشطة المرتبطة بهذه الوظائف.

و من خلال هذا المبحث سنحاول بإيجاز التطرق إلى أهم المحاور في إقتصاد و إدارة المؤسسات الإعلامية.

⁽¹⁾ عبد النبي عبد الله الطيب، "مرجع سبق ذكره"، ص 39.

⁽²⁾ عصام نور الدين، "إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة"، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 129.

المطلب الأول: إقتصاد

مؤسسات الإعلام

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى جانبين مهمين في إقتصاد المؤسسات الإعلامية، وهما التمويل و النفقات.

أولاً: مصادر تمويل المؤسسات

الإعلامية

تحتاج المؤسسات الإعلامية إلى تمويل كبير من أجل القيام بمختلف أنشطتها، و تتمثل مصادر تمويلها عادة فيما يلي⁽¹⁾:

1- التمويل الحكومي والحكومي:

يتم تمويل المؤسسات الإعلامية من قبل الدولة، و يكون ذلك إما بصفة كاملة أو بصفة جزئية، و يكون ذلك في شكل تسهيلات، إعانات حكومية و مخصصات نقدية تقدمها الدولة.

2- المبيعات:

تشكل المبيعات دخلاً مهماً بالنسبة للمؤسسات الإعلامية، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصحفية، و تتمثل هذه المبيعات عموماً في: الكتب، المجلات، الصحف، و كذا أشرطة الفيديو و الموسيقى، بالإضافة إلى بيع المراتب من نسخ الصحيفة و بيع مختلف العمليات الطباعة.

3- الإشهار:

يعتبر الإشهار المصدر الرئيسي في دخل المؤسسات الإعلامية، حيث تعتمد عليه المؤسسات الإعلامية بصفة كبيرة في تحسين وضعها المالي، و هو يخضع لقواعد العرض و الطلب.

ثانياً:

النفقات

(1) محمد الصيرفي، "مرجع سبق ذكره"، ص 107.

يمكن حصر نفقات مؤسسات الإعلام فيما يلي:

1- النفقة _____ات

الثابتة _____ة:

تمثل النفقات الثابتة لمؤسسات الإعلام في تلك التكاليف التي تكون في صورة ثابتة و منتظمة، كمثال عن ذلك، أجور العمال، أقساط التأمين، و مبالغ الإيجار.

2- النفقة _____ات

المتغيرة _____رة:

يقصد بالنفقات المتغيرة تلك التكاليف التي تتغير قيمتها تبعاً لحجم النشاط و سوق التوريد، فمثلاً عن ذلك نجد ثمن الورق، الحبر، الضرائب، و مصاريف التوزيع.

3- نفقة _____ات الإستثمارات

الجديدة _____دة:

يقصد بنفقات الإستثمارات الجديدة تلك التكاليف التي تتعلق بالإنشاءات الجديدة و عمليات التحسين و التجديد التي يتطلبها النشاط الإعلامي.

المطلوب الثاني _____ي:

مفهوم _____وم الإدارة

الإعلامية _____ة

لم نعد في عصر العولمة و ما جاءت به من متغيرات نتحدث عن صحافة أفراد، و إنما الحديث أصبح عن مؤسسات إعلامية متطورة، هذا ما جعل الدول خاصة منها المتطورة تهتم بالإدارة الإعلامية و التي أصبحت تمثل تخصصاً له أطره النظرية الخاصة به.

أولاً: تعريف _____ف الإدارة

الإعلامية _____ة

تعرف الإدارة الإعلامية على أنها تلك العمليات الإدارية التي تعنى بالنشاط الإعلامي و تحديد آلياته، و هذا لتحقيق أهداف المؤسسة الإعلامية الإقتصادية منها و الإعلامية .

و تتمثل أهداف الإدارة الإعلامية فيما يلي⁽¹⁾:

- الإشراف على النشاط الإعلامي و توجيه أدواته.
- وضع الخطط الكفيلة برفع مستوى أداء النشاط الإعلامي، و التطوير الدائم و المستمر لمختلف الممارسات الإدارية.
- الإشراف على البرامج و الدراسات الخاصة بالنشاط الإعلامي.

ثانياً: مهمات إدارة المؤسسة الإعلامية

يطبع إدارة المؤسسات الإعلامية طابعا خاصا، حيث أنها تتميز بما يلي:⁽²⁾

- تحوي العملية الإدارية في المؤسسة الإعلامية على مجموعة من العمليات الفرعية التي تتطلب درجة عالية من التفاعل الديناميكي بينها.
- يتفاعل النظام الإداري في المؤسسة الإعلامية مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها، حيث يؤثر و يتأثر بها.
- تفرض طبيعة النشاط الإعلامي وجود علاقة خاصة بين مؤسسات الإعلام و السلطات العامة، فهي تخضع للرقابة و الإشراف الحكومي مما يؤثر على طرق و أساليب إدارتها.
- تعتبر التغذية العكسية أو التغذية الراجعة أهم عناصر النظام الإداري في المؤسسة الإعلامية لما تلعبه من دور في ترجيع الأثر الإعلامي، مما يسمح بتعديل السياسات الإعلامية و تحسينها.
- تهدف الإدارة الإعلامية إلى تحقيق التوازن بين المصلحة العامة و الهدف الإقتصادي للمؤسسة الإعلامية.
- يتم تحديد الهيكل التنظيمي في المؤسسة الإعلامية على حسب طبيعة و نوع النشاط الإعلامي الذي تقوم به، فشكل التنظيم الذي يصلح لجريدة يومية قد لا يصلح لجريدة أسبوعية.
- تتطلب العملية الإدارية في المؤسسة الإعلامية إلى جانب التسلح بقواعد العلم الإداري إدراك طبيعة الخدمة الإعلامية و ما تنفرد به من خصائص.

المطلب الثالث: الوظيفة الإدارية في مؤسسات الإعلام

الوظائف الإدارية في مؤسسات الإعلام

⁽¹⁾ محمد صاحب سلطان، "مرجع سبق ذكره"، ص 91.

⁽²⁾ عبد الجواد سعيد ربيع، "إدارة المؤسسات الصحفية"، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص 07.

تتضمن الإدارة الإعلامية جميع الأنشطة المتعلقة بالتخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة (١).

أولاً: وظيف

ة التخطيط

ط

يعتبر التخطيط الإعلامي أساس نجاح المؤسسة الإعلامية، حيث أن عدم وضوح الرؤيا أمام مسيري المؤسسات الإعلامية و عدم وضعهم لسياسات و خطط إعلامية محددة و مبنية على أسس إستراتيجية واضحة من شأنه أن ينعكس سلبا على مستوى أداء المؤسسة الإعلامية.

1- تعريــــــــــــــــف التخطيــــــــــــــــف ط الإعلــــــــــــــــام يــــــــــــــــ:

يعرف التخطيط الإعلامي على أنه عملية وضع سياسة إعلامية تقوم على أساسها مختلف البرامج التنفيذية و هذا من خلال تعبئة كافة الإمكانيات الإعلامية، البشرية، المادية، و التوظيف الأمثل لها في ظل تكنولوجيا الإعلام و الإتصال⁽²⁾.

و بالتالي، يمكن القول أن التخطيط الإعلامي هو عملية إدارية تهدف إلى خلق و تهيئة فكرية مسبقة للمؤسسات الإعلامية عن البناء الذي ترمى إلى تحقيقه.

2- مراحل التخطيط

يتم التخطيط الإعلامي عبر الخطوات التالية⁽³⁾:

- وضع إستراتيجية عامة و التي على أساسها يتم صياغة السياسات الإعلامية.

- تحديد السياسة الإعلامية بناء على التوجهات الإستراتيجية الموضوعية.

- دراسة الجمهور المستهدف من خلال معرفة اتجاهاته، معتقداته، و مختلف انطباعاته.

(¹) محمد صاحب سلطان، "مرجع سبق ذکرہ"، ص 51.

(²) عبد المجيد شكرى، "التخطيط الإعلامي، أسسه، نظرياته، تطبيقاته"، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2009، ص 43.

(³) "نفس المرجع"، ص ص 63، 66.

- رسم خطط تنفيذية للسياسات الإعلامية الموضوعة و التي تعنى بشكل و مضمون المنتج الإعلامي، و هذا من خلال توفير جميع الإمكانيات البشرية و المادية التي يتطلبها التنفيذ مع تحديد آجال ذلك.

- وضع بدائل للخطط التنفيذية، و هذا لتوفير المرونة التي يتطلبها النشاط الإعلامي.

- تقدير عام للأزمات المتوقعة حدوثها و تفعيل الإمكانيات المتاحة لمواجهتها.

3- مقوم _____ ات نجح
التخيط _____ ط الإعلام :ي:

يتطلب التخطيط الإعلامي الناجح توفر مجموعة من المقومات، و التي تتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

أ- الشموليّة:

يجب أن يشمل التخطيط جميع عناصر العملية الإعلامية، بحيث يجب أن يتم التخطيط لكل من المرسل المرسل إليه، الوسيلة، و كذا رجوع الصدى و التشويش.

ب- التكمال: _____

حيث يجب أن يكون هناك تكامل بين تحقيق الأهداف الإعلامية و تحقيق الأهداف الإقتصادية في المؤسسة الإعلامية.

ج- المـ روفـ ة:

يتطلب التخطيط الإعلامي توفر قدر من المرونة، بحيث يجب وضع العديد من البدائل للخطة الإعلامية و هذا لمواجهة الظروف غير المتوقعة.

د- الإستمرارية:

يقصد بالإستمرارية، أن لا يقتصر التخطيط على مرحلة دون الأخرى، بل يجب أن يستمر التخطيط طيلة النشاط الإعلامي.

هـ- التكلفة

(1) محمد الصيرفي، "مرجع سبق ذكره"، ص 202.

يجب أن يراعى في التخطيط جانب التكلفة، بحيث يجب أن لا تزيد التكلفة عن العائد المنتظر من تنفيذ الخطة.

و لكي يتحقق ذلك، يجب أن يتوفر التخطيط الإعلامي على ما يلي⁽¹⁾:

- الإحصائيات و مختلف البيانات المتعلقة بالنشاط الإعلامي.
- فنيين متخصصين في إستخدام وسائل الإعلام و صيانتها.
- موارد بشرية من ذوي الكفاءات في إعداد المنتج الإعلامي و تقديمه.
- هيئة مركزية متخصصة في صياغة الخطة و إتخاذ القرارات و متابعتها.
- وجود قنوات إتصال بين المخططين و القائمين على تنفيذ الخطة و السماح بالإنسياب الحر للمعلومات⁽²⁾.

ثانياً: وظيفة التنظيم

يعتبر التنظيم المحرك الأساسي لمختلف الأنشطة و المهام داخل المؤسسة، حيث أنه يعنى بخلق الهيكل التنظيمية الضرورية لإدارة الأقسام و الوحدات التابعة لها.

و تتمثل أهمية التنظيم فيما يلي⁽³⁾:

- تصنيف العمل و توزيعه.
- تقدير إحتياجات الوحدات الإدارية.
- توزيع الموارد البشرية.
- تحديد العلاقات التبادلية و كذا السلطات.

حيث يعرف الهيكل التنظيمي في المؤسسة الإعلامية على أنه الكيان المتكامل الذي يتكون من أجزاء و عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات بنية تبادلية بهدف إنجاز النشاطات و تأدية الوظائف⁽¹⁾ و هو يعتبر الأداة

⁽¹⁾ محمد صاحب سلطان، "مرجع سبق ذكره"، ص 138.

⁽²⁾ محمد الصيرفي، "مرجع سبق ذكره"، ص 200.

⁽³⁾ حسن إبراهيم بلوط، "المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 283.

الرئيسية لتحقيق أهداف المؤسسة الإعلامية، و هذا من خلال الأدوار الأساسية التي يقوم بها و التي تتمثل في²:

- تنفيذ الخطط بنجاح.
- تسهيل عملية إتخاذ القرارات.
- تحديد أدوار الأفراد في المؤسسة.

حيث ينقسم الهيكل التنظيمي للمؤسسات الإعلامية الصحفية إلى مجموعة من الإدارات، و هي على النحو التالي⁽³⁾:

– الإدارة الصفية:

تتضمن كل من إدارة التحرير، إدارة الإعلانات، إدارة المطابع، وإدارة التوزيع.

– الإدارات المساعِدة:

تشمل إدارة الشؤون الإدارية، الإدارة المالية، إدارة المخازن و المشتريات، الإحصاء و المتابعة، و إدارة الموارد البشرية.

- الإدارات الفرعية:

تضم إدارة الكمبيوتر ونظم المعلومات، إدارة الأرشيف و التوثيق، إدارة المطابع التجارية، و إدارة الكتب و الإصدارات.

ويمكن أن نميز في المؤسسة الإعلامية الصحفية بين كل من مهام رئيس مجلس الإدارة، رئيس التحرير، و مدير التحرير.

- مهمام رئيس مجلس الإدارة: _____

يقوم رئيس مجلس الإدارة بالمهام التالية:

- الإشراف على جميع أنشطة المؤسسة الإعلامية.
- التفاوض باسم المؤسسة و تمثيلها لدى الجهات الخارجية.

(1) أمين سعيد عبد الغني، "مراجع سبق ذكره"، ص 59.

(²) هاني العدوان، "مرجع سبق ذكره"، ص 15.

(3) محمد صاحب سلطان، "مرجع سبق ذکرہ"، ص ص 95، 97.

- إصدار القرارات التي تهدف لتحسين سير النشاط الإعلامي.
- تعيين المستشارين و عقد الاجتماعات كلما دعت الضرورة لذلك.
- التنسيق مع المرجع الإشرافي الأعلى الذي تخضع إلى رقابته المؤسسة الإعلامية.
- الإشراف على إعداد التقارير السنوية لنشاطات المؤسسة.

2- مهم رئيس

التحرير:

- يتولى رئيس التحرير القيام بما يلي:
- الإشراف على جميع أقسام التحرير.
- التنسيق بين قسم التحرير و الأقسام الإدارية الأخرى.
- مسؤولية تنفيذ السياسة الإعلامية في المؤسسة.

3- مهم مدير

التحرير:

- تتمثل مهام مدير التحرير فيما يلي:
- مباشرة الأمور التنفيذية التي تتعلق بتسيير المؤسسة الإعلامية.
- تولي المسؤوليات الإدارية و المالية بالمؤسسة الإعلامية.

ثالث:

وظيفة

التوجيه

يعرف التوجيه على أنه عمليات تحديد الاتجاهات داخل المؤسسة، و هو يشمل كل من التحفيز، القيادة و الإتصال.

تأخذ وظيفة التوجيه أهمية خاصة في إدارة المؤسسة الإعلامية، و هذا بحكم طبيعة العلاقات التي تربط بين الأفراد العاملين في المؤسسة الإعلامية، حيث تقوم هذه الأخيرة على ضرورة العمل في نسق واحد و مشترك الأمر الذي يتطلب القيام بتوجيه الأفراد عن طريق الإعتماد على نظم حوافز فعالة، قنوات إتصال مناسبة و مستوى عال من القيادة.

رابعاً : وظيفة الرقابة

تمارس الرقابة في المؤسسات الإعلامية من قبل الرؤساء المباشرين في مختلف المستويات الإدارية، و هذا من خلال التقارير التي يتم إصدارها. حيث يتم من خلالها القيام بقياس مستوى الأداء و تحديد الانحرافات على ضوء المعايير القياسية الموضوعة.

و تسعى الرقابة الإعلامية إل تحقيق ثلاثة أهداف أساسية ، هي:

- قياس نتائج التنفيذ و مقارنتها مع الأهداف المسطرة.
- كشف الانحرافات و تحديد معوقات تنفيذ الخطط الإعلامية.
- القيام بالتصحيحات الضرورية و اللازمة.

المطلب الرابع : الإنجازات الإدارية الحديثة في المؤسسات الإعلامية

يعتمد نجاح المؤسسات حالياً على مدى فعالية المنظومة الإدارية فيها، لذا تسعى المؤسسات الإعلامية إلى تبني أحدث أساليب الإدارة المتوصل إليها، و هذا لتحقيق التميز في ظل ما تعرفه السوق الإعلامية من شدة المنافسة و السباق المستمر الهادف لتحقيق الميزة التنافسية.

أولاً: إدارة الوقت

تعتبر إدارة الوقت من أهم الاتجاهات المعاصرة في إدارة المؤسسات الإعلامية، و هذا راجع لطبيعة النشاط الإعلامي الذي يعتبر الوقت فيه هو المورد الرئيسي الذي على أساسه يتم التنسيق بين مختلف الموارد الأخرى و العنصر الأساسي لتحقيق تميز الأداء، و بالتالي فهو يمثل جوهر المنافسة في السوق الإعلامية.

و من خلال هذا المطلب سنحاول الوقوف عند أهم المفاهيم الأساسية لإدارة الوقت، و هذا من خلال تحديد ماهية إدارة الوقت و أهم المبادئ التي تقوم عليها مع إبراز أهمية إدارة الوقت في سيرورة العملية الإدارية في المؤسسة الإعلامية.

1- مفهوم إدارة الوقت

قدم العديد من المفكرين الإقتصاديين عدة تعاريف لإدارة الوقت، و هي في عمومها تتفق على التعريف التالي:

إدارة الوقت هي عبارة عن عملية قائمة على التخطيط، التحليل، المتابعة، و التقييم المستمر و المتواصل خلال فترة زمنية محددة للإستغلال الأمثل و الفعال للوقت المتاح لتحقيق الأهداف المسطرة سواءا على المدى القصير أو الطويل⁽¹⁾.

2- مبادئ إدارة الوقت

يمكن أن نستنتج من التعريف السابق أن إدارة الوقت تقوم على مبدئين أساسيين هما:

أ- التخطيط

يتوقف نجاح أي عمل على مدى التخطيط المحكم له، و من ثم فإن إدارة الوقت تتطلب هي الأخرى تخطيط مسبق لها يسمح بتحديد الأهداف، و من ثم توضيح الرؤيا لجميع المستويات الإدارية و كذا الأفراد العاملين داخل المؤسسة.

و تتضمن عملية التخطيط الخطوات التالية⁽²⁾:

- تحديد الأهداف و الأولويات.
- إعداد برامج عمل لتحقيق الأهداف.
- إستخدام سجلات للوقت تسجل فيها جميع المعلومات المتعلقة بكيفية إنفاق الوقت.
- وضع جداول زمنية لتنفيذ الخطط المرسومة.
- تبني أساليب و حلول ملائمة لمواجهة مضيعات الوقت.

⁽¹⁾ قاسم شاوش سعيدة، "الإتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية و إمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية"، دكتوراه علوم في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013، ص 56.

⁽²⁾ السيد عليوة، "إدارة الوقت و الأزمات و الإدارة بالأزمات"، ط1، دار الأمين للطبع، النشر، و التوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص18.

ب- المتابعة

تسمح المتابعة المستمرة بالتعرف على الانحرافات التي يمكن أن تكون عند القيام بالتنفيذ، وهذا ما يتطلب التحليل المستمر لسيروية مختلف العمليات المرتبطة بها، من أجل الوقوف على مختلف معوقات التطبيق و التي تعرف بمضيعات الوقت، و من ثم القيام بالتصحيحات و التعديلات الضرورية في حينها و عدم هدر الوقت.

3- أهمية إدارة الوقت في المؤسسة

الإعلامية:

تعود أهمية إدارة الوقت في المؤسسة الإعلامية لكونها تسمح بتوفير المرونة الضرورية التي يتطلبها العمل الإداري بها. ويظهر هذا من خلال ما يلي:

أ- أهمية إدارة الوقت في التخطيط الإعلامي:

يرتبط التخطيط الإعلامي بصفة مباشرة بالوقت، حيث أن إعداد الخطة الإعلامية في حد ذاتها يهدف للتوزيع الأمثل للوقت بما يتواءم مع تحقيق الأهداف الموضوعية، الأمر الذي يتطلب توفر النقاط التالية في تحديد الأهداف:

- أن تكون واضحة، صريحة، و معلومة لدى الجميع.
- أن تكون مكتوبة، و هذا لتسهيل عملية التقييم.
- أن تكون واقعية، بحيث تتناسب مع الإمكانيات و الموارد المتاحة.
- أن تكون منسجمة و غير متعارضة فيما بينها.
- أن تتناسب مع قيم، اتجاهات، و تطلعات مختلف الموارد البشرية في المؤسسة الإعلامية.
- أن تكون قابلة للقياس.

حيث يسمح توفر الخصائص الآتية الذكر في الأهداف بإمكانية التقدير الجيد في توزيع الوقت المخصص لتحقيقها.

ب- أهمية إدارة الوقت في التنظيم بالمؤسسة الإعلامية:

توصلت مختلف الدراسات في مجال الإدارة إلى نتيجة مفادها أن التنظيم الجيد يسمح بتقليص الزمن المطلوب للإنتاج.

حيث ترتبط إدارة الوقت و التنظيم الإداري في المؤسسة الإعلامية في النواحي التالية⁽¹⁾:

- توزيع العمل على الأفراد يسمح بتقليل التعارض في المهام، حيث يختص مثلا رئيس التحرير في المؤسسات الصحفية بتنفيذ السياسة الإعلامية للمؤسسة، في حين يتولى مدير المؤسسة الإعلامية كل من المسؤوليات الإدارية و المالية بها، مما يسمح بالإستخدام الأمثل للوقت.
- تبسيط إجراءات العمل المتبعة، و هذا من خلال الإستفادة من التقنيات الحديثة في مجال الإعلام و الإتصال، الأمر الذي يتيح تقليص الوقت المستهلك.
- توفير البيئة التنظيمية المناسبة للعمل، سواءا تعلق الأمر بالبيئة المادية، و التي من شأنها توفير المناخ المناسب للعمل، و كذا البيئة الإجتماعية المتمثلة في حسن العلاقات بين الأفراد العاملين، خصوصا و أن النشاط الإعلامي يعتمد على العمل كفريق، حيث من شأن ذلك أن يسمح بالإغتنام الجيد للوقت.
- تطبيق مبدأ تفويض السلطة، و هذا لتوفير المرونة اللازمة و التي تعتبر ميزة العمل الإعلامي الناجح.

ج- أهمية إدارة الوقت في التوجيه:

يحتاج التوجيه الناجح إلى دراية دقيقة بالتوقيت المناسب له، حيث يتعلق التحفيز بالطبيعة النفسية للعامل الأمر الذي يتطلب ضرورة التوقيت المناسب له، كما أن نجاح عملية الإتصال في المؤسسة الإعلامية يتطلب أيضا بناء جيد لعلاقات جماعات العمل و الذي يحتاج إلى فترة زمنية معينة، كما أن القيادة ترتبط بالوقت، بحيث أن سلوك القائد يجب أن يتماشى و طبيعة الوقت محل التصرف.

د- أهمية إدارة الوقت في الرقابة:

تشكل إدارة الوقت أهمية بالغة في الرقابة، حيث تسمح بإكتشاف الأخطاء و الإنحرافات في حينها، و من ثم القيام بتصحيحها. خصوصا و أن طبيعة العمل في المؤسسات الإعلامية لا يسمح بوقوع الأخطاء، فلا يمكن

(1) محسن أحمد الحضيبي، "الإدارة التنافسية للوقت"، ط1، إيثراك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص 22.

للمؤسسة الإعلامية مثلاً أن تتوقف ليوم واحد عن إصدار جريدة يومية، بحيث يعتبر هذا مؤشر فشل لهذه المؤسسة.

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من بين المداخل الإدارية الحديثة التي أصبحت المؤسسات على اختلاف أنواعها تقوم بتبنيها من أجل خلق مؤسسة متميزة في سوق يعرف منافسة شديدة.

و ينطبق الأمر على المؤسسات الإعلامية، حيث أصبحت هي الأخرى تبحث عن تبني هذا المنهج الإداري لما حواه من نتائج إيجابية تعود على أداء المؤسسة.

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يقوم على الإلتزام الكلي بمبدأ الجودة، و هذا من خلال المشاركة الفعالة لجميع الموارد البشرية في المؤسسة في تحسين مختلف العمليات، و منع حدوث الأخطاء و العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، و هي تسعى للاستجابة لطلبات الزبون الحالية و المستقبلية⁽¹⁾.

حيث أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن كل من جودة المنتج و جودة العمليات⁽²⁾.

و تعرف **الجودة** على أنها مجموعة من الخصائص و المميزات التي يمتلكها المنتج، سواء كان سلعة أو خدمة و التي تستجيب لجميع حاجات الزبون و توقعاته⁽³⁾.

2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

لم يستقر الباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة على مبادئ موحدة لها، و لكن سنحاول من خلال هذا العنصر التركيز على أهم المبادئ التي تقوم عليها⁽⁴⁾:

⁽¹⁾ لعلى بوكميش، "إدارة الجودة الشاملة (إيزو 9000)"، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 68.

⁽²⁾ محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم و تطبيقات)"، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 27.

⁽³⁾ لعلى بوكميش، "مرجع سبق ذكره"، ص 23.

⁽⁴⁾ حروش رفيقة، "إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر باستخدام التحليل النظامي"، دكتوراه

أ- مبدأ التركيـز على المستهـلك:

يعتبر المستهلك المحور الأساسي الذي تقوم على أساسه فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث أنها تهدف إلى التأثير في سلوك المستهلك من خلال خلق الولاء لديه إتجاه المؤسسة.

ب- مبدأ التركيـز على العمليـات:

تتم إدارة الجودة الشاملة بتحسين العمليات الداخلية للإنتاج، و هذا عن طريق التخطيط لها من خلال إعداد مواصفات محددة للمنتج و التي يتم التركيز عليها أثناء عمليات الإنتاج.

ج- مبدأ التحسـيـن المستمر:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ التحسين المستمر، سواء فيما يتعلق بالموارد، العمليات أو المنتجات. و هذا من أجل التمكن من الإستمرار في المنافسة و مواجهة مختلف التغيرات التي تحدث، سواء في البيئة الخارجية أو الداخلية للمؤسسة.

د- القـيـادة الموجـه:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم وجود قيادة تقوم بتوجيه الأفراد لتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و دفعهم إلى الإرتقاء بأدائهم لتحقيق الهدف الجماعي الذي يعني نفسه الهدف الفردي لهم.

هـ- مبدأ التخطيط الإستراتيجي:

يجب أن تقوم إدارة الجودة الشاملة على إستراتيجية مدروسة، و هذا لمعرفة الفرص المتاحة و التهديدات الموجودة بما يمكن من وضع خطة لمواجهة هذه الأخيرة و إغتنام الأولى.

و- إتخـاذ القـرار على أسـاس الحـقائق:

يجب أن تقوم القرارات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة على أساس الحقائق و ليس على مجرد توقعات، الأمر الذي يتطلب وجود نظم معلومات حديثة تمكن من ذلك.

ي- المشـاركـة:

إن تحقيق الجودة، و الذي يعتبر مسؤولية الجميع يقوم على مبدأ المشاركة بين جميع الأفراد لإنجاح مشروع إدارة الجودة الشاملة، و يتأتى ذلك من خلال إعتبار الأفراد شركاء في المؤسسة و ليس فقط عاملين فيها، مما يؤدي إلى الرفع من مستوى أدائهم.

ع- التغذية العكسية:

يمكن إعتبار التغذية العكسية المحور الأساسي الذي تدور عليه عجلة مبادئ الجودة الشاملة، كونه يسمح بالتقييم المستمر، و بالتالي الإكتشاف الآني لأي فجوة في التطبيق.

3- نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية:

يترتب عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية العديد من النتائج الإيجابية، و التي يمكن حصرها عموماً في تحقيق رضا المستهلك كأول نتيجة و التي تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية كنتيجة نهائية⁽¹⁾.

أ- تحقيق رضى المستهلك:

يقتضي المفهوم الحديث للتسويق إيجاد المستهلك و المحافظة عليه، و هذا من خلال إكتشاف رغباته و إحتياجاته، و القيام بتلبيتها بما يتناسب و تطلعاته.

لذا فالمؤسسة الإعلامية توجه مختلف سياساتها نحو مستهلك المنتج الإعلامي، و هذا بإعتباره يمثل أصلاً من أصولها، فعلى حسب إقبال المستهلك على المنتج الإعلامي تتحدد الحصة السوقية للمؤسسة الإعلامية، و التي تمثل أساس بقائها و إستمرارها في ممارسة نشاطها في ظل المنافسة الكبيرة التي تعرفها السوق الإعلامية.

و يتحقق رضى المستهلك عندما يتطابق أو يفوق الأداء الفعلي المدرك الأداء المتوقع من إستهلاك المنتج و هو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة المنتج. لذا فإدارة الجودة الشاملة تساهم في التأثير على سلوك المستهلك من خلال الإنتقال به من درجة الإقبال على المنتج إلى درجة الولاء له.

و يتم قياس مستوى رضى المستهلك بإعتماد إحدى الأساليب التالية:

(1) خالد شريف، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية (جريدة الخبر نموذجاً)"، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام و الإتصال تخصص تدبير المؤسسات الإعلامية، كلية العلوم السياسية و علوم الإعلام و الإتصال، جامعة الجزائر3، 2011، ص [99-106].

- الأساــــــــــــوب الأول: تلقــــــــــــــــي الشكــــــــــــــــوى و

الإقتراحات

يتم تخصيص فضاء للإستماع إلى آراء الجمهور و معرفة إقتراحاتهم، و هذا من خلال تخصيص أرقام هاتفية للإتصال بالمؤسسة أو عن طريق تخصيص مواقع على شبكة النت.

- الأسلوب الثنائي: مسوحات

رضى المستهلك

تقوم المؤسسة الإعلامية عن طريق بطاقات إستقصاء بإجراء مسوحات شاملة لمعرفة رأي المستهلك في جودة المنتج الإعلامي، و هذا لتمكن من تقييم مستوى أدائها.

- الأسلوب الثالث: تحليل أسباب فقدان

المستهلك

تقوم المؤسسات الإعلامية بتحليل أسباب عزوف المستهلك عن الإقبال على منتجاتها و هذا للوقوف على الأسباب التي أدت إلى ذلك، و بالتالي إيجاد حلول لها.

ب- زيـــــادة الـــــعة

التفسير:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية يسمح بتعزيز القدرة التنافسية لها، و تمكينها من مواجهة المنافسة الكبيرة لتي تعرفها السوق الإعلامية في ظل العولمة و ما فرضته من تحديات و التي أصبحت تستلزم بالضرورة تقديم منتجات بمقاييس عالية. حيث تسهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ما يلي:

- تحقيق جودة المنتج الإعلامي.

- تحقيق جودة مختلف الأنشطة و العمليات في المؤسسة.

- زيادة الإنتاجية.

- تخفيض التكاليف.

- زيادة الابتكارات.

- رفع نسبة الأرباح.
- زيادة الحصة السوقية.

ثالثاً: إدارة

منصة المنتج

تعتبر إدارة منصة المنتجات من أكثر المناهج الإدارية إتباعاً في المؤسسات الإعلامية، وهذا للعديد من الإعتبارات و التي ستوضح لنا من خلال عرضنا لبعض المفاهيم الأساسية حول هذا المنهج الإداري الحديث⁽¹⁾.

1- مفهوم منصة

المنتج:

منصة المنتجات هي القاعدة التقنية لعائلة المنتجات، و التي تحقق التنفيذ العيني و التصميم الفني الذي يخدم المعمار اللازم لسلسلة متوالية لمشتقات المنتجات.

حيث يظل المنتج قائماً بمفرده و لا يتحول إلى منصة منتجات إلا إذا أصبح قادراً على أن يكون قاعدة تخلق عدة مشتقات من المنتجات، و هذا ما يتطلب وجود تفاعل و تكامل مع تقنيات التصنيع و العمليات المستخدمة في الإنتاج.

2- مكونات منصة

الإنتاج:

تتكون منصة المنتجات مما يلي:

أ- المنصة

الإبتدائية:

و تتمثل في الأنظمة الأساسية و الفرعية التي تستعمل في الإنتاج.

ب- إمتداد المنصة:

يتم القيام بتمديد المنصة في الحالات التالية:

- تعبير أو تعديل في الأنظمة الفرعية للمنصة الإبتدائية.

(¹) أمين سعيد عبد الغني، "مرجع سبق ذكره"، ص [109 - 110].

- إضافة أنظمة جزئية دون الإخلال بالأنظمة الأولى.

ج- تجديد

المنصة:

يتم تجديد منصة المنتجات من خلال إعادة وضع أنظمة أساسية و فرعية جديدة تختلف عن الأولى، مع الإبقاء على بعض الأنظمة ذات الميزة التنافسية في الجيل السابق لمعمار منصة المنتجات.

3- أساليب إستخدام منصة

المنتجات في التخطيط

الإعلامي:

يعتبر النشاط الإعلامي أكثر الأنشطة مواءمة لتطبيق أسلوب منصة المنتجات في الإدارة الإعلامية، و هذا راجع لما يلي:

- تتميز طبيعة مضامين الرسائل الإعلامية بسرعة النمو، التغير، التنوع و الانتشار، و هذا ما يجعل إنتهاج أسلوب منصة المنتجات أمرا ضروريا في إدارة المؤسسة الإعلامية بحكم طبيعة المنتج الإعلامي.

- يتميز المستهلك الإعلامي و المتمثل في الجمهور بشدة التنوع من حيث المتغيرات الديمغرافية، الجغرافية السياسية، الإقتصادية، و الثقافية و هذا ما يتطلب إستخدام أسلوب منصة المنتجات لضمان التواصل مع جميع المستهلكين.

- تعرف وسائل الإتصال تطورا تكنولوجيا كبيرا سواءا في مجال البث أو الإستقبال، و هو ما يتناسب مع متطلبات إنتهاج أسلوب منصة المنتجات.

- يعتبر أسلوب منصة المنتجات أكثر الأساليب مواءمة لمواجهة المنافسة الكبيرة التي تعرفها السوق الإعلامية.

4- منهجية إدارة منصة

المنتجات:

تشمل منصة المنتجات أربعة عناصر أساسية يتم إدراجها في التخطيط الإعلامي، و التي تتمثل في:

أ- خطة المنتج

ج:

يتم تحديد عائلة المنتجات التي تشكل منصة المنتج و هذا لتحديد الأسواق المستهدفة و ضبط التوقيتات المرغوبة. و يتم الإعتماد في ذلك على معلومات ديمغرافية، سيكولوجية، و أذواق المستهلكين.

ب- خط التمييز و الإختلاف:

يتم تحديد مدى التغيير في شكل الرسالة النهائية و تحديد التغيرات الضرورية في متطلبات الإنتاج سواءا المادية أو البشرية، كما يتم حساب الزمن الضروري لذلك و كذا التكاليف و العوائد المتوقعة.

ج- خط العمومية أو الشريحة:

يتم تصميم معمار منصة المنتجات و يتم تحديد حجم مداه الزماني و المكاني وفقا للعائد المنتظر من ذلك.

د- التعديلات التكرارية للخطة:

يتم بإستمرار القيام بتعديلات للخطة، و هذا إعتمادا على الإرشادات التالية:

- التركيز على عدد قليل و لكن مؤثر من خصائص التميز و الإختلاف.
- البحث عن حلول إبتكارية لمنصة المنتجات.
- تحديد التكاليف و العوائد من المعمار الجديد للمنتج.

رابع- إدارة المعرف

تمثل إدارة المعرفة أهم المداخل الحديثة في الإدارة، حيث أظهرت العديد من النتائج الإيجابية في إدارة المؤسسات، و بإعتبار المؤسسات الإعلامية من بين مؤسسات إقتصاد المعرفة، كونها لا تقدم أخبار فقط، و إنما تنقل أفكار و توجهات كما سبق و أن أشرنا إلى ذلك، فإن إتباع هذا المنهج أصبح يعد من الضرورة الملحة و هذا من أجل النهوض بمستوى أدائها، و التمكن من تحقيق أهدافها.

و من خلال الفصل الموالي، سنتطرق لمختلف الجوانب المتعلقة بهذا المنهج الإداري الحديث.

خ- الاص ة ال ف ص ل الأول:

من خلال ما تم تناوله في محاور هذا الفصل، و الذي تضمن على الغالب أهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسات الإعلامية، سواءا من المنظور الإقتصادي أو من المنظور التسييري، يمكننا الوصول إلى إستنتاج النقاط التالية:

- ✓ تذهب الإتجاهات الحديثة في التحليل الإقتصادي للإعلام على إعتباره نشاطا إقتصاديا، و هذا لخضوعه لنفس المعايير التي تخضع لها باقي الأنشطة الإقتصادية الأخرى.
- ✓ تعتبر المؤسسة الإعلامية كغيرها من المؤسسات الإقتصادية، و بالتالي فهي تأخذ نفس منحى هذه الأخيرة في الدراسة و التحليل.
- ✓ تعد المؤسسات الإعلامية من أهم مؤسسات إقتصاد المعرفة، حيث أنها تسهم في تداول المعرفة و كذا تطورها.
- ✓ يتوقف نجاح أي مؤسسة على مدى فعالية إدارتها، و من ثم فإن المؤسسات الإعلامية تحرص على تبني أحدث المناهج الإدارية التي أثبتت فعاليتها، و هذا للتمكن من تحقيق هدفها الإقتصادي و الإعلامي و الوصول إلى أحسن أداء في ظل المنافسة الكبيرة التي تعرفها السوق الإعلامية.

الفصل الثاني :

منطلقات نظرية حول إدارة المعرفة

يشهد القرن الحالي العديد من المتغيرات التي أحدثت إنقلابا جذريا في المفاهيم الإقتصادية التقليدية، فلم نعد نعيش إقتصاد المال- إن صح التعبير - و الذي يعتبر المال المورد الأساسي فيه، و إنما أصبحنا نعيش إقتصاد المعرفة الذي تعتبر فيه المعرفة القاعدة الأساسية له.

و بإعتبار المؤسسة الركيزة الأساسية للإقتصاد، فقد كان لهذه التغيرات كبير الأثر على فلسفتها الإقتصادية و الإدارية معا، حيث أصبحت تعتبر الأصل المعرفي هو المورد الرئيسي فيها.

فمن هذا المنطلق، تغيرت المنظومة الإدارية للمؤسسات، و أصبح الإتجاه نحو تبني مفاهيم و ممارسات إدارة المعرفة يمثل الرهان الحالي لجميع منظمات الأعمال.

و سنحاول من خلال هذا الفصل تقديم مدخل لإدارة المعرفة و ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: النموذج الفكري المعرفي في المؤسسة.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: نماذج إدارة المعرفة.

المبحث الأول: النموذج الفكري المعرفي في

المؤسسة

أدى إنفجار المعلومات بسبب الكم الهائل لها إلى عجز الفرد عن الإحتفاظ بها في ذاكرته، لذا أصبح يبحث باستمرار عن إيجاد أوعية مادية تحمل عنه هذه المعلومات. و تعد الأوعية المادية في صورتها المكتوبة (الكتب الدوريات، و التقارير) أولى الأوعية إستخداما، و في ظل التطور التكنولوجي المتسارع ظهرت العديد من الحوامل الجديدة في شكل إلكتروني مثل: بنوك المعلومات، النظم القائمة على المعرفة، النصوص الفائقة غير الخطية و مواقع الويب، و التي تعد الآن الأكثر إستعمالا.

ساعدت الأوعية المادية الذاكرة الخارجية في تكوين معرفة صريحة تتيح للفرد الملائم إستخدامها في الوقت الملائم، و مع هذا فإن ذلك لم يغن المؤسسات عن الإهتمام بما يحمله أفرادها من مخزون معرفي، و الذي يتمثل في رصيد الخبرات المنسوج بما يملكه الأفراد من قدرات عقلية تشمل الممارسات الذاتية، التفكير، الفهم، التحليل النقد، الخيال، الإبداع،.....و غيرها.

و سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على النموذج الفكري الجديد في المؤسسة ، و الذي يذهب إلى إعتبار المعرفة أصلا من أصولها.

المطلب الأول: الهرم المعرفي في المؤسسة

يقوم النموذج الفكري المعرفي للمؤسسة على أربعة أسس: البيانات، المعلومات، المعرفة، الحكمة. فلا معلومات دون بيانات، و لا معرفة دون معلومات، كما لا وجود للحكمة دون معرفة.

أولا: تعريف البيانات

تمثل البيانات قاعدة الهرم المعرفي في المؤسسة، و يمكن تعريفها على أنها مجموع الحقائق الموضوعية، غير المترابطة، و التي يتم الحصول عليها إما من مصادر خارجية، كتلك التي يتم الحصول عليها من مراكز البحث العلمي، الجامعات، و حتى من المنافسين، و إما من مصادر داخلية كتلك المتعلقة مثلا بالتقارير المنجزة حول الموارد البشرية بالمؤسسة أو غيرها من الموجودات الأخرى بالمؤسسة.

لا تشكل البيانات بشكلها الأولي أي قيمة في المؤسسة، وإنما يجب أن يتم معالجتها، و هذا مرورا بالخطوات التالية⁽¹⁾:

- يتم جمع البيانات من مصادر مختلفة، ثم يتم تسجيلها إما بطريقة يدوية أو بطريقة آلية، و هنا نشير أن الثورة الرقمية و ما جاءت به من تكنولوجيات متطورة فرضت تحديا صريحا لجميع المؤسسات و الذي يتمثل في ضرورة تبني أحدث التقنيات في هذا المجال.

- تخضع البيانات المجمعة إلى عملية التصنيف، و هذا وفقا لمعايير محددة.

- يتم القيام بتركيب عناصر البيانات و هذا حسب إحتياجات المؤسسة، و يتم هذا بالإستعانة بمختلف العمليات، كذلك المتعلقة بالإقتصاد القياسي.

- يتم تخزين البيانات المعالجة، و التي أصبحت تمثل معلومة ذات قيمة، و يتم حفظها لغاية إسترجاعها. نستنتج من كل هذا، أن البيانات تمثل المادة الخام للمعلومة⁽²⁾.

ثانياً:

تعريف المعلومات

وفقا للتعريف المقدم للبيانات، فإننا يمكن أن نعرف المعلومات على أنها معطيات ناتجة عن معالجة البيانات و هي التي تسهم في الحصول على المعرفة و إتخاذ مختلف القرارات.

و يمكن إعتبار المعلومة أنها سلعة، حيث يمكن إنتاجها، إستعمالها، و كذا تبادلها. و من ثم فإن لها مردود إقتصادي و هذا في زمن معين يطلق عليه إسم الزمن المفيد.

ثالثاً:

تعريف

المعرفة

⁽¹⁾ راجي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 37،40.

⁽²⁾ Saraa Rajhi oueslati, " **Systemes d'information ressources humaines et identification des compétences distinctives**", thèse de doctorat, spécialité science de gestion, écoles doctorales, Degest (Angers) et Raseg (El manar), Tunisi, 2010, p 64.

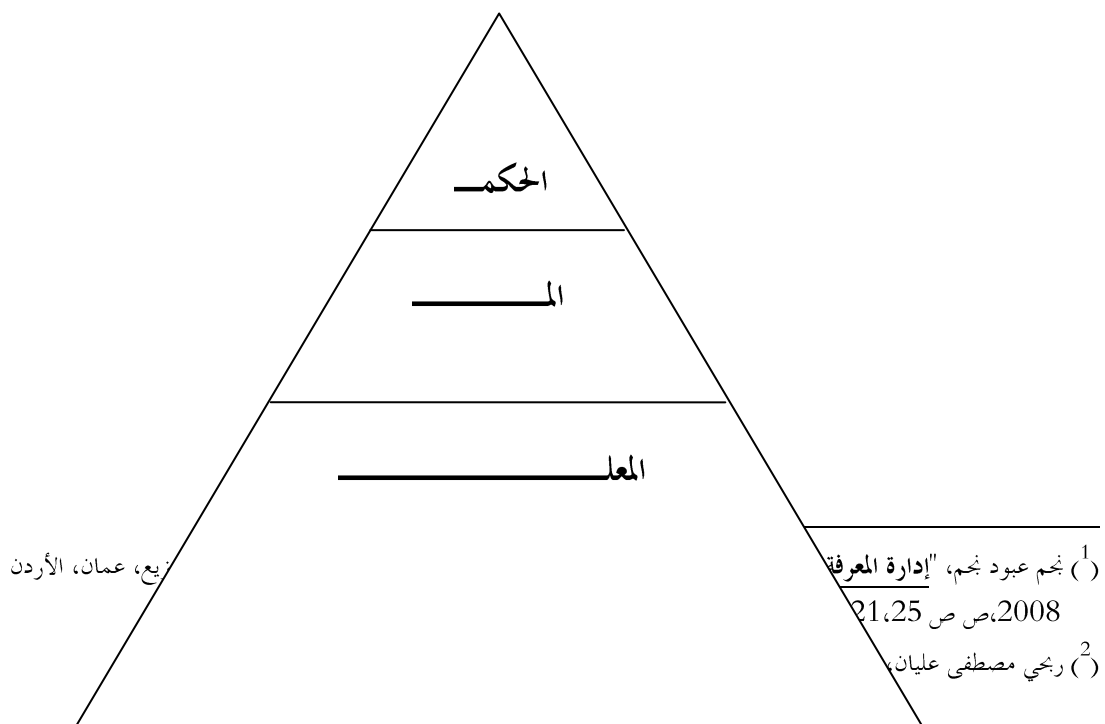
يمكن تعريف المعرفة على أنها عملية التفاعل بين ما يوجد لدى الأفراد من معارف مع ما يوجد من معلومات في الأوعية المادية، وهذا بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات. وهي تمثل مورد أساسي في المؤسسة و جوهر الميزة التنافسية لها ⁽¹⁾.

رابعاً: تعريف الحكمية

تمثل الحكمة ذروة هرم المعرفة، وهي تتمثل في الإستغلال الأمثل للمعرفة، حيث يتأتى ذلك بالممارسة المتكررة التي تكسب المؤسسة مستوى عال من الإدراك ⁽²⁾.

تظهر حكمة المؤسسة بالخصوص في الأزمات، حيث يتم إتخاذ أحسن القرارات للحصول على أفضل النتائج.

شكل رقم 1-2: الهرم المعرفي في المؤسسة



الـبـي

المصدر: د. ربحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"،
ط1، جدارا للكتاب العالمي (إربد)، دار صفاء للنشر
(عمان)، الأردن، 2008، ص 40.

المطلوب الثاني:

خصائص المعرفة

يمكن تحديد خصائص المعرفة في النقاط التالية⁽¹⁾:

أولاً: قابلية المعرفة للتوليد

تتميز المعرفة بأنها قابلة للتوليد، حيث بالإمكان توليد معارف جديدة بناءً على معارف سابقة، وهذا ما يتطلب وجود خصوبة ذهنية لدى الأفراد تتيح الإبداع والابتكار.

ثانيًا: قابلية المعرفة للإمتلاك

تتميز المعرفة بإمكانية إمتلاكها، و هذا عن طريق مثلا شراء براءات الإختراع فيما يتعلق بالمعارف الصريحة و جذب الكفاءات المميزة فيما يتعلق بالمعارف الضمنية.

ثالثاً: قابلية المعرفة للتخزين والاسترجاع

(١) حسين عجلان حسن، "الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، ط١، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 31.

يمكن تخزين المعرفة في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، كما يمكن إعادة إسترجاعها و هذا عن طريق إستخدام التكنولوجيات الحديثة في هذا المجال.

رابعاً: عدم قابلية المعرفة للتقليد

تعمل المؤسسة على حماية معارفها من التقليد، و هذا عن طريق حقوق الملكية الفكرية و كذا براءات الإختراع.

خامساً: قابلية المعرفة للتطبيق

تعتبر المعارف معارف عملية، حيث يمكن تطبيقها للحصول على مخرجات كونها توضح كيفية عمل الأشياء.

سادساً: عدم نضوب المعرفة

تتميز المعرفة بعدم نفاذها بسبب الإستهلاك، حيث أن إستخدامها يؤدي إلى تراكمها، مما يؤدي إلى زيادة قيمتها.

المطلب الثالث: أصناف المعرفة

يمكن تصنيف المعرفة إلى صنفين إثنين، و هذا وفقاً للخصائص التي تميز كليهما:

أولاً: معرفة رسمية
صريحة

تعتبر المعرفة الصريحة معرفة ظاهرة، بحيث يمكن الوصول إليها من قبل أفراد المنظمة. و هي تتميز بأنها⁽¹⁾:

- يتم تداولها بصفة رسمية.
- يتم التعبير عنها كمياً.
- تنقل عن طريق حوامل مادية.

(¹) نعيم إبراهيم الظاهر، "إدارة المعرفة"، جدارا للكتاب العالمي (إربد)، دار صفاء للنشر و التوزيع (عمان)، ط1، الأردن، 2009، ص 41.

ثانياً: _____

معرفة ضمنية

تكمّن المعرفة الضمنية في العقل الإنساني، و من ثم ليس من السهل الوصول إليها مباشرة، و إنما يتم ذلك و إن كان بصعوبة، عن طريق الإستعلام، المناقشة، العصف الذهني، أساليب الإستنباط المعرفي و ملاحظة السلوك، و هذا كونها عبارة عن ذكاء، إدراك، و قدرات داخلية لدى الأفراد⁽¹⁾.

إن الحديث عن المعرفة الضمنية لا يأخذ مفهوماً مجرداً، بحيث تكمن المعرفة فيه في العقل الإنساني فقط، و إنما الحديث يكون عن معرفة تكمن في العقل المعنوي للمؤسسة، أو العقل المؤسساتي كما يطلق عليه، و التي تكون نتيجة عملية التماذج **Induwelling** بين المعارف الضمنية لكل فرد من أفراد المؤسسة على حدی⁽²⁾.

و تختلف المعرفة الضمنية عن المعرفة الصريحة، كونها تتميز بما يلي⁽³⁾:

– يتم تداولها بصفة غير رسمية.

– يتم التعبير عنها نوعياً.

– تنقل عن طريق المشاركة.

إن تصنيف المعرفة إلى نوعيها السابقين هو تصنيف نظري، بحيث أن الواقع التطبيقي يظهر مدى التكامل الموجود بين كل من المعارف الصريحة و المعارف الضمنية.

المطلوب الرابع: _____

مقارن بين الأساليب

الرأسمعرفية

تختلف المفاهيم التي تحملها الرأسمعرفية عن تلك التي جاءت بها الرأسمالية، حيث يظهر لنا هذا الاختلاف فيما يلي⁽⁴⁾:

أولاً: الملكة

(1) Bruno Bachy, Christine Harache, "**Management**", DUNOD, Paris, France, 2010, p 226.

(2) حسني عبد الرحمن الشيمي، "إدارة المعرفة (الرأسمعرفية بديلاً)"، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 50.

(3) نعيم إبراهيم الظاهر، "مرجع سبق ذكره"، ص 41.

(4) "نفس المرجع"، ص [30-33]

يختلف إمتلاك المعرفة عن إمتلاك المال أو ما يعرف بالثروة المادية، حيث تتركز ملكية هذا الأخير في أيدي فئة قليلة، تتمثل عادة في مالكي المؤسسات أو حملة الأسهم، في حين أن ملكية المعرفة لا تنحصر في أيدي معينة و إنما يمكن أن تنتشر بين جميع أفراد المؤسسة⁽¹⁾.

فمثلا، يمثل الفرد الذي يقوم بالعمل المعرفي من معالجة الوثائق و المستندات، تعبئة المنتجات المعرفية الداخلية و الخارجية، و توزيع العمل الوحدة الأولى في إنتاج المعرفة، في حين يعتبر فريق العمل الذي يعمل ضمنه الوحدة الثانية لإنتاج المعرفة، بحيث يعمل على إيجاد فجوات المعرفة و يقوم بسدها.

و بالتالي، يمكن القول أن للمعرفة طابعا إجتماعيا، فهي تنتشر في البيئة أو المحيط الإجتماعي للمؤسسة.

ثانياً: دورة الحياة

على عكس الثروة المادية التي تكون دوما معرضة للفناء و الزوال بسبب إهلاكها نتيجة الإستخدام، فإن المعرفة تتميز بخاصية البقاء، حيث أن إستخدام هذه الأخيرة يؤدي إلى توسعها و تراكمها مما يسمح باستمرار زيادة العوائد، و من ثم تعتبر عدم القابلية للإستهلاك إحدى الصفات الجوهرية للمعرفة، و التي تجعل من دورة حياة الأصل المعرفي أطول من دورة حياة الأصل المادي⁽²⁾.

ثالثاً: المنافسة التنافسية

يعتبر الإنتاج في حد ذاته عملا معرفيا تتوحد فيه المعارف الموجودة لدى الأفراد مع تلك التي تنشأ نتيجة تفاعل المعارف لديهم.

و بالتالي، لم تصبح المؤسسات تبحث عن تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على المنتجات و التي تكون معرضة دوما للتقادم و الإستبدال نتيجة ظهور إبداعات جديدة، و إنما أصبح التركيز منصبا على الأصول المعرفية المميزة التي تنتجها.

(1) ربحي مصطفى عليان، "مرجع سبق ذكره"، ص 93.

(2) "نفس المرجع"، ص 94.

رابعاً: _____

الخصائص العامة

تتميز الأصول المعرفية عن الأصول المادية بامتلاكها للحصانة إزاء النسخ و التقليد، حيث أن المعرفة تكمن في عقول الأفراد و التي تخرج مع شخصياتهم، و بالتالي، فإنه من الإستحالة المطلقة جعل فرد مطلق التطابق مع فرد آخر.

و هكذا، و إن نجحت المؤسسات في ظل المنافسة الشديدة في تقليد جميع الأصول المادية الموجودة بالمؤسسات المنافسة، فإنها تبقى عاجزة عن تقليد الأصل المعرفي الذي يعتبر الوحيد غير القابل للنسخ و التقليد.

خامساً: الأهمية الاقتصادية

الإقتصاد

يعتبر الأفق الإقتصادي للرأسمالية أفقا واسعا و مفتوحا، على عكس الرأسمالية التي تخضع للقانون الإقتصادي الذي يحكم على أي زيادة في الأصول المادية عن نقطة معينة بزيادة غير مناسبة في الإنتاج.

و هكذا إنخفضت القيمة الشرائية للأصول المادية و إرتفعت القيمة الشرائية للأصول المعرفية، على إعتبار أن هذه الأخيرة هي من تؤدي إلى زيادة القيمة و تحقيق الميزة التنافسية، (فها هي شركة كوكا كولا تباع الماء و السكر و قليل من الفقاعات) تنصدر المؤسسات العالمية لبيع المشروبات بسبب إمتلاكها للأصول المعرفية التي مكنتها من المعرفة الدقيقة بالسوق، إقامة علاقات تجارية، و إيجاد منافذ توزيع ملائمة.

سادساً: التقييم

لا يخضع تقييم الأصول المعرفية لنفس المعايير التي يخضع لها تقييم الأصول المادية، حيث نلاحظ أن القيمة التبادلية للأصل المادي ترتفع إذا ما إنخفضت قيمته الإستعمالية، و على العكس من ذلك، يؤدي إرتفاع القيمة الإستعمالية له إلى إنخفاض قيمته التبادلية. في حين أن الأصل المعرفي ترتفع قيمته التبادلية كلما إرتفعت القيمة الإستعمالية له. و هذا ما يجعلنا ندرك أن قيمة المعرفة لا تكمن في إكتسابها و إنما تكمن في توظيفها. لذا فالتحدي الذي يواجه المؤسسات المعاصرة اليوم ليس إيجاد المعرفة، و إنما البحث عن الطرق الكفيلة بتفعيلها و تطبيقها.

سابعاً: مكانة

الفرق

تقوم فلسفة الرأسمالية على اعتبار الفرد عاملا من عوامل الإنتاج، و من ثم أصبح يعد واحدا من عناصر التكلفة، على عكس الرأسمعرفية التي ترى من الفرد موردا بشريا يستوجب الإستثمار فيه من خلال تكوينه و تدريبه مما ينعكس إيجابا على أدائه و من ثم على أداء المؤسسة⁽¹⁾.

ثام: التفاءل بين الرأسمالية و الرأسمعرفية

لا يمكن في أي حالة من الأحوال إغفال العلاقة المتفاعلة بين الأصول المادية و الأصول المعرفية، حيث أن عصر المعرفة هو أيضا عصر الآلات الذكية، فقد ساهمت التكنولوجيات الحديثة فيما يلي:

- تسهيل عملية الحصول على المعرفة و تخفيض تكلفتها.
- تسهيل عملية تفاعل الأصول المعرفية.
- تسهيل مختلف إجراءات إدارة المعرفة من توليد، تحليل، خزن، مشاركة، نقل، تطبيق، و إسترجاع للمعرفة.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

إن النموذج الفكري الجديد في المؤسسة الذي يقوم على اعتبار المعرفة أصلا من أصولها، يقتضي تكيف مختلف الممارسات الإدارية وفقا لهذا المنطلق، حيث يطلق على هذه الممارسات الإدارية الحديثة المتعلقة بالأصل المعرفي إسم إدارة المعرفة.

من خلال هذا المبحث، سنقوم بالإحاطة بمختلف المفاهيم الأساسية لهذا المنهج الإداري الحديث، أي إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفاهيم المعرفة

(¹) Glaude levy-laboyer, " **la gestion des compétences**", collection ressources humaines, nouvelle édition Eypolles, p131.

سنقوم من خلال هذا المطلب بالإحاطة بالمفهوم العام لإدارة المعرفة، و هذا من خلال تقديم تعريف لها، عرض للأسباب التي أدت إلى نشأة و تطور مفهومها، و كذا تحديد المبادئ الأساسية التي تقوم عليها بالإضافة إلى إبراز مختلف إستخداماتها.

أولاً: تعريف إدارة المعرفة

لقد تعددت التعاريف المقدمة لإدارة المعرفة، و من خلال إطلاعنا عليها، وجدنا أنه في عمومها تشتمل على ثلاثة أبعاد⁽¹⁾:

1- البعد التكنولوجي:

حيث أننا لا يمكن أن نتحدث عن إدارة المعرفة دون الحديث عن تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، و التي تعتبر الدعامات الأساسية التي تقوم عليها إدارة المعرفة.

2- البعد التنظيمي:

تأخذ إدارة المعرفة بعداً تنظيمياً، بحيث أنها تشمل العديد من الإجراءات التي تهدف إلى الوصول إلى المعارف إستخدامها، و إعادة توليدها.

3- البعد الاجتماعي:

تأخذ إدارة المعرفة بعداً اجتماعياً، حيث أنها تقوم على المشاركة بين الأفراد في المعارف، مما يتطلب الإهتمام ببناء علاقات إيجابية بين الأفراد.

يمكن إذن إعتبار إدارة المعرفة أنها منهجية تسييرية شاملة⁽²⁾ لمختلف العمليات المتعلقة بالأصل المعرفي في

المؤسسة، و التي تهدف إلى توليد المعرفة التي تسمح بإتخاذ مختلف القرارات فيها⁽¹⁾، و هذا عن طريق خلق ثقافة تنظيمية قائمة على مبدأ المشاركة⁽²⁾ و بإستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال⁽³⁾.

(1) توفيق صراع، "إدارة المعرفة و دورها في تحقيق جودة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي"، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014، ص 26.

(2) بوركو عبد المالك، "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية لشركة نجمة للإتصالات"- مذكرة ماجستير

قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 10.

وبالتالي، نستنتج أن إدارة المعرفة تتطلب ضرورة وجود تكامل بين مختلف الأبعاد السابقة.

ثانیا :
نشطة إدارة
المعرفة

إن ظهور و تطور إدارة المعرفة، كان نتيجة طبيعية للعديد من العوامل التي فرضت نفسها، و غيرت من الممارسات التقليدية في الإدارة، و عموما يمكن تقسيم هذه العوامل إلى (4):

1- عوام

خيار جنة:

تتعلق العوامل الخارجية بمختلف متغيرات البيئة الخارجية، و التي أصبح من الضروري على المؤسسات أن تستجيب لمطالباتها و هذا لضمان بقائها و تطويرها.

و تتمثل أهم هذه المتغيرات في:

أ- عولمة الأعمال:

أصبحنا الآن نعيش واقع العولمة، الذي فرض نفسه في جميع المجالات. بما في ذلك المجال الاقتصادي، فقد أدت حركات التحرر الاقتصادي و تدويل المنتجات إلى زيادة المنافسة العالمية، الأمر الذي تطلب من المؤسسات زيادة فعالية جميع عملياتها، و هذا من خلال تشجيع الإبداع و الابتكار المستمر في المنتجات، و اللذين يعتبران غاية إدارة المعرفة.

ب- التعقيد المتزايد في إحتياجات الزبائن :

(1) علاء فرج طاهر، "إدارة المعلومات والمعرفة"، ط1، دار الرؤية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 93.

(²) حسین عجیلان حسن، "مراجع ذکرہ"، ص 16.

(3) نجم عبود نجم، "مرجع سبق ذكره"، ص 93.

خليد عائشة، "تقييم أنشطة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة إستكشافية -" دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

4
()

لقد إنعكس التطور الذي عرفه الإقتصاد على رغبات و إحتياجات الزبائن، فقد أصبحت أكثر تعقيدا، هذا ما إستلزم من المؤسسات ضرورة تبني فلسفة جديدة قائمة على إعتبار الزبون هو المركز المحوري لنشاطها، و بالتالي البحث عن الإستجابة السريعة لطلباته، و هذا لضمان ولائه.

ج- التعقيد المتزايد في عمليات التوريد:

يعرف سوق التوريد هو الآخر تطورات مستمرة في العرض، و هو ما يعتبر فرصة سانحة للمؤسسة لتقديم أفضل المنتجات. لذا فالمؤسسة اليوم تعيش رهان مدى قدرتها على الإدراك الجيد لقدرات مورديها، و بالتالي زيادة قدرتها الإبتكارية.

2- عوامل داخلية:

يقصد بالعوامل الداخلية مختلف المتغيرات التي تعرفها البيئة الداخلية للمؤسسة، و هي تتمثل في:

أ- الاختناقات في فعالية المؤسسة:

كثيرا ما تحدث إختناقات في فعالية المؤسسة، الأمر الذي يتطلب القيام بسلوك فعال مبني على الذكاء التنافسي، من خلال القيام بالعديد من التحسينات على مستوى الإستثمارات في التكنولوجيات الحديثة الخدمات اللوجستية، و أيضا جودة المعلومات. و هذا لن يتأتى ذلك إلا بوجود فرق عمل تتمتع بمهارات وخبرات عالية.

ب- تزايد القدرات التقنية و التكنولوجية:

لقد أدى التطور التكنولوجي في مجال المعلومات و الإتصال إلى إكتشاف العديد من التقنيات الحديثة، كتلك التي تتعلق بالبرمجيات، ترميز و تشفير المعارف في قاعدة المعرفة، و محركات البحث المتقدمة.

ج- إدراك و فهم الوظائف البشرية المعرفية:

إن التطورات التي عرفتتها إدارة الموارد البشرية وقفت على حقيقة الدور الفاعل الذي يلعبه المورد البشري في المؤسسة، و الذي أصبح بالتفاعل مع المعارف الموجودة في المؤسسة يمثل الأصل المحوري فيها.

ثالثاً: مبادئ إدارة المعرفة

تقوم إدارة المعرفة على مجموعة من المبادئ و التي تتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

1- التعاون Collaboration:

إن نشر ثقافة التعاون بين فرق العمل في المؤسسة يسمح بزيادة مستوى تبادل المعارف بين الأفراد و المشاركة فيها، و بالتالي تحقيق دورة حياة المعرفة.

2- الثقة Trust:

تقتضي إدارة المعرفة ضرورة الثقة بقدرات الأفراد و إمكانياتهم، حيث يسمح ذلك بالحصول على المعارف الموجودة لديهم، بالإضافة إلى خلق روح المبادرة عندهم. كما تقتضي أيضا ضرورة نشر الثقة بين الأفراد و هذا لضمان المشاركة في المعارف و تقاسمها⁽²⁾.

3- التعلم Learning:

يقصد بالتعلم هو إكتساب المعارف الجديدة و تحويلها إلى ممارسات، للإنتقال من وضع إلى وضع أحسن منه.

4- اللامركزية Décentralization:

تقوم إدارة المعرفة على اللامركزية في إتخاذ القرارات، و هذا من خلال تمكين الأفراد في المستويات السفلى من المشاركة في عملية إتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى دمجهم في الكيان المؤسساتي.

(1) "نفس المرجع"، ص 75.

(2) Martin Roulleaux Dugage, "**Organisation 2.0, le knowledge management**", nouvelle génération, édition d'organisation, collection strategie, Eyrolles, 2008, p 61.

5- اللارسمية Informality:

تتطلب إدارة المعرفة مستوى عالي من المرونة، لذا فهي تعتمد على اللارسمية من أجل تسهيل الاتصالات داخل المؤسسة.

6- الخبرة الواسعة و العميقة Shapes skills:

تقوم إدارة المعرفة على ضرورة وجود خبرات ذات إتجاه أفقي و عمق عمودي في المؤسسة، بمعنى أن تكون هذه الخبرات شاملة و مركزة.

7- نظم تكنولوجيا المعلومات IT

:Support

يعتبر نظم تكنولوجيا المعلومات عنصر أساسي و ضروري في إدارة المعرفة⁽¹⁾، حيث أنها تقدم العديد من التسهيلات في خلق، توزيع و المشاركة في المعرفة.

8- الإبداع التنظيمي Organisational

:creativity

يعتبر الإبداع التنظيمي المحور الجوهري الذي على أساسه تقوم إدارة المعرفة، حيث أنها تهدف إلى تعزيز القدرة الإبداعية للمؤسسة.

رابعاً: استخدامات إدارة المعرفة

تستخدم إدارة المعرفة لتنفيذ العديد من الأنشطة، و التي يمكن تعدادها فيما يلي⁽²⁾:

(¹) Jouy- en- josas, "**Strategor**", 4^{eme} édition , DUNOD, paris, France,2004, p 750.

(²) نعيم إبراهيم الظاهر، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 102،103.

- 1- التخطيط لوظيفة البحث و التطوير، حيث يتم الوقوف على الفجوات المعرفية، و القيام بتوليد معارف جديدة، و هذا إستنادا على الخبرات الموجودة.
- 2- دعم عملية إعادة الهندسة لمختلف الأنشطة داخل المؤسسة، و هذا من خلال إعادة تصميم عمليات نقل المعرفة.
- 3- تصميم البرامج التدريبية، و هذا بناءا على القيام بدراسات تتعلق بخبرات الأفراد في مجال المعرفة.
- 4- دعم أساليب إدارة الجودة الشاملة، و هذا عن طريق تحديد المنتجات أو التحسينات التي يمكن القيام بها مستقبلا.
- 5- إرساء ثقافة إدارة المعرفة في المؤسسة.
- 6- تطوير نظم الخبرة، و هذا من خلال تقييم الأفراد و القيام أيضا بتحويل الخبرات من الأفراد الذين يغادرون المؤسسة إلى معارف صريحة من خلال تدوينها.
- 7- القيام بتحديد وظائف المؤسسة الرئيسية.
- 8- قياس أداء الأصول المعرفية.
- 9- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة.
- 10- وضع إستراتيجية المؤسسة.
- 11- تقدير المعارف المطلوبة لتنفيذ مختلف المهام بالمؤسسة .

المطلوب الثاني:

أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق جملة من الأهداف و التي تتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

- تبسيط الإجراءات و مختلف العمليات سواءا الإدارية أو تلك التي تتعلق بالنشاط الإستغلالي في المؤسسة، مما يؤدي إلى خفض التكاليف.

(¹) نعيم إبراهيم الظاهر، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 98، 104، 105.

- الوصول إلى تحقيق رضى المستهلك، و هذا من خلال السرعة في الإستجابة لطلباته.
- خلق الإبداع، من خلال تشجيع المبادرات الفردية في المؤسسة، مما يؤدي إلى توليد معارف جديدة.
- زيادة العائد المالي، و هذا من خلال زيادة الإنتاجية و الرفع من فعالية التسويق في المؤسسة.
- إدارة علاقة الزبائن بكفاءة و فاعلية.
- بناء ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة و التفاعل بين الأفراد في تداول المعارف.
- تحسين الذاكرة العملياتية من خلال نقل الخبرات التراكمية المكتسبة.
- توليد المعارف الضرورية لتطوير المؤسسة.
- تحديث المعرفة بصفة مستمرة، مما يؤدي بالمؤسسة إلى إكتساب القدرة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة، التي أصبحت فيه المعرفة تمثل المورد الرئيسي للمؤسسة.
- ترويج إستخدامات المعرفة للأفراد.
- مسح و تطوير الموارد المعرفية الموجودة لدى الأفراد.
- التمكن من تحديد الكفاءات الموجودة في المؤسسة، و بالتالي تقدير الكفاءات المطلوبة، ووضع السياسات الكفيلة بالإستثمار في الرأسمال الفكري بالمؤسسة⁽¹⁾.
- صنع قيادة قادرة على تطبيق مبادئ إدارة المعرفة في المؤسسة.

المطلوب الثالث: أهمية إدارة المعرفة

يمكن إبراز أهمية إدارة المعرفة من خلال النقاط التالية: ⁽²⁾

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
- تطوير مهارات المورد البشري.

⁽¹⁾ محمد عواد الزيادات، "إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 69.

⁽²⁾ حسين عجلان حسن، "مرجع سبق ذكره"، ص 17.

- تحسين عمليات إتخاذ القرار، حيث تمكن إدارة المعرفة من إتخاذ القرارات من قبل المستويات الإدارية الدنيا و بالتالي تحقق السرعة في إتخاذها.
- تحسين عمليات تنفيذ القرارات، حيث يصبح في الإمكان تنفيذ القرارات بسرعة، و هذا لقصر حلقات الإتصال.
- تشجيع المبادرات الفردية، مما يؤدي إلى تحسين العمليات التشغيلية.
- تحقيق جودة المنتجات من خلال زيادة مستوى إدراك و خبرات الأفراد بمحاجات و تطلعات الزبائن.
- تخفيض نسبة دوران العمل، و هذا من خلال غرس الإيجابية في بيئة المؤسسة عن طريق دمجهم في نظامها.
- غرس روح التعاون و المشاركة بين الأفراد و بالتالي الرفع من مستوى الأداء لديهم.
- خفض التكاليف، و هذا من خلال تحسين العمليات الداخلية.
- تحقيق النمو، و الذي يعتبر الهدف الإستراتيجي للمؤسسة، حيث أن إدارة المعرفة تسمح بزيادة مستدامة في العائد من الإستثمار، الحصة السوقية، سعة خطة الإنتاج، و غير ذلك من مقاييس الأداء.
- تحسين الإبداع، و بالتالي التمكن من مواجهة المنافسة.
- زيادة الإنتاج.⁽¹⁾
- تحديد هوية رأس المال الفكري بالمؤسسة (براءات الإختراع، العلامات التجارية، الشهرة).
- تطوير مراكز الكفاءات.
- إيجاد كيان تفاعلي في المؤسسة.
- تحقيق القيمة المضافة بناء على المعارف الموجودة.

المطلب _____ باب الرابع _____ ع: عملي _____ ات إدارة
المعرفة _____

(¹) نعيم إبراهيم الظاهر، "مرجع سبق ذكره"، ص 90.

إن إدارة المعرفة في حقيقتها هي مجموع العمليات التي تهدف إلى تحقيق دورة حياة المعرفة في المؤسسة، و التي تعمل بشكل تنافسي و تكاملي في آن واحد، و يمكن تحديدها فيما يلي:

أولاً: تشخيص _____ المعرفة _____

يعتبر الحصول على المعلومات المرحلة الأولى في عملية إكتساب المعرفة و هذا من خلال تحديد مصادرها أولاً ثم مقارنتها بحجم و نوعية المعارف المطلوبة، و هذا من أجل تحديد إستراتيجية العمل المعرفي المطلوب، و هو يتطلب الذكاء في إختيار و إنتقاء المعلومات المناسبة، و كذا السرعة في الحصول عليها، مما يستلزم ضرورة الإستعانة بالتقنيات الحديثة في مجال الإتصال و المعلومات⁽¹⁾.

ثانياً: _____ إكتساب المعرفة _____

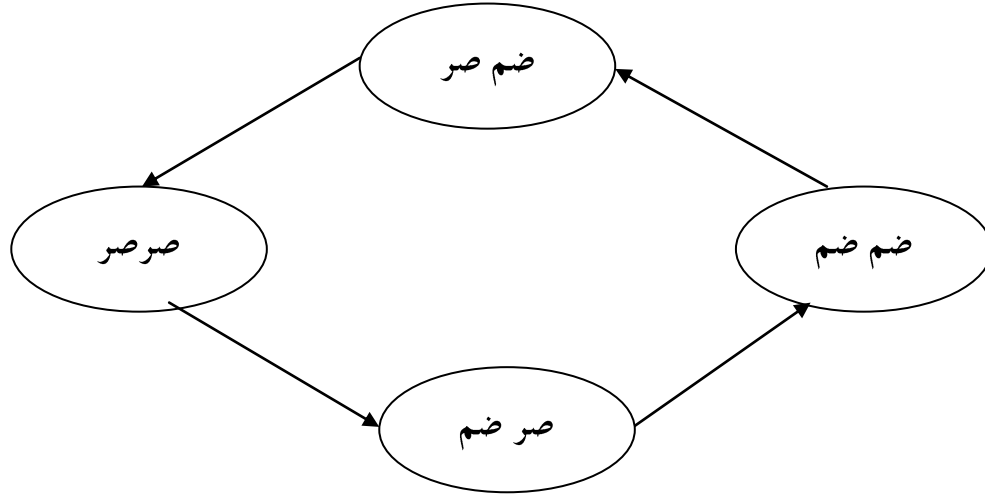
بعد القيام بعملية تشخيص المعرفة، تأتي عملية إكتساب المعرفة، و هذا وفقاً لمصادرها، فإذا كانت داخلية يتم تحصيلها من مستودعات المعرفة التي تحوي على المعارف الصريحة، أو عن طريق حضور الندوات و المؤتمرات و كذا المشاركة في الخبرات و الممارسات، و إن كانت من مصادر خارجية فيتم ذلك عن طريق القيام بالاستخبارات و مختلف الأبحاث الأكاديمية التطبيقية، و هذا بالاستعانة بالتكنولوجيات الحديثة في هذا المجال⁽²⁾.

و يتم في هذه العملية تحويل المعارف الصريحة إلى معارف ضمنية و أيضاً العكس، و هذا ما يوضحه الشكل الآتي:

شكل رقم 2-2: دورة حياة المعرفة _____

⁽¹⁾ جمال يوسف بدير، "اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات"، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010 ص61.

⁽²⁾ حسين عجلان حسن، "مرجع سبق ذكره"، ص 27.



المصنوع: د. حسني عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة (الرأسمالية
بديلا)، ط1، دار الفجر للنشر
 و التوزيع، القاهرة، مصر، 2009،
 ص60.

و سنحاول إعطاء شرح لكل حلقة على حدى⁽¹⁾:

– الحلقة الأولى: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية

يتأتى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية بين أفراد المؤسسة عن طريق الإتصال. حيث تسمح الممارسات المختلفة داخل المؤسسة بإكتساب المعرفة و تداولها بين الأفراد، و هذا عن طريق الملاحظة و المحاكاة.

– الحلقة الثانية: تحويل المعرفة صريحة إلى معرفة صريحة

⁽¹⁾ Le guide du management des compétences, ANAFOR, "L'entreprise apprenante, Knowledge management", Mars 2014,(X-30-10), p4.

يعد من الصعوبة تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة، غير أن ترجمة المخزون المعرفي في شكل ممارسات يسمح بنقل هذه المعارف الضمنية إلى الغير في شكل نماذج صريحة تحوي على الخبرات المهنية، و التي تكون قابلة للفهم و التعلم⁽¹⁾.

- الحلقة الثالثة: تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية

يتيح التنظيم المنهجي للمعارف الصريحة متعددة الأشكال بالحصول على معارف صريحة جديدة، و هذا + من خلال عمليات المزاوجة و الدمج.

- الحلقة الرابعة: تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية

تساعد المعارف الصريحة على إثراء المعارف الضمنية لدى الفرد، و هذا من خلال التعلم عن طريق العمل حيث أن تطبيق المعارف الصريحة أثناء القيام بالعمل من شأنه إكساب الفرد خبرة مهنية يؤدي توسعها و تراكمها إلى تكوين و تأسيس ما يدعى بالمعارف الضمنية لديه.

ثالثاً: توليد المعرفة

لا يعتمد بناء نموذج فكري معرفي فعال داخل المؤسسة على مجرد الحصول على المعرفة، و إنما في إنتاج و توليد معارف أخرى، و هو ما يطلق عليه إبداع المعرفة.

حيث يتم توليد أصل معرفي جديد، و يتأتى هذا بمشاركة الجميع في إيجاد الحلول بطريقة إبتكارية، و التي تعتبر مصادر جديدة للحصول على المعرفة.

رابعاً: تخزين المعرفة

يتم تخزين المعرفة في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، و التي تحتوي على المعارف بأشكالها المختلفة، سواءا الصريحة و التي تكون في الأوعية المادية كالوثائق المكتوبة، أو الضمنية و المتمثلة في المعارف الإنسانية و التي

(¹) Annick Haegel, "La boîte à outils des ressources humaines", DUNOD, paris, France , 2012,p 97.

يمكن تخزينها في النظم الخبيرة **Expert system**، و هنا تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا رئيسا في توسيع الذاكرة التنظيمية و كذا في إسترجاع المعلومات المخزنة من أجل تطبيقها ⁽¹⁾.

خامس: _____
بي: _____
المعرفة _____

تظهر تطبيقات المعرفة من خلال مختلف الممارسات داخل المؤسسة و كذا في القرارات التي يتم إتخاذها.

المبحث الثالث: نماذج إدارة المعرفة

قام الباحثين في مجال إدارة المعرفة بتصميم العديد من النماذج لإدارة المعرفة و هنا سنقوم بعرض أهم هذه النماذج:

المطلب الأول: نموذج إدارة المعرفة المؤسسية ل: Wiig

قدم **ويج Wiig** نموذج لإدارة المعرفة، حيث يتكون هذا النموذج من خمسة مراحل ⁽²⁾:

– المرحلة الأولى: تطوير المعرفة
Knowledge development

يتم في هذه المرحلة تطوير مختلف المعارف الموجودة في المؤسسة و هذا عن طريق البحث العلمي، الإبداع و الابتكار، و كذا عن طريق الحدس.

– المرحلة الثانية: إكتساب المعرفة
Knowledge acquisition

⁽¹⁾ حسين عجلان حسن، "مرجع سبق ذكره"، ص 28.

(إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة (الممارسات و المفاهيم)"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 97²).

و يقصد بإكتساب المعرفة التحكم بها و تخزينها من أجل التمكن من إستخدامها.

- المرحلة الثالثة: _____

تقنية

المعرفة Knowledge refinement

في هذه المرحلة يتم تنظيم المعرفة وفقا لإحتياجات المؤسسة و أهدافها.

- المرحلة الرابعة: توزيع

المعرفة Knowledge distribution ونشرها

يتم توزيع المعرفة و نشرها بين جميع الأفراد أصحاب العلاقة، حيث تستخدم في ذلك العديد من الأساليب كالتعلم، التدريب، شبكات العمل، و ما إلى ذلك.

- المرحلة الخامسة: الرفع

المعرفة Knowledge leveraging

في هذه المرحلة يكون قد تم توظيف المعارف في مختلف عمليات المؤسسة، مما يكسب المؤسسة خبرة و معرفة تمكنها من إنتاج و توليد معارف جديدة.

المطلب الثاني: _____

نموذج حلقة القيمة

للمعرفة Knowledge value chaine KVC

هو عبارة عن نموذج لتطبيق تحليل حلقة القيمة في العمليات المتعلقة بالمعرفة، و هو يقوم على تصنيف أنشطة حلقة القيمة و تحديد دور الأفراد العاملين في مجال المعرفة و صانعي القرار.

حيث يعتمد هذا النموذج على مدخل حلقة القيمة الذي جاء به بورتر ⁽¹⁾porter و الذي على أساسه يتم إستبعاد الأنشطة غير الإستراتيجية و الإحتفاظ بالأنشطة الإستراتيجية التي تحقق قيمة.

(¹) Gerry Johnson et d'autres, "**Strategique**", 7^{eme} édition, Pearson éducation, paris, France, 2005, p 164.

يتم تقسيم الأنشطة وفق مدخل حلقة القيمة إلى نوعين:

أولاً: الأنشطة _____ الأولية _____

تتعلق بمختلف الأنشطة الأولية الخاصة بالتكوين المادي للمنتج سواء كان سلعة أو خدمة، و هي تشمل على ما يلي:

1- الإمدادات الداخلية:

و تتعلق بمختلف المدخلات التي تستعمل للإنتاج، كالمواد الأولية .

2- العمليات:

و هي التي بواسطتها يتم تحويل المدخلات إلى منتجات نهائية، كمثال عن ذلك تشغيل الآلات.

3- المخرجات:

و تتمثل في المنتجات النهائية.

4- التسويق _____ و

المبيعات:

و تتمثل في مختلف عمليات التسويق و التي تهدف إلى بيع المنتج.

5- خدمات ما بعد

البيع:

يقصد بها الخدمات التي تقدم ما بعد البيع و التي تهدف إلى المحافظة على الزبون و قيمة المنتج، كخدمات التركيب.

ثانياً: الأنشطة _____ الداعمة _____

هي مجموع الأنشطة الداعمة للأنشطة الأولية، و تشمل ما يلي:

1- أنشطة البنية الأساسية للمؤسسة:

و تشمل مختلف الأنشطة الإدارية في المؤسسة.

2- أنشطة الموارد البشرية:

و تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة.

3- أنشطة التطوير

التكنولوجي:

و تتعلق بأنشطة تصميم المنتج و مختلف المعارف الفنية.

4- أنشطة المشتريات:

تتعلق بأنشطة الحصول على المدخلات المطلوبة.

يقوم إعداد نموذج حلقة القيمة للمعرفة على مرحلتين⁽¹⁾:

- المرحلة الأولى:

تحديد أنشطة إدارة المعرفة

يتم تحديد أنشطة إدارة المعرفة و المتمثلة فيما يلي:

أ- إكتساب المعرفة:

يتم الحصول على البيانات و معالجتها للحصول على المعرفة، و هذا بإستخدام مختلف التكنولوجيات التي تتيح ذلك،: **Intelligent data bases , Data web- houses** و ما إلى ذلك.

ب- مشاركة المعرفة:

يتم التشارك في المعرفة بين الأفراد، و هذا بالإستعانة بما يلي: **Vidéo conferencing, multimedia** و **internet**، و ما إلى ذلك.

(نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، "الإدارة الإستراتيجية"، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص[141-144].)

ج- أنشط _____ إستخـ _____ دام و تطبيـ _____
المعرفة:

يتم القيام بتنفيذ المعارف في عملية صنع القرار، و تستخدم في ذلك ما يلي: **Groupware**, **conferencing**، و ما إلى ذلك.

- المرحلة الثانية الثانية:
 بنى بناءً على زوج
 حلاقة القيمة
 للمعرفة

يعتمد بناء نموذج حلقة القيمة للمعرفة على مجموعتين أساسيتين، هما:

– المجموعه الأولى: الأنشطة

و هي تتعلق بجميع الأنشطة التي تعنى بالحصول على المعرفة، و هي في مجملها تعتمد على مجهودات الأفراد العاملين في مجال المعرفة، و يمكن إدراجها في شكل أربعة أنشطة فرعية، و المتمثلة في الآتي:

أ- الحصة _____
ول على البيت _____

و هي تمثل القاعدة الأساسية لهذا النموذج، حيث يتم جمع مختلف البيانات الموجودة و هذا بإستخدام مختلف الطرق و الأساليب التي تتيح ذلك.

ب- تشغيل الـ اليـانات:

حيث يتم إعداد البيانات من خلال تنظيمها، هذا بالإستعانة بالتكنولوجيات الحديثة في هذا المجال، ثم يتم تصنيفها بشكل يسهل عملية تحليلها.

ج- تحلیـل المعـلومـات:

يتم معالجة مختلف البيانات للحصول على معلومات، ثم يتم تحليل هذه الأخيرة من أجل التوصل إلى معرفة قابلة للإستخدام.

د- توصیف عمل المعرفة:

يتم نقل الحصيلة المعرفية إلى متخذي القرار من أجل إستخدامها في إتخاذ مختلف القرارات.

- المجموعــــــــــــــــة الثانية:

الأنشطــــــــــــــــة الداعمــــــــــــــــة

تخص هذه الأنشطة عملية تطبيق و إستخدام المعرفة، و هي أيضا تحوي على أربعة أنشطة فرعية:

أ- مشاركمة المعرفة:

تعتبر هذه الخطوة جد مهمة في إدارة المعرفة، حيث يتم من خلالها تحقيق التفاهم المشترك بين الفرد العامل في مجال المعرفة و بين متخذي القرار.

ب- إستخـدم الـذكـاء:

في هذه المرحلة، يقوم متخذ القرار بتوظيف مختلف المعارف الأساسية في صنع جميع قراراته، حيث يرتبط نجاح ذلك أو يتوقف نجاح ذلك على ذكاء صاحب القرار.

ج- صياغة التصرفات :

في هذه المرحلة يتم تحديد الخطوات الضرورية لتنفيذ القرار المبني على المعرفة المحصلة و هذا بتنفيذه مع المعارف الأخرى.

د- تنفي ذ الصرفات:

تتعلق هذه الخطوة بالتطبيق الفعلي للقرار، و تسخير مختلف المتطلبات من أجل ذلك.

و المخطط التالي يوضح نموذج حلقة القيمة للمعرفة.

شكل رقم 2-3: مخطط نموذج
حلقة القيمة للمعرفة

القي

القي

الحديث الإسكندرية، مصر،

الحديث الإسكندرية، مصر،

مات ما بعد البيع

2007، ص 142.

المخطط الثالوث : نموذج المؤثر ل لإدارة المعرفة

قدم هذا النموذج دينس وينوسكاي D.E.winnosky، و هو يقوم على تشبيه المعرفة بالموئل، كونها تعد خبرة متسلسلة بشكل لانهائي، بحيث تتضمن أربع عناصر⁽¹⁾:

1- القواعد الأساسية لإدارة المعرفة:

و التي تتمثل في مختلف البيانات و المعلومات المتداولة.

1 ثقافة إدارة المعرفة:

و تشمل مختلف القيم و الإتجاهات التي على أساسها يتم تحديد الإستراتيجية.

2 أهداف المعرفة:

و تتعلق بمختلف الأهداف المسطرة في إدارة المعرفة و هي تركز على إستغلال الموارد و الكفاءات الموجودة في المؤسسة.

3 معايير إدارة المعرفة:

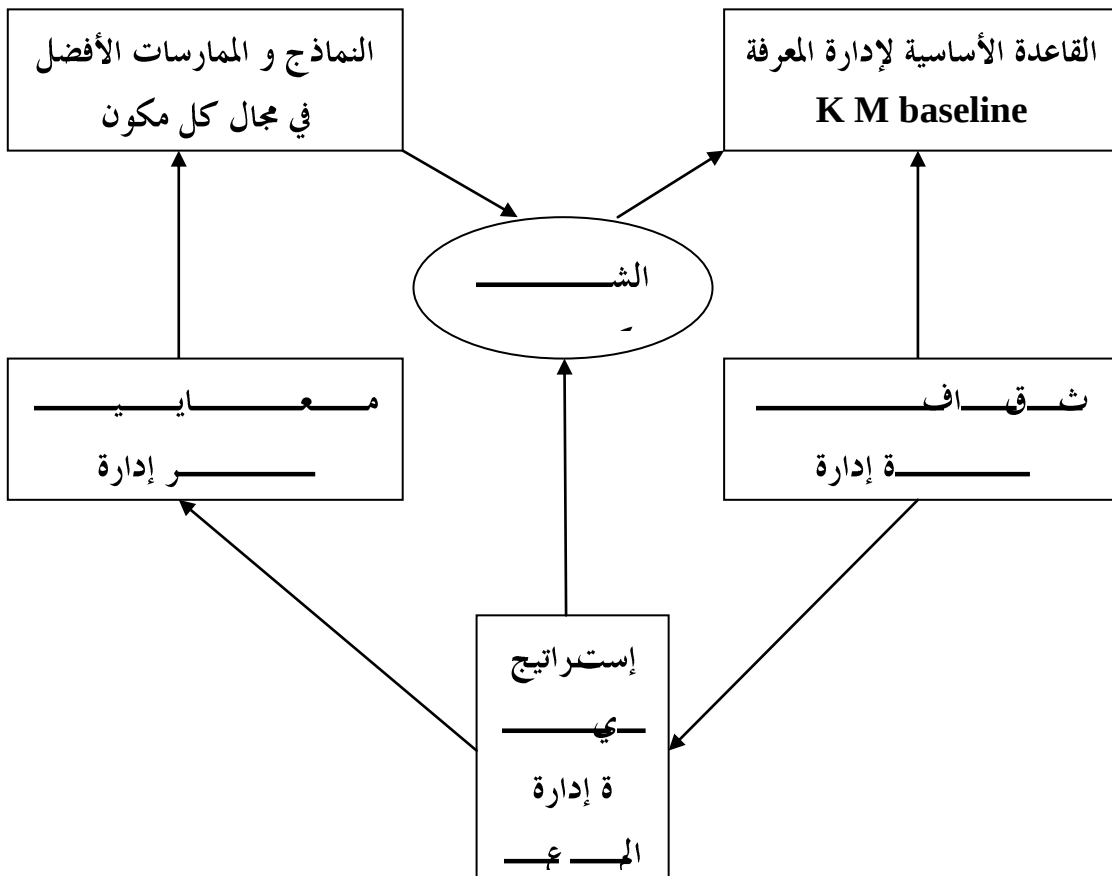
تشمل مختلف المعايير التي على أساسها يتم الإسترشاد بالممارسات الأفضل.

و الشكل الموالي يوضح لنا مخطط المؤثر ل لإدارة المعرفة.

(1) نجم عبود نجم، "مرجع سبق ذكره"، ص 119.

شكل رقم 2-4:

مخطط نموذج المؤسسة
لإدارة المعرفة



المصــــــــــــــدـــــــــــــــــر: نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة (المفاهيم، الإستراتيجيات، و العمليات)"، ط2، مؤسسة
الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،
2008، ص 119 (بتصرف).

المطلوب الـرابـع: ع: غـ وـجـ

ديـفـيـد سـكـايـرم D.Skrym

قام بتصميم هذا النموذج⁽¹⁾ ديفيد سكايـرم D.Skyrm و هو يتكون من قوتين محركتين:

– القصة الأولى: الإستخدام
الأفضل للمعرفة

و هذا من خلال التشارك في تبادل المعارف و كذا تطوير قاعدة البيانات.

الإبداع والإبتكار

من خلال توليد معارف جديدة و تحويل المعارف إلى منتجات، خدمات، و عمليات.

وسبع رافععات إستراتيجيــــــــــــة، و التي تعتبر

هي عوامل النجاح، و هي تتمثل فيما يلي:

1- معارف الزبائن معرفة إحتياجاتهم و تطلعاتهم.

(١) أكرم سالم الجناني، "إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية"، ط1، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 92.

2- المعرفة الدقيقة _____ في المنتج _____ات و
الخدم _____ة:

و يقصد بها المعارف المحولة إلى منتجات و خدمات.

3- المعرفة _____ في الأف _____راد:

من خلال تنمية القدرات لدى المورد البشري و دفعه إلى التعلم و الابتكار.

4- المعرف _____ة في العملي _____ات:

حيث يتم تجسيد المعارف في جميع العمليات من أجل إتخاذ أحسن القرارات.

4 المذاك _____رة التنظيم _____ة:

و التي تتمثل في حصيلة خبرات المؤسسة و معارفها.

5 المعرفة _____ة في العلاق _____ات:

يتم التركيز على العلاقات لضمان إنسيابية المعارف بين الأفراد.

6 الإستثم _____ار في الأص _____ل المعرف _____ي في

المؤسس _____ة:

القيام بالإستثمار في الرأسمال الفكري في المؤسسة و تحديد مؤشرات قياسه.

نستنت _____ج م _____سب _____ق، أن جميع النماذج تشترك في التركيز على

العمليات الأساسية لإدارة المعرفة مع إظهار التكامل بين إدارة الموارد البشرية و ثقافة المنظمة و تقنية المعلومات.

و نشير أنه يجب أن يتوفر النم _____وذج ليكون فعالا على الخصائص التالية:

- الم _____رون _____ة:

و هذا من أجل إستيعاب مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث، و القيام بالتعديلات اللازمة.

- الشم _____ولي _____ة:

يجب أن يتوفر النموذج على جميع المتطلبات الأساسية لقيام مشروع إدارة المعرفة و المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، و التي سنتناولها بالتفصيل في الفصل الموالي لهذه المذكرة.

المواءمة:

بحيث يجب أن يتوافق النموذج مع الأهداف العامة للمؤسسة.

خـ لاصـة الـ فـ صـ لـ الثـ انـ يـ:

وقفنا في هذا الفصل على أهم المنطلقات النظرية لمدخل إدارة المعرفة، و التي تتمثل عموما فيما يلي:

✓ يقوم النموذج الفكري الحديث في إدارة المؤسسات على إعتبار المعرفة أصلا من أصول المؤسسة.

✓ تعرف إدارة المعرفة على أنها منهج إداري شامل لمختلف العمليات المتعلقة بالأصل المعرفي

في المؤسسة، و المتمثلة في تشخيص المعرفة، إكتساب المعرفة، توليد المعرفة، و تخزين المعرفة. و هي

تشمل ثلاثة أبعاد: البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، و البعد الإجتماعي.

- ✓ تقوم إدارة المعرفة على جملة من المبادئ، و التي يشترط توفرها مجتمعة، و هي: التعاون، الثقة، التعلم اللامركزية، اللارسمية، الخبرة الواسعة و العميقة، نظم تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، و الإبداع التنظيمي.
- ✓ تأخذ إدارة المعرفة أهمية كبيرة، كونها تسمح بتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، و هذا على اعتبار أن المعرفة تمثل المورد الرئيسي بل أساس الميزة التنافسية لها في ظل مفاهيم إقتصاد المعرفة.
- ✓ توجد العديد من النماذج المقترحة لإدارة المعرفة، و لكن على إختلافها، فهي تقوم على نفس المبادئ و الأسس التي تقوم عليها إدارة المعرفة.

الفصل الثالث :

الفصل الثالث :

تطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسات الإعلامية

تتمهـد الفصل الثاني:

عرفت الإدارة الإعلامية على مدى القرون الماضية نوعاً من الإستقرار، و لكن و في غضون المتغيرات التي جاءت بها العولمة، تغيرت المفاهيم التقليدية للإدارة الإعلامية، و أصبحت المؤسسة الإعلامية تبحث و تسعى لتبني النظم الإدارية الحديثة، و هذا من أجل تجاوز الطفرة النوعية على مستوى الإنتاج و الأداء و ذلك من خلال عمليات التجديد في تقنياتها، خبراتها، مواردها البشرية، و نمط تفكيرها.

و يعتبر مدخل إدارة المعرفة من بين أهم المداخل التي تسعى المؤسسات الإعلامية إلى تبنيها من أجل الرفع من مستوى أدائها و مواكبة التطورات التي تعرفها السوق الإعلامية.

و سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الأساسية التي تتعلق بتطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسات الإعلامية، و هذا من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الإعلامية.

المبحث الثاني: مراحل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الإعلامية.

المبحث الثالث: أخلاقيات إدارة المعرفة في مؤسسات الإعلام.

المبحث الأول: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الإعلامية

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الإعلامية الإهتمام بتحقيق أربع دعائم رئيسية، و التي تتمثل في تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، و كذا الثقافة التنظيمية.

و سنقوم من خلال المبحث الآتي بتوضيح إسهامات كل من هذه الدعائم في إنجاح مشروع إدارة المعرفة في المؤسسة الإعلامية، و هذا بعد التطرق إلى أسباب إهتمام هذه الأخيرة بهذا المنهج الإداري الحديث، و المتمثل في إدارة المعرفة.

المطلوب _____ ب الأول: إدارة المعرف _____
إدارة الإعمال _____ لام

يعزى إهتمام المؤسسات الإعلامية بإدارة المعرفة إلى ما يلي⁽¹⁾:

- التداخل الكبير بين مفهومي إدارة المعرفة و إدارة الإعلام، فإدارة المعرفة تهتم بالإنتاج الفكري الإنساني كما أن إدارة الإعلام تهتم بتداول المنتجات الفكرية للفرد و التي تكون نتاج خبرات فردية و جماعية.
- الثورة المعلوماتية و ما صاحبها من تطورات في تكنولوجيا الإعلام و الإتصال، حيث ظهرت أنشطة جديدة مع البث المباشر و مضاعفة البث مع شبكات الأقمار الصناعية.
- إرتفاع نفقات الإعلام.(2)
- المنافسة الكبيرة التي تشهدها السوق الإعلامية.
- التغير المستمر في أذواق المستهلكين بسبب المتغيرات الاجتماعية، الإقتصادية، و كذا السياسية.
- الحاجة إلى موارد بشرية ذات كفاءة عالية.
- الحاجة إلى الحصول على ثقة الجمهور و السلطات العامة معا، و هذا من خلال إثبات المصداقية.
- زيادة الإهتمام بالبحوث و دورها في تحسين العملية الإدارية بالمؤسسة الإعلامية.
- إبتكار وسائل و منافذ متجددة التوزيع بسرعة فائقة و في أي وقت عبر مواقع الإستخدام المباشر.

(1) حميد جاعد محسن، "إدارة المعرفة وإدارة الإعلام"، مجلة الباحث الإعلامي، العدد 03، كلية الإعلام، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص 179، 180.

(²) عبد النبي عبد الله، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 12، 13.

المطلب الثاني: ان

تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعيش المؤسسات الإعلامية حاليا رهان حقيقي، يتمثل في ضرورة تبنيها للثورة الرقمية التي عرفها مجال المعلومات و الاتصال، و هذا بسبب العوامل التالية ⁽¹⁾:

أولاً: العامل التقني

و الذي يتمثل في التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال خصوصا فيما يتعلق بالأقمار الصناعية شبكات الألياف الضوئية، برمجيات الحاسوب و شبكات الأنترنت، و التي أصبحت تمثل وسيطا إعلاميا يحوي على جميع وسائل الاتصال الأخرى المطبوعة، المسموعة، و المرئية.

ثانياً: العامل

الاقتصادي

و الذي يتمثل في عوامة الاقتصاد و ما يتطلبه من ضرورة السرعة في تدفق المعلومات. حيث لم تعد المعلومة مجرد قاسم مشترك يدعم الأنشطة الاقتصادية فقط، و إنما أصبحت هي في حد ذاتها تمثل سلعة اقتصادية.

ثالثاً: العامل

السياسي

و المتمثل في الاستخدام المتزايد لوسائل الإعلام من قبل القوى السياسية.

لقد أدت مختلف هذه العوامل إلى العديد من التغيرات التي مست مجال الإعلام، و بصفة أخص المؤسسات الإعلامية، و التي يمكن أن نشهدها فيما يلي ⁽²⁾:

1- المرسـل:

الشبكات Networks

⁽¹⁾ فيصل علي، فرحان المخلافي، "المؤسسات الإعلامية في عصر تكنولوجيا المعلومات"، ط1، المكتب الجامعي الحديث، اليمن، 2005 صص 106، 107.

⁽²⁾ أمين سعيد عبد الغني، "مرجع سبق ذكره"، ص [2-8].

أصبح المرسل في عصر المعلومات يتمثل في شبكات و ليس في صحيفة أو محطة إذاعة أو تلفزيون، و هذا ما يبرر التشابك و التكامل بين شركات البرمجيات، خدمات الأنترنت و كذا شركات إمداد المحتوى من دور نشر إنتاج موسيقى و سينما، مع شركات التوزيع و خدمات المعلومات. فقد أصبحنا نلاحظ وجود نزعة اندماجية واضحة في مجال الإعلام و الإتصال.

2-الرسالة:

النص الفائق

HyperText

يعرف النص الفائق في البيئة الإلكترونية على أنه سلسلة من القطع النصية المترابطة بروابط تعطي للقارئ مسارات مختلفة للدخول إليها.

حيث تسمى هذه القطع عقد **Nods** و تسمى الروابط **Links**، فأصبح من الممكن الوصول من طرق مختلفة إلى عقد أخرى عن طريق الوصلات المتداخلة بين الروابط. بمجرد الضرب على الفأرة في كلمة من كلمات النص.

3- الوسيلة:

New media الوسائط الجديدة

إن ثورة البيانات الرقمية و تدفقها، و كذا التوزيع الرقمي جعلنا نتحدث عن الصحافة الإلكترونية و البث الرقمي عبر شبكات الأنترنت، و نميز هنا بين أربعة أشكال:

- الصحافة الإلكترونية، و التي يتم فيها إما بث صحف مطبوعة عبر الشبكة أو صحف إلكترونية مباشرة أو بث أخبار وكالات الأنباء.

- البث الحي لشبكات الإذاعة و التلفزيون.

- أنظمة المشاهدة و الإستماع بالطلب.

- جماعات المحادثة و ندوات الحوار.

4- الجمله _____ ورالفاء _____ ي:

Interactivity

أصبحت الاتصالات في العصر الرقمي تتم بتفاعلية كاملة بين المرسل و المستقبل، بمعنى أننا في اتجاه عصر من الشفافية الجديدة. فبعد أن كانت العلاقة قائمة على دفع الرسالة الإعلامية ناحية الجمهور، أصبحت العلاقة الآن هي جذب الجمهور للرسائل.

جدول رقم 3-1:

تكنولوجيا نظم المعلومات و الإتصال المساندة
لإدارة المعرفة

تكنولوجيا المعلومات و الإتصال المستخدمة	النشاطات المعرفية
معالجة البيانات Word processing النشر المكتبي Desktop publishing تصوير الوثائق Document imaging النشر على الويب Web publishing إدارة إنسيابية العمل Work flow managing	إدارة الوثائق
اليوميات الإلكترونية Electronic calendars الشبكات الداخلية Intranet	الجدول إدارة

البريد الإلكتروني-E-mail البريد الصوتي-Voice mail الإجابات الرقمية Digital answering البرامج الجماعية Group ware الشبكات الداخلية Intranet الشبكات الخارجية Extranet الأنترنيت Enternet برمجيات الفريق Teamware البرامج الجماعية Groupware أدوات مؤتمرات الويب Web conferencieng tools	إدارة الإنترنت _____ ص _____ الات
قواعد بيانات مكتبية Databases جداول Spheetsread روابط سهلة الإستخدام إلى قواعد بيانات User-friendly interface to mainforme النظم الخبيرة Expert system الشبكات العصبية Neural networks	إدارة البي _____ ان _____ ات و المعل _____ وم _____ ات

و- التوافق في الأجهزة و
البرمجيات:

يجب أن تستوعب القدرات الحاسوبية البرمجيات المختارة، و هذا لتحقيق الأهداف المرجوة و الاستفادة الكلية منها.

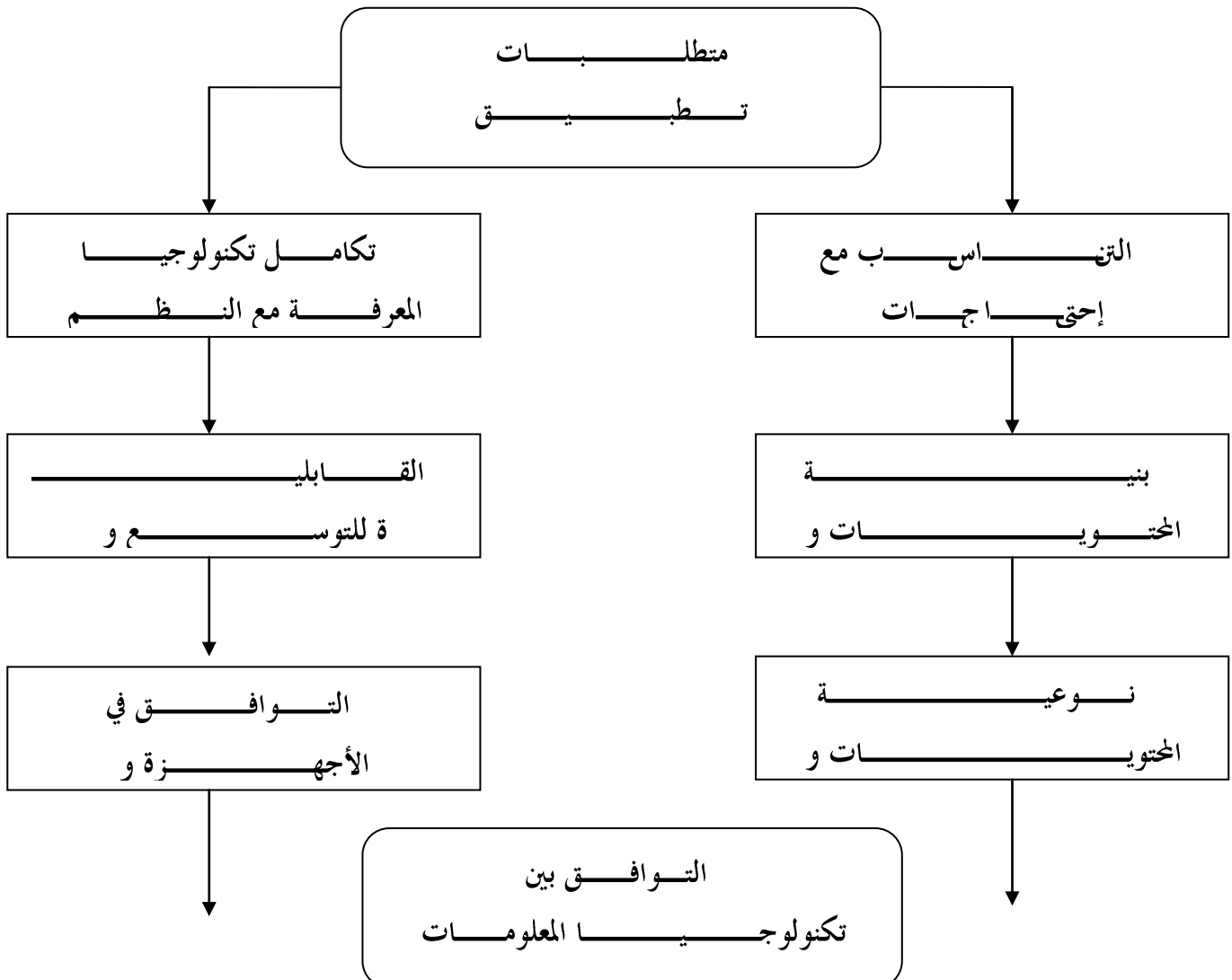
ي- التوافق بين تكنولوجيا و
المعلومات المستخدمة و قدرات المستخدمين:

بحيث يجب إستخدام تكنولوجيا معلومات تتناسب و قدرات المستخدمين الحالية أو المستقبلية التي يمكن الحصول عليها عن طريق التدريب و التكوين .

شكل رقم 1-3:

متطلبات تطبيقات

تكنولوجيا المعلومات و
الاتصال



المص _____
إدارة المـعرفـة"، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع
و الطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص 119.

المطلب الثالث: الإستثمار في الرأسمال الفكري

يعرف الرأسمال الفكري على أنه مجموع المعارف، القدرات و المهارات، و كذا الخبرات التي يمتلكها الأفراد العاملين بالمؤسسة و التي من شأنها إكساب المؤسسة الميزة التنافسية.⁽¹⁾

و يمكن إعتباره على أنه تفاعل لثلاثة موارد غير ملموسة، و هي⁽²⁾:

الموارد
البشرية:

و تتمثل في الأفراد العاملين بالمؤسسة.

⁽¹⁾ سراج وهيبة، ستي عبد الحميد، "أساليب و سياسات الإستثمار في رأس المال الفكري"، الملتقى الدولي الخامس حول رأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 4.

⁽²⁾ سعد غالب ياسين، "إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، و التقنيات)"، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 224.

الموارد التنظيمية: -
و تضم المعارف الصريحة المرزمة، النظم، و إجراءات العمل.

الموارد العلائقية: -
و هي تتمثل في علاقات المؤسسة مع الزبائن، الموردين و جميع أصحاب المصالح.

يعتبر الإستثمار في الرأسمال الفكري الركيزة الأساسية لإنجاح مشروع إدارة المعرفة في المؤسسة الإعلامية⁽¹⁾

حيث تتمثل أهميته فيما يلي⁽²⁾:

- يعتبر قوة خفية لا يمكن إدراكها من قبل المنافسين.
- مصدر توليد ثروة للمؤسسة، بحيث أن له عائد إقتصادي.
- إنخفاض التكلفة الحدية للرأسمال الفكري، بحيث أنه بالرغم من إرتفاع التكلفة الثابتة لإنتاج النسخة الأولى فإن إنتاج النسخة الثانية تكون منخفضة.

- تزايد العوائد، بحيث ترتفع الربحية مع زيادة الإنتاج على عكس الأصول المادية.

- التحول من سوق الطلب إلى سوق العرض، بحيث يصبح العرض هو من ينشئ الطلب.

فعلى عكس الإدارة التقليدية فإن إدارة المعرفة تؤمن بالخبرات الموجودة لدى الأفراد العاملين في المؤسسة، بحيث أنهم يمثلون دعامة أساسية لنجاحها، كما أنهم يشكلون مصدرا حقيقيا للثروة في إقتصاد المعرفة⁽³⁾.

و يتميز أفراد المعرفة⁽⁴⁾ و الذين يعتبرون الرأس المال الحقيقي في المؤسسة بما يلي⁽⁵⁾:

- درجة عالية من

الإستقلالية، و هذا من خلال تفعيل مفهوم التمكين في المؤسسة
Empowerment.

⁽¹⁾ علاء فرج الطاهر، "مرجع سبق ذكره"، ص [43 - 46].

⁽²⁾ "نفس المرجع"، ص ص 129، 130، 198، 199.

⁽³⁾ أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، "رأس المال الفكري و أثره على الإبداع و التفوق المؤسسي في الشركات الصناعية

الأردنية"، أبحاث إقتصادية و إدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، العدد السادس، ديسمبر، 2009، ص 97.

⁽⁴⁾ "الأفراد العاملين في مجال المعرفة": knowledge worker هم أفراد يعملون في مجال المعرفة، حيث يقومون بمختلف المهام المتعلقة

بذلك، كالبحث عن البيانات، التحليل، التنظيم، البرمجة،..... و غيرها.

⁽⁵⁾ علي السلمي، "إدارة التميز نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، ط1، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2002

- درجة عالية من العلاقات

التبادلية، حيث أنهم يعملون وفق فلسفة التشابك **Networking** التكامل **Integration** و الترابط **Coherence**.

- مستوى عال من

الخبرات، و الذي يترجم في شكل مهارات و كذا إبداع في أداء الأعمال.

لذا فالمؤسسة الإعلامية مطالبة بتغيير رؤيتها إتجاه المورد البشري الذي أصبح يمثل أصلا معرفيا فيها، حيث يجب عليها أن تبحث عن أحسن المداخل من أجل تعزيز مكانته ضمن مواردها⁽¹⁾. و يتأتى ذلك من خلال ما يلي⁽²⁾:

أولا: تشمين

كفاءات الأفراد راد:

تعتمد مؤسسات الإعلام على تشمين كفاءات الأفراد و هذا عن طريق:

1 عقلنة القرارات الخاصة بتسمية

المسارات الوظيفية للأفراد، و هذا بالاعتماد على :

- تقييم موضوعي للأداء، و هذا لضمان عدم الإنحياز الذاتي في عملية التقييم.
- تشمين الطاقات الكامنة للأفراد و العمل على تفجيرها و إستغلالها.

2- العمل على الأخذ بعين الاعتبار المعطيات التالية عند تصميم إستراتيجية المؤسسة :

- الإحتياجات و الإمكانيات الحالية و المستقبلية للموارد البشرية.
- التطلعات و الطموحات الحالية و المستقبلية للأفراد.

3- التأكيد على أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية لتهيئة الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة الإعلامية.

(¹) Stephane Ballande, Anne Marie Bouvier, "**Management des entreprise**", DUNOD, p 29.

(²) بني مصطفى، "واقع و أفاق شركات التأمين الجزائرية في ظل الإصلاحات الاقتصادية و المتغيرات الدولية [2005-2011]"، دكتوراه

علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل إقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2014 ص 242.

4- تصميم البرامج التدريبية المناسبة التي تضمن دعم الميزة التنافسية ، و هذا من خلال التأكد من توفر الشروط و المتطلبات التالية⁽¹⁾:

- العمل على ضمان تعدد كفاءات الفرد الواحد بالمؤسسة الإعلامية، بحيث يستطيع الإلمام بمختلف المعارف التي يحتاجها العمل الإعلامي، سواءا في مجال تخصصه أو في غيره.
- تقييم أداء الجهاز الوظيفي، و هذا من خلال القيام بعملية فحص المؤسسة لإنجازات الفرد العامل على مدى فترة زمنية محددة بأسلوب منتظم و موحد، و ذلك للوصول إلى إيجاد الطرق التي تؤدي إلى تحسين مستوى الإنجاز للفترة القادمة.
- تحديد كل من موضوع التدريب، الهدف منه، و مخطط الوصول إلى تحقيق الغاية من التدريب.⁽²⁾
- إدارة العملية التدريبية وفقا لمواصفات الجودة العالمية، و هذا من أجل تطوير فعال لكفاءات الأفراد و ضمان تحقيق عائد من عمليات التدريب.⁽³⁾

ثانياً: تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسات الإعلامية

يسمح تقييم كفاءات الأفراد باكتشاف الانحرافات في التدريب، التحفيز، و التطوير، و بالتالي القيام بإيجاد حلول لها.

و يعتبر أسلوب تقييم الأداء الذي يركز على الإدارة بالأهداف من أحسن الأساليب التي تستعمل في عملية التقييم، و هو يمر بالمراحل التالية:

1- تحديد بنود عتبة العمل:

⁽¹⁾ مصنوعة أحمد، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، ملتقى دولي حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي و آفاق التطوير، جامعة حسنية بن بوعلي، شلف، الجزائر، 03-04 ديسمبر، 2012، ص 12.

⁽²⁾ Philippe Ramonde, " **le management opérationnel, direction et animation des équipes**", 3^{eme} édition, augmentée, MAXIMA, Paris, France, 2004, p 168.

⁽³⁾ رشيد منصارية، "أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة - دراسة حالة سونطراك: حاسي مسعود، الجزائر"

بحيث يجب أن يعالج عقد العمل، موضوع العقد و مدته، سلطات الإطار المسير، حقوقه، واجباته ، تقييم الأداء، العقوبات في حالة الإخلال بنود العقد و متفرقات أخرى حسب خصوصية العقد .

2 تحديد أجر معمدل دوريأأخذ

بمعن الإعتمادات متغيرات سوق العمل :

يجب أن يخضع أجر الفرد العامل في المؤسسة الإعلامية لمتغيرات السوق، و هذا من أجل الحفاظ على إطارات المؤسسة من إغراءات سوق العمل⁽¹⁾.

3- تحديد دقيق للأهداف :

إن الإدارة بالأهداف و وضع أساليب و طرق لتقييمها، يدفع المسيرين إلى تحديد مجموعة من الأهداف للتابعين المباشرين لهم، و كذا إيجاد مؤشرات لتقييم هذه الأهداف.

و هنا يجب الإشارة إلى أنه ينبغي أن تكون هذه الأهداف المحددة قابلة للتغيير و التجديد بموافقة طرفي العقد.

4- تحديد مؤشرات دقيقة لتقييم الأداء :

تستلزم عملية تقييم تحقيق الأهداف وجود هيئة مختصة في تحديد مؤشرات دقيقة لتقييم الأداء و ضبط مختلف الإجراءات اللازمة لذلك.

ثالثا :

تحفيز

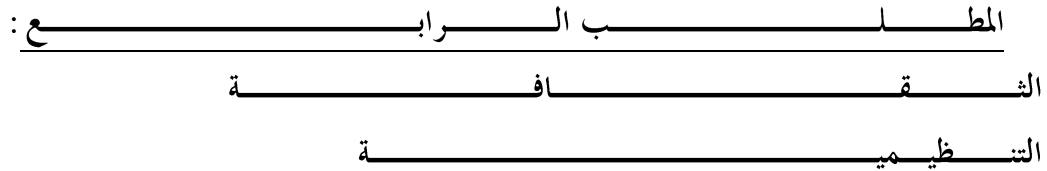
الأفراد

و هذا من خلال القيام بسياسات تحفيزية مناسبة لتفجير الطاقات المعرفية و الإبداعية الكامنة لدى الأفراد و تشجيعهم على تقاسم المعارف.

(1) حساني حسين، "تسيير المهارات و مساهمة في تنافسية المؤسسات"، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 22-23 فيفري 2012، ص 14.

حيث أن التحفيز يؤدي إلى إستشارة الدوافع لدى أفراد المعرفة و بالتالي توجيه سلوكهم إلى سلوك منتج للمعرفة⁽¹⁾.

كما أصبحت المؤسسات الإعلامية اليوم تقوم بمنح الأفراد العديد من الصلاحيات، بحيث أصبحت تبتعد عن بطاقات وصف الوظائف التفصيلية و تعتمد على بطاقات وصف تركز فقط على الأهداف المخططة.⁽²⁾



تمثل الثقافة التنظيمية في مختلف القيم و المعتقدات التي تحدد سلوك الأفراد داخل المؤسسة، و هي تمثل أكبر تحد في تطبيق إدارة المعرفة.

و تشمل الثقافة التنظيمية النقاط التالية:

- تقوم الثقافة التنظيمية على قاعدة أساسية و هي جعل الأفراد يعملون كمجموعة إجتماعية واحدة.
 - تعتبر الثقافة التنظيمية فكر تراكمي، حيث أنها تنمو خلال فترة زمنية طويلة.
 - تختلف الثقافة التنظيمية من مؤسسة لأخرى، و هذا تبعا للفكر التنظيمي في كل منها.
 - يتطلب خلق ثقافة تنظيمية ناجحة الإلتزام بمبادئ المنهج الإداري المتبع.
 - تتأثر الثقافة التنظيمية بتطلعات و طموحات الأفراد.
- حيث عادة ما يتسبب إنعدام الثقافة التنظيمية في المؤسسة إلى فشل تطبيق إدارة المعرفة فيها، و يرجع ذلك إلى⁽³⁾:

- عدم إمتلاك أو بالأحرى عدم تخصيص وقت كافي لإدارة المعرفة.

(1) إبراهيم الخلوف الملكاوي، "مرجع سبق ذكره"، ص 197.

(2) علي السلمي، "مرجع سبق ذكره"، ص 222.

(3) فريد عياش، "إدارة الجودة الشاملة و تحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية"، دكتوراه علوم، قسم العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2009، ص 93.

- إنعدام الإدراك الحقيقي لنظام إدارة المعرفة و لفوائده المرتقبة في المؤسسة.

- عدم وجود مؤشرات محددة لقياس العائد المالي من تطبيق إدارة المعرفة.⁽¹⁾

و يعتبر وجود ثقافة تنظيمية في المؤسسة الإعلامية أمر ضروري، خصوصا و أن طبيعة النشاط الإعلامي تتطلب وجود رؤيا و فلسفة موحدة بين جميع الأفراد، كما أنها تساعد على إبراز هوية المؤسسة، و كذا خلق الولاء لدى المجموعات داخل المؤسسة، الأمر الذي من شأنه تحقيق الإستقرار التنظيمي.

المطلوب الثاني: الهيكل التنظيمي

تعتمد إدارة المعرفة بشكل كبير على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث أنه يلعب دورا فاعلا في إدارة المعرفة و هذا من خلال ضمان حرية و سهولة إنسيابية و تدفق المعلومات بين أفراد المعرفة.

كما أن خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة قائمة على مبدأ المشاركة يتطلب توليد ثقافة مؤسسية إتجاه المعرفة (ثقافة المعرفة) و هو ما يستلزم ضرورة وجود مناخ تنظيمي مناسب يعزز من الثقافة التشاركية داخل المؤسسة.

و بالتالي، فقد تغير المنظور التقليدي للهيكل التنظيمي في المؤسسة الإعلامية، و أصبح يقوم على رؤيا حديثة تختلف عن الرؤيا السابقة له. حيث يتمثل المنظور الحديث للهيكل التنظيمي فيما يلي:

أولاً: وحدة القياس - أداة و الأهم

وفقا للمنظور الحديث للهيكل التنظيمي فإنه تم تحديث وحدة القيادة (خط السلطة الذي تتواصل المستويات الإدارية فيه) من خلال تقصير المد التسلسلي عن طريق تقطيع أوصال المستويات الإدارية غير الضرورية، و هذا من أجل تسريع عمليات إتخاذ القرار، و خلق التجاوب مع الزبائن عن طريق رفع مستوى الإتصال، الأمر الذي يسمح أيضا بتخفيض التكاليف.

⁽¹⁾حضر مصباح إسماعيل طيطي، "إدارة المعرفة (التحديات و التقنيات و الحلول)"، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010 ص 113.

حيث لم يعد الفرد العامل بالمؤسسة الإعلامية يتلقى الأوامر من رئيس واحد كما هو معمول به قديماً، و إنما أصبح يتلقى تعليمات من الزبائن، رفقائه في العمل، و من القيادات الأخرى، أي حسب الضرورة و الحاجة.

ثانيًا: نطاق الإشراف

يقتضي التنظيم الحديث توسيع نطاق الإشراف، حيث يقوم الرئيس بالإشراف على عدد كبير من المرؤوسين و بهذا تقل المستويات الإدارية و تنخفض التكاليف.

ثالثًا: التفويض و التمكين

يعتبر تنظيم العمل عن طريق التفويض من الأساليب الفعالة في إدارة الوقت، و يقصد بالتفويض نقل سلطة القرار و المسؤولية من مستوى إداري عال إلى مستوى إداري آخر أدنى منه.

حيث أن التفويض يؤدي إلى التمكين والذي يقصد به المشاركة المبدئية في إتخاذ القرار، الأمر الذي يسمح بتحسين الأداء كونه يمكن من مساعدة الأفراد على تفجير قدراتهم و على العمل بمرونة⁽¹⁾.

رابعًا: المركزية و اللامركزية

المركزية و اللامركزية يعتبران أسلوبان متلازمان في التنظيم الإداري الحديث، غير أنه يوجد ميل إلى اللامركزية و هذا لتسريع الشبكات الحاسوبية و أنظمة المعلومات المتطورة و تبادل المعلومات، مما يؤدي إلى الفورية في إتخاذ القرارات، و هذا دون إهمال المركزية التي لها دوافع رقابية⁽²⁾.

(1) سامي حنونة، رأفت محمد العوضي، "تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الإلكتروني و إقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، منطقة غزة التعليمية، فلسطين، يوليو، 2011، ص 12.

(2) حسن إبراهيم بلوط، "مرجع سبق ذكره"، ص 325، 326.

تعتمد المؤسسات الإعلامية عادة على البنية الهيكلية الهرمية، من أجل تسهيل عملية تدفق المعلومات و السماح بالمشاركة في استخدام المعرفة من قبل الأفراد.⁽¹⁾

كما يقوم التنظيم في المؤسسات الإعلامية على مبدأ التشبيك المعرفي، و الذي يقصد به إقامة روابط بين متخذي القرار و مختلف الموارد، و هذا من أجل تخزين المعرفة، إستخدامها، و كذا إستحداثها.

و تضم شبكة المعرفة ما يلي:

1- الأطراف الفاعلة:

و تتمثل في الأفراد، المجموعات، و المؤسسات.

2- العلاقات:

و تتمثل في الروابط الموجودة بين الأطراف الفاعلة، و هي تختلف حسب طبيعة التنظيم في كل مؤسسة.

3- الخصائص المؤسسية:

و هي تتعلق بالأبعاد البنيوية و الثقافية في المؤسسة، كإجراءات العمل المعتادة، أنماط الإتصال، و ما إلى ذلك.⁽²⁾

المبحث الثاني: مراحل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الإعلامية

يستلزم تطبيق أي فلسفة إدارية جديدة في المؤسسة المرور بمرحلة الإعداد أولا و التي تمثل المرحلة الصفرية في التطبيق، ثم يتم بعد ذلك القيام بتقييم الوضع الحالي في المؤسسة و التي تعتبر المرحلة الثانية في التطبيق، و أخيرا تأتي مرحلة التنفيذ، دون إهمال مرحلة الرقابة و التقييم النهائي لمشروع إدارة المعرفة، و التي لا تقل أهمية عن باقي المراحل الأخرى.

(1) خضر مصباح إسماعيل طيطي، "مرجع سبق ذكره"، ص 113.

(2) ياسر الصاوي، "إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات"، ط1، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 69.

يتم خلق ثقافة تنظيمية في المؤسسة تقوم على مبادئ إدارة المعرفة.

7- إنشاء فرق العمل

يتم إنشاء فرق العمل و بناء العلاقات الإنسانية بين الأفراد و هذا لترسيخ مبدأ المشاركة.

8- تطوير نظم المكافآت

حيث يسمح تطوير نظم المكافآت بتحفيز المورد البشري للمؤسسة على تبني مفاهيم إدارة المعرفة.

9- القيام بتدريب

تدريبية :

يتم تنظيم برامج تدريبية لفرق العمل فيما يتعلق بإدارة المعرفة.

المطلب الثاني: مرحلة

التقييم للوضع الحالي

من الضروري قبل تطبيق أي نظام إداري جديد، القيام بتقييم الوضع الحالي للمؤسسة الإعلامية، فهذا يسمح بالوقوف على مدى صلاحية الأرضية لغرس المبادئ الجديدة لإدارة المعرفة، و القيام بمختلف الإصلاحات اللازمة لذلك.

و يتم ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية⁽¹⁾:

- 1- ما هي الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ؟
- 2- ماذا يجب على المؤسسة الإعلامية القيام به لتحقيق هذه الأهداف ؟
- 3- هل هناك إمكانية إحلال إدارة المعرفة بدل النظام الإداري الحالي ؟
- 4- ما هي المنافع المتوقعة تحقيقها من وراء تطبيق إدارة المعرفة ؟
- 5- ما هي العراقيل التي يمكن مصادفتها عند تطبيق إدارة المعرفة ؟

(1) خالد شريف، "مرجع سبق ذكره"، ص 92.

كما يتم في هذه المرحلة القيام بنشر مبادئ و أسس إدارة المعرفة، و هذا من أجل بناء ثقافة تنظيمية موحدة داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: مرحلة التنفيذ

تمثل هذه المرحلة مرحلة التطبيق الفعلي لأساليب إدارة المعرفة، حيث يتم في هذه المرحلة القيام بالتغييرات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، و الاستخدام الفعال للمعرفة و تطبيقها في مختلف عمليات المؤسسة⁽¹⁾.

تشمل هذه المرحلة العديد من الخطوات و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: الإلتزام العلي بتطبيق إدارة المعرفة

حيث يجب على الإدارة العليا أن تلتزم كلية بتدعيم تطبيق إدارة المعرفة، حيث لا يمكن إحداث أي تأثيرات مرغوبة في ظل إنعدام التأييد الكلي للإدارة العليا في تطبيق هذا النظام.

ثانياً: سيؤولى التدريب على إدارة المعرفة

لا يمكن أبداً إغفال الدور الذي يلعبه المسؤولون عن التدريب في إنجاح مشروع تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة الإعلامية، حيث يجب أن يخضع هؤلاء إلى دورات تدريبية مكثفة في إدارة المعرفة و مختلف أساليب التقييم، كتلك التي تتعلق بالأساليب الإحصائية، و هذا من أجل التمكن من تحقيق فعالية البرامج التدريبية التي سيقومون بالإشراف عليها.

(¹) إبراهيم الخلوف الملكاوي، "مرجع سبق ذكره"، ص 103.

ثالثاً: تدريب الفرق العمل

يعتبر التدريب أهم خطوة في مرحلة التنفيذ، حيث أنه يعتبر الأسلوب الفعال لإحداث التغيير الموجب في المؤسسة.

تهدف البرامج التدريبية التي يخضع لها الأفراد إلى:

- إيجاد الإدراك و الوعي بمبادئ إدارة المعرفة.
- توجيه الأفراد لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- تنمية مهارات الأفراد.

رابعاً:

التسويق الداخلي

يقصد بالتسويق الداخلي ⁽¹⁾ نشر فوائد إدارة المعرفة بين الأفراد العاملين بالمؤسسة الإعلامية، و يتم هذا عادة عن طريق النشرات الداخلية حول المعرفة، المقالات المنتظمة، مجلات المؤسسة و كذا المؤتمرات.

المطلب الرابع: مرحلة تقييم مشروع إدارة المعرفة

يعتبر تقييم مشروع إدارة المعرفة ضرورة ملحة لإنجاح و تطوير مشروع إدارة المعرفة، حيث من شأن التقييم أن يكشف مثلاً على عدم توفر الإمكانيات المالية الضرورية لتطبيق أهداف إدارة المعرفة، أو إكتشاف وجود صعوبة في الحصول على المعلومات، مما يتطلب إكتشاف أساليب جديدة، كما يمكن الوقوف على نقص في القدرات المعرفية لدى الأفراد كعدم تمكنهم من التعامل مع الوسائل التكنولوجية، أو قد يتم إكتشاف وجود خلل في قنوات الإتصال مما يعيق توزيع المعارف داخل المؤسسة⁽²⁾.

و عموماً، فإن تقييم إدارة المعرفة سيسمح بتحقيق ما يلي⁽³⁾:

1- الوقوف عند النتائج المحققة من تطبيق إدارة المعرفة.

⁽¹⁾ جمال يوسف بدير، "مرجع سبق ذكره"، ص 66.

⁽²⁾ إبراهيم الخلوف الملكاوي، "مرجع سبق ذكره"، ص 104.

⁽³⁾ خضر مصباح إسماعيل طيطي، "مرجع سبق ذكره"، ص [129 - 130].

2- تحديد التكاليف المترتبة عن تطبيق إدارة المعرفة

3- تحديد الفجوات الموجودة و إيجاد الحلول لمعالجتها.

و يتم إجراء التقييم عند بداية تنفيذ مشروع إدارة المعرفة و كذا بشكل دوري في جميع مراحل تنفيذه، و يتم القيام بتقييم نهائي عند إتمام مشروع إدارة المعرفة.

و يستعمل في ذلك العديد من المقاييس في تقييم إدارة المعرفة، و التي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 2-3:

المقاييس المعتمدة في تقييم مشروع إدارة المعرفة

التوضيح المقاييس	المعيار الهدف
عدد المشاريع الموظفة في الأقسام مقسومة على عدد أقسام الشركة. مدى إستخدام مختلف الأفراد ذوي الخبرة المختلفة لنقل المعرفة. تدوير الموظف (عدد الموظفين الذين يتنقلون بمختلف أقسام المؤسسة كل عام). عدد مرات جلسات العصف الدماغي. عدد براءات الإختراع المنشورة لكل موظف.	إكتشاف المعرفة
عدد الإشتراك في المجلات العلمية لكل موظف. حضور الأفراد للمؤتمرات و المناقشات. عدد المحاضرات السنوية لكل موظف. مدى إستخدام عملية التعليم بالتطبيق العملي.	إلتقاء المعرفة
كمية المعلومات المستخدمة و المتاحة في صفحات الويب. كمية معلومات المؤسسة المحفوظة في قواعد البيانات. حجم قواعد البيانات المتعلقة بالمناقشات.	مشاركات

المعرفة	- عدد المستندات المشتركة السنوية و المنشورة لكل موظف.
تطبيق المعرفة	- تكرار النصيحة لكل موظف. - عدد إقتراحات التطوير السنوية المنعقدة لكل موظف. - مستوى إستخدام أنظمة دعم القرارات و الأنظمة الخبيرة.

المصـدر: خـضر مصباح إسماعيل طيطي، "إدارة المعرفة (التحديات و التقنيات و الحلول)"، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 34.

المبحث الثالث: أخلاقيات إدارة المعرفة في المؤسسات الإعلامية

إن الإنتقال من إدارة الأصول المادية إلى إدارة الأصول المعرفية يجعلنا نطرح مسألة مهمة، هي مسألة أخلاقيات إدارة المعرفة، و التي و إن كانت أهميتها لا تقتصر فقط على المؤسسات الإعلامية فإنها تأخذ الجانب الأكبر فيها و هذا في ظل أخلاقيات مهنة الصحافة التي لا توافق القول الذي يعتبر أن الأخلاقيات تمثل العدو الأسوء للأعمال.

المطلـب الأول: مفهـوم أخلاقيات المعرفة

تمثل أخلاقيات المعرفة مجموع المبادئ التي تفصل بين ما هو صائب و ما هو خاطئ، و التي يجب أن يمثل إليها السلوك المعرفي داخل المؤسسة، حيث تتمثل هذه المبادئ في ⁽¹⁾:

1- كرامة الحياة البشرية: حيث يجب إحترام كرامة الأشخاص و قيمهم.

2- الإستقلالية: بحيث يجب إحترام حق الأفراد في إختيار القرارات التي تتعلق بحياتهم

3- النزاهة، يجب أن تبلغ الحقيقة للأفراد الذين لهم الحق في معرفتها.

4- الولاء، من خلال الوفاء بمختلف العقود و الإلتزامات أمام الغير.

5- العدالة، بحيث يجب معاملة جميع الأفراد بطريقة متساوية و عادلة.

6- الإنسانيّة، يجب أن يتم إنجاز الأعمال وفق أهداف خيرة و صائبة.

7- الصالح العام، حيث يتم إنجاز الأعمال وفق مبدأ البحث عن المصلحة الأوسع.

المطلوب الثاني
الإنتهائات الأخلاقية في
مجالات الإعلام

تعتبر المؤسسات الإعلامية أكثر المؤسسات المعرضة للتجاوزات الأخلاقية في مجال إدارة المعرفة، حيث يظهر هذا من خلال:

¹ نجم عبود نجم، "مرجع سبق ذكره"، ص532.

1- التضليل في البيئات:

يعتبر عمال المعرفة بالمؤسسات الإعلامية أكثر العمال عرضة للضغوطات العليا، سواءاً من خارج أو داخل المؤسسة، حيث يتم الضغط عليهم من أجل تقديم بيانات خاطئة أو مرتجلة لتمرير مواقف معينة.

2- عدم الموضوعية:

يعتبر مشكلة الإنحياز و الذاتية أكثر المشاكل في ميدان الإعلام، حيث يتم تحليل المعلومات بطريقة غير موضوعية، و بالتالي لا يتم الوصول إلى الحقائق الفعلية و إنما يتم تكييفها لخدمة المصالح الخاصة.

3- سوء الممارسة:

ينتج سوء الممارسة عن إهمال الفرد لمسؤوليته، و يظهر هذا في الإرتجال في العمل و عدم البحث الجدي عن المعلومات.

4- إخفاء الحقائق:

إن الهدف الأساسي في العمل المعرفي الإعلامي هو الوصول إلى الحقائق و إبلاغها للجمهور. بما يخدم الصالح العام، في حين يتم في كثير من الأحيان إخفاء هذه الحقائق بسبب جماعات الضغط التي تفرض ذلك.

5- عدم إحترام الملكية الفكرية:

يقوم النشاط الإعلامي على سبق الوصول إلى المعلومة، و في كثير من الأحيان، تعتمد بعض المؤسسات الإعلامية عن طريق بعض الوسائل للتجسس على باقي المؤسسات الأخرى، كما أنها تقوم بسرقة أو تقليد بعض المنتجات الإعلامية و هذا ما يناهز أخلاقيات المهنة.

6- عدم إحترام حرية الأشخاص:

حيث يكون هذا من خلال إفشاء أسرارهم الخاصة أو الإدلاء ببياناتهم الشخصية.

المطلب الثاني:

أسباب إختراق:

أخلاقيات إدارة المعرفة

ترجع أسباب إختراق أخلاقيات إدارة المعرفة إلى ما يلي:⁽¹⁾

1- وسائل الإتصال المعقدة، وعدم وجود سياسات حمائية فعالة.

(1) إبراهيم الخلوف الملكاوي، "مرجع سبق ذكره"، ص 279.

- 2- سهولة الوصول إلى قواعد المعرفة.
- 3- ضخامة القواعد المعرفية.
- 4- إعتبار المعرفة أهما سلاح للمنافسة.
- 5- الإغراءات المادية التي تمارس على أفراد المعرفة.
- 6- عدم تقديس الأخلاقيات لقلة الوازع الديني.
- 7- ضغوطات بيئة الأعمال التي تهدف إلى تحقيق الأرباح على حساب الأخلاق.
- 8- مشكلة الإنقياد و عدم الجرأة على التغيير.
- 9- قلة المعلومات و بالتالي عدم الوصول إلى الحقائق كاملة .
- 10- نقص القدرة التحليلية و الفكرية لأفراد المعرفة.
- 11- عدم التطبيق الفوري للنتائج المعرفية مما يؤدي إلى دخول متغيرات جديدة قد تغير من المعطيات الأولى.

المطلب الرابع: طرق نشر أخلاقيات إدارة المعرفة في المؤسسة الإعلامية

بسبب الإنتشار الكبير لخدمات الإتصال و الإعلام و ظهور العديد من المنتجات الفكرية، ظهرت الحاجة إلى ضرورة وضع مجموعة من الإجراءات لضبط أخلاقيات إدارة المعرفة بالمؤسسات الإعلامية.

حيث تتمثل هذه الإجراءات في: (1)

- 1 -تفعيل دور الجمعيات و النقابات المهنية و العلمية، حيث تتولى وضع معايير السلوك الأخلاقي إتجاه المعرفة كالمدونات الأخلاقية و السلوكية.
- 2 -عقد الدورات التدريبية اللازمة لتفعيل السلوك الأخلاقي، و هذا لتعزيز الوعي و الإدراك بأهمية السلوك المعرفي الأخلاقي.

(1) "نفس المرجع"، ص 293.

3 - تخصيص قسم قانوني، يتولى الإهتمام

بالجانب القانوني للعمل المعرفي و وضع عقوبات صارمة للتجاوزات الأخلاقية في مجال إدارة المعرفة.

4 - تشكيل لجان أخلاقية في الاتحادات و

الجمعيات و النقابات المهنية و المعرفية، بحيث تعمل على نشر التوعية الأخلاقية و تنمية الوازع الديني لدى الأفراد.

5 - وضع المدونات الأخلاقية و القيام

بتحديثها و مراقبة تطبيقها، حيث أن هذه الأخيرة من شأنها أن تعمل على:

- تنمية الإهتمام بالجوانب الأخلاقية.

- تحقيق التجانس الأخلاقي بين جميع الموارد البشرية.

- حماية الأفراد العاملين من الضغوطات الخارجية.

- التحسيس بأهمية التوعية و التدريب في مجال القيم و المبادئ.

- تطوير مهنة العاملين في إدارة المعرفة من خلال الجوائز التي تمنح إليهم.

خـ لاصـة الفـصل الثـالث :

بناءً على ما تم تناوله في هذا الفصل، و الذي سلطنا فيه الضوء على تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات الإعلام، توصلنا إلى ما يلي:

- ✓ يعتبر الأخذ بمبادئ إدارة المعرفة ضرورة لا غنى للمؤسسة الإعلامية عنها، و هذا على إعتبار المؤسسة الإعلامية من بين أهم المؤسسات الفاعلة في إقتصاد المعرفة.
- ✓ يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الإعلامية توفر أربع دعائم رئيسية، و التي تتمثل في:
 - تكنولوجيا المعلومات و الإتصال.
 - الإستثمار في الرأسمال الفكري.
 - الثقافة التنظيمية.
 - الهيكل التنظيمي.
- ✓ يمر تطبيق إدارة المعرفة بسلسلة من المراحل، الأمر الذي يتطلب وضع إجراءات مناسبة و كفيلة بإنجاح تطبيق مشروع إدارة المعرفة في المؤسسة الإعلامية.
- ✓ تعتبر المؤسسات الإعلامية أكثر المؤسسات تعرضاً للانتهاكات الأخلاقية في مجال المعرفة، و هذا ما يستلزم ضرورة الأخذ بجميع التدابير اللازمة لغرس أخلاقيات إدارة المعرفة في ثقافة المؤسسة.

الفصل الرابع :

ممارست إدارة المعرفة في المؤسسة الصحفية "الخير"

تمهيد الفصول

الرابع:

تم إختيار المؤسسة الصحفية "الخبر" لإجراء الدراسة الميدانية للنجاح الكبير الذي عرفته المؤسسة بالرغم من تجربتها الفتية، حيث تعتبر جريدة الخبر الجريدة الأكثر إنتشارا و الأكثر مقروئية و مصداقية بشهادة القراء و الهيئات الدولية، و كذا بدلالة العديد من التكريمات التي حصلت عليها.

و على ذلك، يمكن إعتبار مؤسسة الخبر أنها هي من تحمل الريادة في مجال الصحافة المكتوبة بالجزائر، و هذا للنجاحات الكبيرة التي حققتها في الساحة الإعلامية.

و سنحاول من خلال هذا الفصل الإحاطة بممارسات إدارة المعرفة في مؤسسة الخبر و معرفة مدى تطبيقها لمبادئ إدارة المعرفة، و قد قمنا بتقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الخبر.

المبحث الثاني: أوجه تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسة الخبر

المبحث الأول: التعريفي بمؤسسة الخبر

سنقوم من خلال هذا المبحث بالتعريف بمؤسسة "الخبر" من خلال التعرف على نشأتها و تطورها،
إستعراض أهم المعلومات التي تتعلق بها، و كذا دراسة الهيكل التنظيمي لها في شقيه الإداري و التحريري.

المطلب الأول: نشأة و تطور مؤسسة الخبر

تم تأسيس مؤسسة الخبر بموجب عقد توثيقي لدى مكتب الأستاذ أحمد مرابط بالأبيار، الجزائر العاصمة
في الفاتح من شهر سبتمبر لعام 1990، عقب إنعقاد جمعية تأسيسية بتاريخ 26 أوت 1990، و هذا
بمقتضى القانون 90-07 المؤرخ في: 09 رمضان 1410 الموافق ل: 03 أفريل 1990⁽¹⁾ و المتضمن
قانون الإعلام الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 14 — ،
حيث سمح هذا القانون للقطاع الخاص بتأسيس مؤسسات الإعلام، كما تضمن تقديم تحفيزات خاصة
للصحفيين العاملين في القطاع العام (صحافة مكتوبة)، تمثلت في منح تعويضات قدرت بقيمة ما يعادل
سنتين من رواتب الصحفيين الأصلية مقابل إنشاء مؤسسات إعلامية صحفية خاصة.

أنشأت مؤسسة الخبر على شكل شركة مساهمة برأس مال قدر ب: 301600 دج، و هي تضم مجموعة
من الصحفيين العاملين سابقا في الصحافة العمومية المكتوبة بيوميتي المساء و الشعب، حيث بلغ عددهم
18 مساهم يجمع بين الصحفيين و التقنيين.

إقتصر نشاط مؤسسة الخبر في البداية على تقديم المنتج الإعلامي المكتوب ، حيث صدر العدد الأول
التحريري من الصحيفة في: 06 جوان 1990 ، بسحب قدر ب: 1000 نسخة ، تم توزيعها على الأحياء

(1) القانون 90-70 المؤرخ في 09 رمضان 1410، الموافق ل: 03 أفريل 1990، الجريدة الرسمية، العدد 14.

الكبرى في العاصمة، ليصدر العدد الأول منها في: 01 نوفمبر 1990 بمعدل سحب قدر ب: 20000 نسخة.

تزامن ظهور جريدة الخبر مع ظهور العديد من اليوميات الأخرى الخاصة التي كانت تصدر باللغة الفرنسية
ك: **El Watan ،Le soir d'Algérie**، هذا إلى جانب الصحف العمومية التي كانت تصدر آنذاك

و المتمثلة في الشعب، المساء، النصر، و جريدتي **Horizon, El moudjahid** التي كانتا تصدران باللغة الفرنسية. و بذلك تكون مؤسسة الخبر أول مؤسسة إعلامية خاصة تصدر صحيفة مستقلة باللغة العربية.

يتولى إدارة مؤسسة الخبر مجلس إدارة يضم جميع المساهمين ، يترأسهم مدير عام يتم إختياره من بين الأعضاء يكون على إتصال دائم و مكثف مع جميع رؤساء الأقسام ، و يساعده أمين عام.

يتمثل نشاط مؤسسة الخبر حسب ما تضمنه قانونها الأساسي في: الصحافة، النشر، الإشهار و ملحقاته.

تصدر مؤسسة الخبر يوميا جريدة الخبر و قد تم توسيع نشاطها ليشمل المنتج الإعلامي المرئي المسموع حيث قامت بفتح قناة الخبر الإعلامية التي تبث على الفضائيات لتدخل بذلك الساحة الدولية للإعلام.

و الجدول الآتي يوضح معدل السحب لجريدة الخبر في الفترة الممتدة من سنة 1990 إلى سنة 2014.

جدول رقم 4-3: عدد السحب
لجريدة الخبر للفترة [1990-2014]

السنة:	عدد السحب
_____	يومي _____
_____	_____

■ الوضع القانوني و المالي: شركة أسهم برأس مال يقدر ب: 276.600.608.00 دج⁽¹⁾.

■ الطبع و التوزيع: يتم الطبع في أربعة مطابع خاصة بمؤسسة الخبر، و هي:

الوسط: الجزائر لتوزيع الصحافة ADP.

الشرق: مطبعة الخبر للنشر و التوزيع.

الغرب: مطبعة الخبر للنشر و التوزيع.

الجنوب: مطبعة الخبر للنشر و التوزيع.

■ الإشهار: يتم الإشهار عبر شركة الخبر للإشهار.

■ مصادر التمويل: المبيعات و عوائد الإشهار.

■ المقر: كان مقر مؤسسة الخبر في بداية تأسيسها بدار الصحافة، ساحة أول ماي، ليتغير سنة 2006

و يصبح حاليا في: حيدرة، 32 شارع الفتح ابن خلفان، ليتورال سابقا.

■ الموقع الإلكتروني: www.Elkhabar.com.

■ عدد المستخدمين: توظف مؤسسة الخبر 215 شخص، منهم 72 صحفي دائم، 02 مصورين

و كاريكاتوريين إثنين، و 100 مراسل متعاون عبر التراب الوطني.

■ عدد المكاتب: يوجد 48 مكتب موزعين عبر الوطن، و 07 مكاتب في بلدان عربية و أجنبية.

المطلب الثالث الهيكلة:

التنظيمي لمؤسسة الخبر

سنستطرق من خلال هذا المطلب إلى دراسة تنظيم مؤسسة الخبر عن طريق عرض هيكلها التنظيمي و مختلف مهام أقسامها.

أولا: الجهاز الإداري

يضم الجهاز الإداري المسير لمؤسسة الخبر العديد من المديريات، و التي سنستعرضها فيما يلي:

1- مجلس الإدارة:

يتكون مجلس الإدارة حسب الشكل الموالي من:

(¹) جريدة الخبر، العدد 7766، الصادرة بتاريخ: 18 أبريل 2015، ص 23.

أ- الجمعية العامة للمساهمين: و تضم الأعضاء المساهمين في مؤسسة الخير.

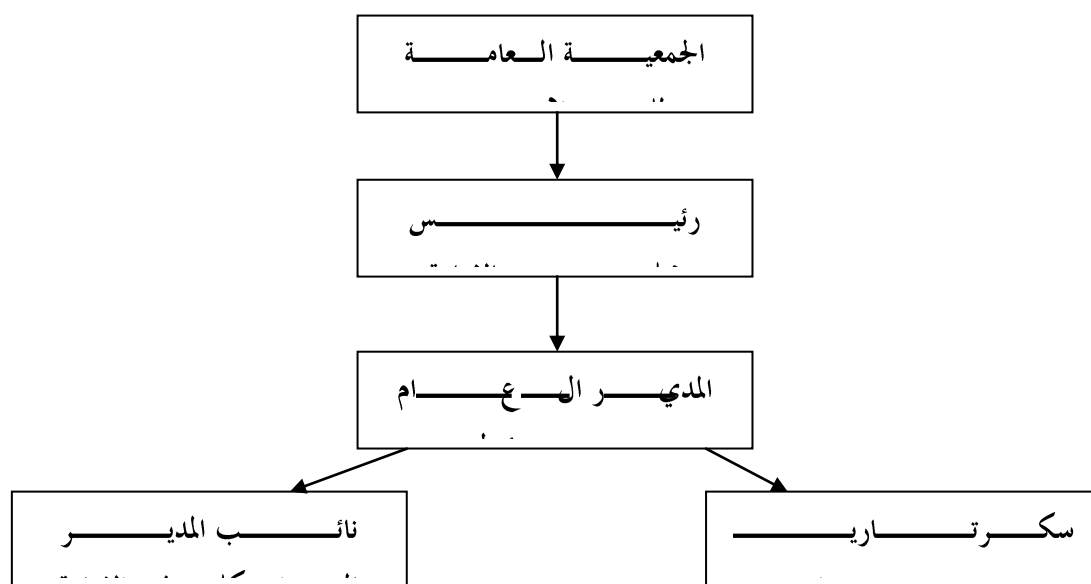
ب- رئيس مجلس مجلس الإدارة: يتم إختياره من بين الأعضاء المساهمين، يقوم بإصدار مختلف القرارات التي تناقش على مستوى الجمعية العامة للمساهمين.

ج- المدير العام مسؤول النشر: يقوم بالإشراف على كل ما يتعلق بالمادة التحريرية و كذا الموارد المالية بالمؤسسة.

د- سكرتاري العام الأمانة: تتولى القيام بمختلف الأنشطة المتعلقة بالسكرتاريا.

هـ- نائب المدير العام مكلف بالإدارة: ينوب عن المدير العام في القيام بمختلف المهام الإدارية بالمؤسسة.

الشكل رقم 4-1: مخطط مجلس الإدارة



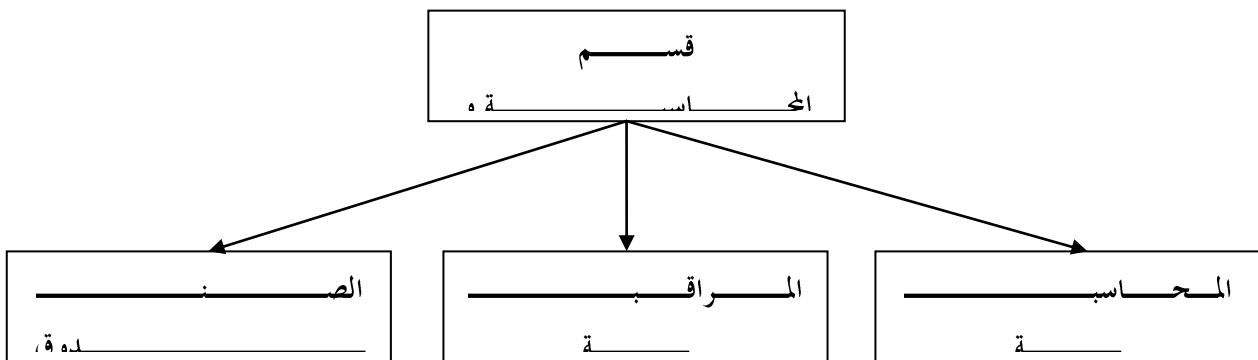
المصطلح: قسم
التسويق و العلاقات
العامّة بمؤسسة
"الخبر"

2- قسم المحاسبة و المالية:

يتولى قسم المحاسبة و المالية جميع المهام المتعلقة بالمحاسبة و الشؤون المالية للمؤسسة، كما يقوم بمراقبة الفواتير المتعلقة بمختلف الأنشطة من إشهار، أجور، مشتريات، و ما إلى ذلك.

و الشكل الآتي يوضح مكوناته:

الشكل رقم 2-4: مخطط قسم المحاسبة و المالية

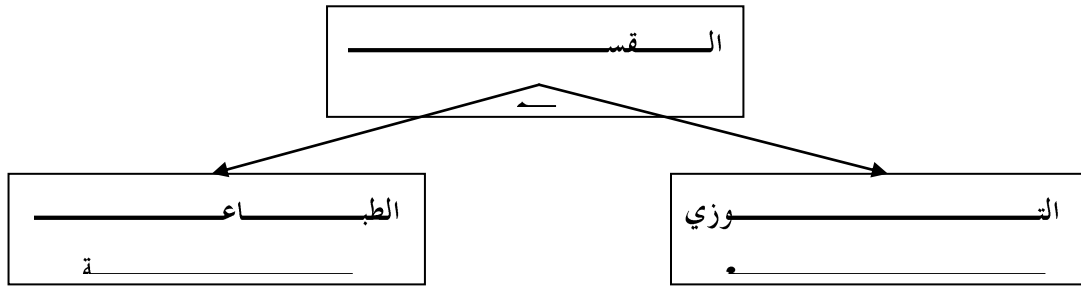


المصروفات: قسم
التسويق و العلاقات
العامّة بمؤسسة
"الخبر"

3- القسم التجاري:

يتم على مستوى هذا القسم القيام بمختلف الأنشطة التجارية، كتلك التي تتعلق بالتوزيع و الطباعة.

الشكل رقم 3-4: مخطط القسم التجاري



المصمم: د. قس
 التسويق والعلاقات
 العامية بمؤسسة
 "الخبر"

4- قسم التسويق والعلاقات
 العامية:

يتم على مستوى هذا القسم القيام بمختلف الأنشطة المتعلقة بالإشهار من تصميم، تنفيذ وإخراج للرسائل الإشهارية، كما يتم أيضا على مستواه تنظيم المسابقات الخاصة بالمؤسسة، وكذا دراسة طلبات الرعاية الواردة من مختلف المؤسسات لرعاية إحدى صفحات الجريدة.

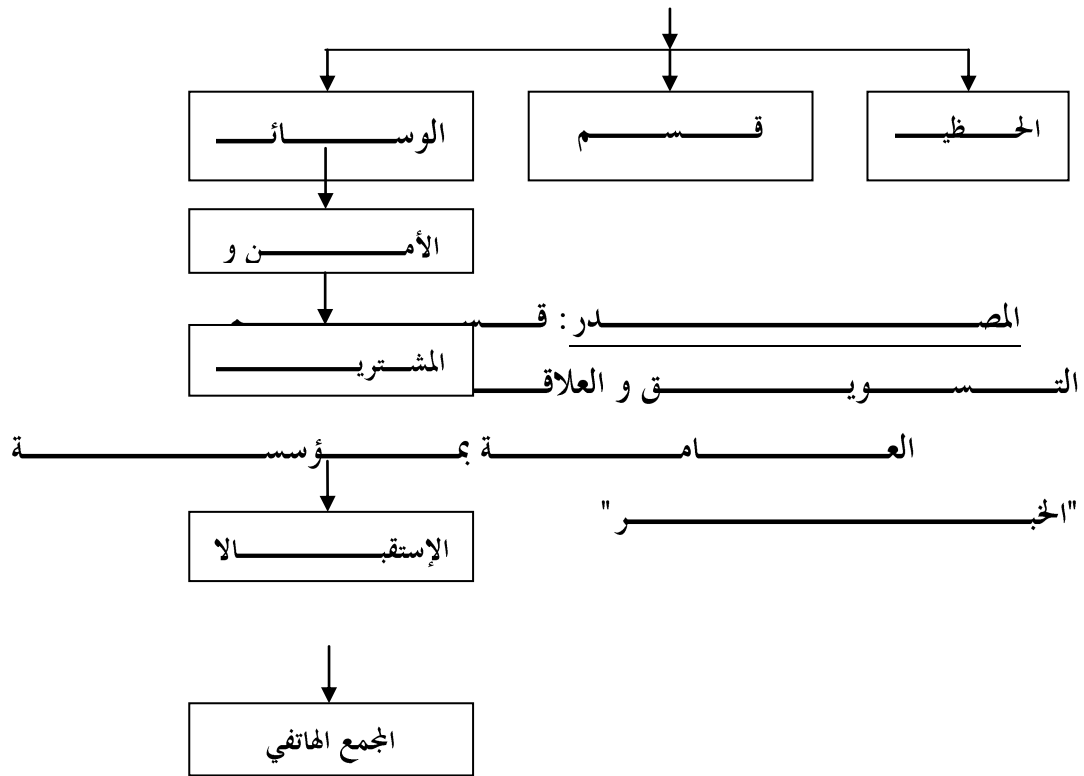
كما يتولى قسم التسويق بمؤسسة الخبر إستقبال الباحثين و تزويدهم بمختلف المعلومات و الوثائق التي تتعلق بمواضيع دراساتهم.

5- الإدارة العامة:

تتم الإدارة العامة بمختلف الشؤون المتعلقة بالمستخدمين إلى جانب الوسائل العامة التي تحتاجها المؤسسة من أمن، نظافة، مشتريات، وما إلى ذلك. و الشكل الموالي يوضح مختلف الأقسام التي تتكون منها الإدارة العامة.

الشكل رقم 4-4:
 مختط الإدارة العامة

الإدارة العامة



6- قسم المنـازعـات:

يتولى هذا القسم دراسة مختلف القضايا و المسائل القانونية لمؤسسة الخبر، حيث يضم ممثل قانوني للمؤسسة يقوم بتمثيلها على مستوى الهيئات القانونية.

ثانيـاً: الجـهـاز التحريـري

يشمل الجهاز التحريري بمؤسسة الخبر ما يلي:

1- مـديـر التحريـر:

يشارك مختلف المهام التنفيذية التي تتعلق بتسيير المؤسسة.

2- رئيـس التحريـر:

يتولى الإشراف على مختلف أقسام التحرير، إلى جانب التنسيق مع الأقسام الإدارية الموجودة بالمؤسسة.

3- سكرتاريا التحرير:

تم على مستواها مختلف الأنشطة المتعلقة بسكرتاريا التحرير.

4- نواب رئيس التحرير:

يقوم نواب رئيس التحرير بمختلف المهام التي يقوم بها رئيس التحرير، و هذا بالنيابة عنه.

5- أقسام التحرير:

تضم مؤسسة الخبر أقسام التحرير التالية:

أ- القسم الوطني:

يهتم هذا القسم بجميع الأخبار الوطنية في جميع المجالات: السياسية، الاقتصادية، و الإجتماعية، و هو يعتمد في إعداد مواضيعه على التغطيات الإعلامية التي يقوم بها الصحفيين أو على مصادرهم الشخصية في الحصول على المعلومات المتعلقة بأي حدث وطني هام.

ب- القسم الدولي:

يهتم هذا القسم بالقضايا الدولية التي تستقطب إهتمام الرأي العام الوطني و الدولي كالقضايا السياسية و النشاطات الدبلوماسية. و يعتمد في ذلك على وكالات الأنباء الدولية كوكالة الأنباء الفرنسية، الأخبار المستقاة من الأنترنت، و كذا المراسلين بالخارج.

ج- القسم المحلي:

يهتم هذا القسم بمختلف الأخبار المحلية، و يعتمد في ذلك على شبكة المراسلين الموزعين عبر كامل التراب الوطني.

د- القسم الثقافي:

يهتم القسم الثقافي بمختلف الأخبار الثقافية، الأنشطة العلمية، التاريخية، و الفنية، و هذا من خلال تغطية التظاهرات الثقافية الهامة، سواء في مجال المسرح، السينما، أو الفنون التشكيلية. و يتم إستعراض أهم مؤلفات الكتاب و إجراء مقابلات معهم. يعتمد هذا القسم على إجتهادات الصحفيين و كذا على الصحف العربية و الأجنبية التي يتم الإطلاع عليها عبر الأنترنت.

هـ- القسم الرياضي:

يتم على مستوى هذا القسم تغطية مختلف الأنشطة الرياضية سواءا على المستوى الوطني أو الدولي، و هو في الغالب يركز على أخبار كرة القدم باعتبارها الأكثر إستقطابا للقراء، و يتم الإعتماد في ذلك على عناصر القسم أو على مراسلي الجريدة، كما يتم الإعتماد أيضا على وكالة الأنباء و الأترنيت.

و- القسم الإقتصادي

يهتم القسم الإقتصادي بمختلف الأخبار الإقتصادية، حيث يتناولها بالنقد و التحليل.

ي- قسم المجتمة

ينشر في هذا القسم مختلف المواضيع ذات الصبغة الإجتماعية و الإنسانية، و هو عادة يتم عن طريق روبرتاجات صحفية أو كتابات مراسلي الجريدة في مختلف مناطق الوطن، هذا إلى جانب خدمات الأترنيت.

ع- القسم الجهوي

يقوم القسم الجهوي بتغطية مختلف الأخبار الجهوية، و هذا بالتنسيق مع المكاتب الجهوية للمؤسسة: شرق غرب، جنوب، وسط.

6- قسم الأرشيف و قسم التصوير

تقوم رئاسة التحرير بالإشراف مباشرة على قسم الأرشيف و قسم التصوير، حيث يقوم هذا القسم بتزويد أقسام التحرير بمختلف الوثائق و الصور اللازمة لمواضيع الصحيفة و هذا بالتنسيق مع القسم التقني، كما يتم أيضا على مستوى هذا القسم توثيق مختلف المستندات و الوثائق.

7- قسم الترجمة

يتم على مستوى هذا القسم القيام بجميع الأنشطة المتعلقة بعمليات الترجمة التي يتطلبها النشاط الإعلامي بالمؤسسة.

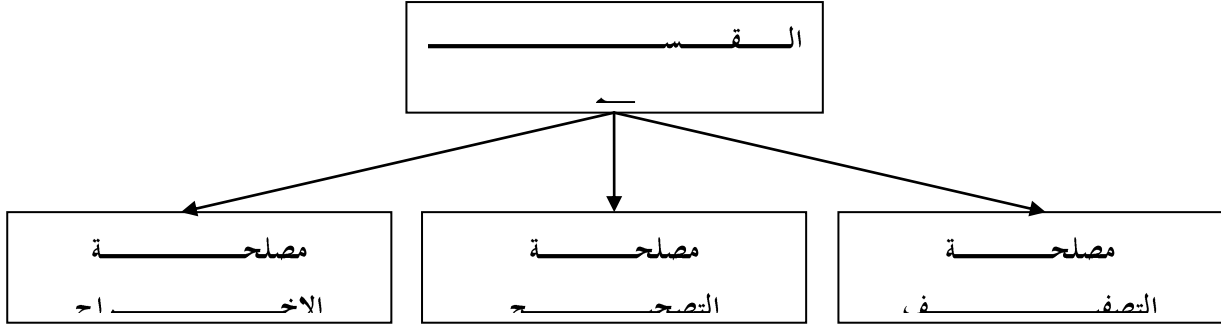
8- قسم الخبر Online

يهتم هذا القسم بجريدة الخبر Online، حيث تتم على مستواه مختلف الأنشطة المتعلقة بإخراج جريدة الخبر الإلكترونية.

9- القسم التقني

يتكون القسم التقني من ثلاث مصالح، و هذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 4-5: مخطط التقسيم
التقسيم



المصمم: قس
التسويق والعلاقات
العامّة بمؤسسة
"الخبر"

و تتمثل مهام كل مصلحة فيما يلي:

أ- مصلحة التصنيف: ف و الذي يتم على مستواها ترتيب الصفحات و وضع المادة الصحفية في المكان المناسب.

ب- مصلحة التصحيح: ح تتولى هذه المصلحة القيام بتصحيح الأخطاء اللغوية و المطبعية للمادة الصحفية قبل القيام بالإخراج النهائي لها.

ج- مصلحة الإخراج: راج يتم وضع المادة التحريرية و الصور المرافقة لها بصفة نهائية ليتم إرسالها إلى المطبعة.

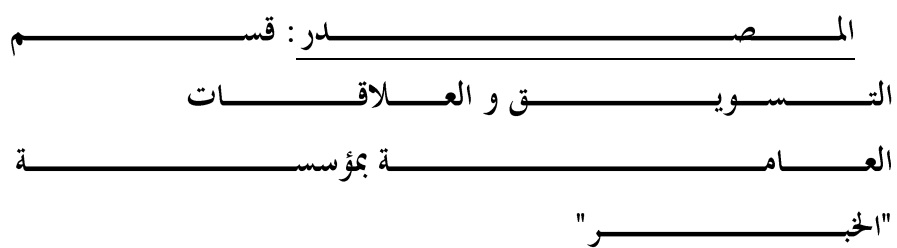
4-6:

الشكل رقم

مخطط الجهة ذات التحرير مؤسسية

"الخبر"

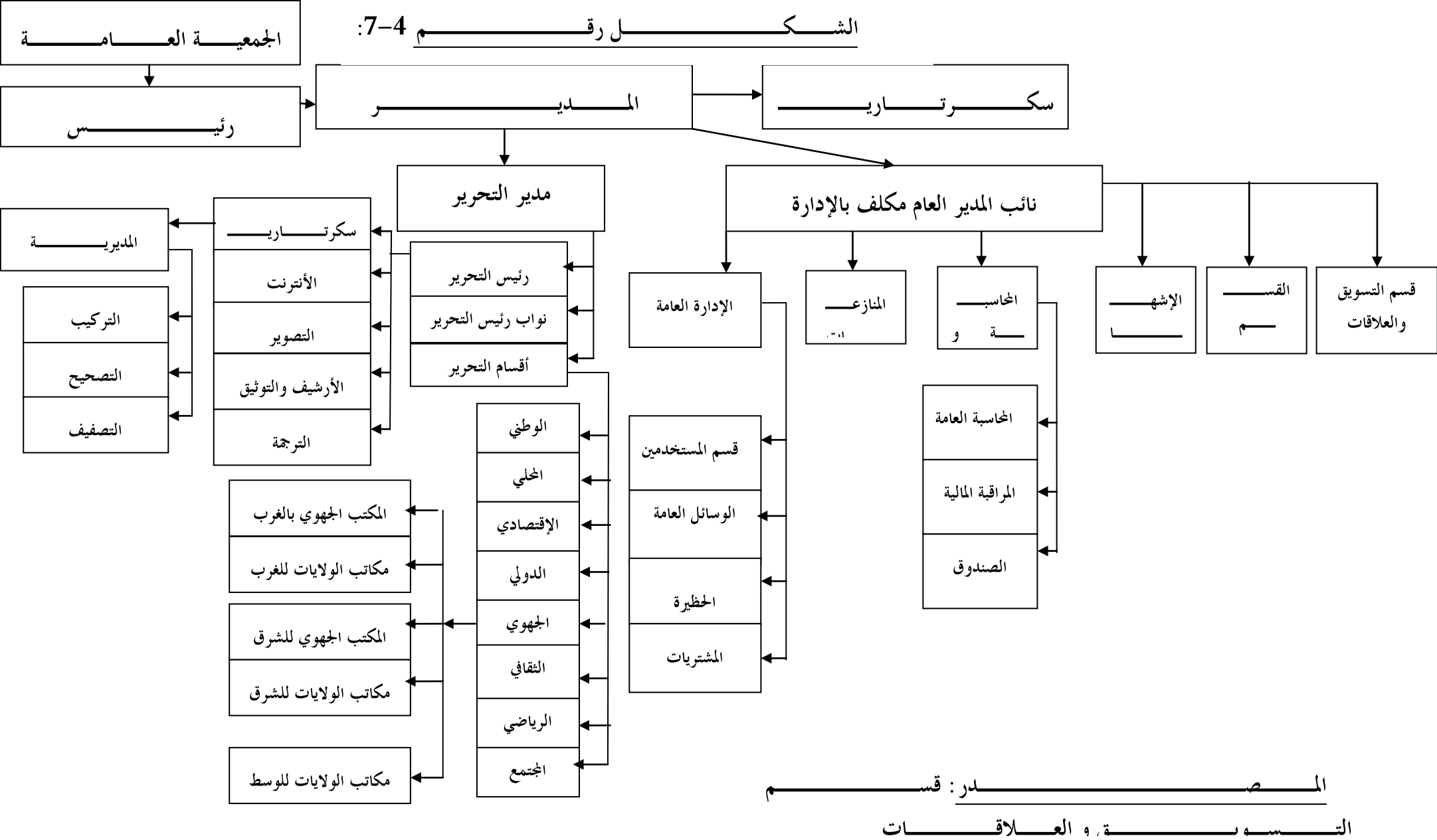
مدي



التسويق والعلاقات

العامية بمؤسسة

"الخبر"



المبحث الثاني: أوجه تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة الخبر

تحرص مؤسسة الخبر على الإدارة الجيدة لمختلف المعارف التي تمتلكها، سواء المعارف الصريحة أو المعارف الضمنية، ونخص بالذكر، تلك الموجودة لدى الصحفيين، و الذين على أساس خبراتهم و ما يمتلكونه من رصيد معرفي تتحدد الصورة المعرفية للجريدة، و التي تؤثر على قيم و توجهات مستهلك المنتج الإعلامي.

حيث تقوم مؤسسة الخبر بالعديد من الإجراءات، و تتبنى الكثير من الطرق من أجل الإدارة الفعالة لهذه المعارف، و بناء على المعلومات التي تحصلنا عليه من المؤسسة، يمكننا أن نقف على الأساليب المنتهجة من قبل المؤسسة، و المتعلقة بإدارة المعارف التي تمتلكها.

و تتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

المطابق الأول: جائزة الخبر الدولية

تم إقرار جائزة الخبر الدولية في الجمعية العامة للمساهمين في مؤسسة الخبر و التي إنعقدت بتاريخ: 28 ماي 1998، حيث حملت هذه الجائزة إسم الشهيد /د/ عممر أورتيلان، و هو أحد مؤسسي الخبر، و الذي أغتيل بتاريخ: 03 أكتوبر 1995 في سبيل مهنة الصحافة.⁽¹⁾

حيث يتم وضع قائمة للمرشحين للجائزة، و يتم إعداد ملفات حول أعمالهم، ثم يتم مناقشة تلك الأعمال ليتم إختيار العمل الأفضل، ثم يتم تشريف صاحب العمل بجائزة الخبر الدولية.

تعتبر جائزة الخبر الدولية إحدى أوجه إدارة المعرفة، حيث تهدف إلى تشجيع الصحفيين على الرفع من مستوى أدائهم من خلال المساهمة بكتاباتهم و مواقفهم في ترقية حرية التعبير و تثمين قيم الديمقراطية.

و بالتالي، فإن من شأن هذه الجائزة أن تفتح مجالا واسعا للإبداع و للمبادرات الفردية، مما يؤدي إلى تطوير المعارف الموجودة، و توليد معارف جديدة. كما تعتبر جائزة الخبر الدولية و التي تحمل إسم

جريدة الخبر : ar.wikipedia.org/wiki (1)

(تاريخ الإطلاع على الموقع: 2015/04/18)

الشهيد د/ عمـــــر أورتيـــــلان، جائزة تشريفية و تكريمية لمهنة الصحافة، مما يؤدي إلى غرس أخلاقياتها و التي هي نفسها أخلاقيات المعرفة لدى الأفراد العاملين في مجال الإعلام.

المطالعة الثنائية هي:

مرکز الخبر

للدراستات

تم إنشاء مركز الخبر للدراسات سنة 2002، حيث يتم على مستواه تنظيم ملتقيات دولية حول العديد من المواضيع سواء في المجال السياسي، الإقتصادي، أو الإجتماعي.

كما يتم بصفة منتظمة تنظيم ندوة الخبر، و التي يتم فيها دعوة كبار الصحفيين و العديد من الخبراء في مختلف المجالات.

و من بين أهم الندوات التي تم تنظيمها من طرف هذا المركز، نجد:

- الصحافة بين الحرية و المسؤولية سنة 2002.
- البيئة و التنمية المستدامة سنة 2002.
- إتفاق الشراكة و الإنضمام لمنظمة التجارة العالمية سنة 2004.
- قانون الأسرة سنة 2004.
- من أجل عولمة عادلة سنة 2005.

يعتبر مركز الخبر للدراسات فضاء جد مناسب لتجديد المعارف و تطويرها، حيث يتم على مستواه دعوة العديد من الخبراء في مختلف المجالات، مما يسمح بالاستفادة من معارفهم و خبراتهم.

المطرب الثالـث :
البرامـج
التكوينية

يعتمد نجاح المؤسسة الصحفية بصفة خاصة على الطقم الصحفي الذي تمتلكه، و من ثم فهي تقوم بعقد العديد من الدورات التكوينية من أجل تطوير مستوى معارف الصحفيين، و رفع مستوى الكفاءة و المهارة لديهم و بالتالي زيادة مستوى أدائهم.

تقوم مؤسسة الخبر بالتعاقد مع العديد من المراكز التدريبية المختصة في تكوين الصحفيين، حيث يتم إرسال كل عام صحفي من أجل التكوين في إحدى المجالات المتعلقة بالنشاط الإعلامي.

و من بين أكثر المراكز التكوينية التي يتم إرسال الصحفيين إليها نجد:

1- مركز تكوين المحترفين في الصحافة (CFPJ) Formqtion des professionals des journalism

3- الشركة الإنجليزية للإذاعة و التلفزيون (BBC) Britich broadcasting corporation

2- وكالة الأنباء بالجزائر Algerie presses
(APS) service، و هذا بالتعاقد مع العديد من السفارات الأجنبية بالخصوص السفارة الفرنسية، و السفارة الأمريكية.

و من بين أكثر المواضيع التي تم التكوين فيها في مؤسسة الخبر، نجد ما يلي:

- تقنيات التحرير الصحفي السياسي.
- تقنيات التحرير الصحفي الإقتصادي.
- تقنيات البحث عن مصادر المعلومات.
- أخلاقيات مهنة الصحافة.

المطلب الرابع: الإجتماعات الصحافية

إن المشاركة بالمعرفة يحتاج إلى تعزيز لغة الحوار داخل المؤسسة و وجود مرونة في الإتصال، و هذا ما يطبع مؤسسة الخبر، حيث لاحظنا وجود تصميم خاص للمكاتب بالمؤسسة يتيح لهم التفكير بصوت عال على حد تعبير أحد الصحفيين.

يقوم الأفراد العاملون بمؤسسة الخبر، و نقصد بالذكر الصحفيين في مختلف الأقسام بعقد إجتماعات في الصباح قبل المباشرة في العمل، بحيث يقوم كل فرد بطرح فكرة حول الموضوع الذي سيعمل فيه، و يقوم باقي الزملاء بتدعيم تلك الفكرة و تقديم إقتراحاتهم حول الموضوع.

تتيح هذه الاجتماعات الصباحية للأفراد المشاركة بالمعرفة و تقاسمها، كما تسمح أيضا بتوليد معارف جديدة من خلال تلك الأفكار الجديدة التي يمكن إبداعها عن طريق المناقشات التي تتم بينهم.

المطلوب الخامس: إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات

تعتمد مؤسسة الخبر على أحدث البرامج في مجال تكنولوجيا المعلومات، ما مكنها من إحداث السبق في تغطية الأخبار العاجلة كما منحها مرونة عالية في صناعة المنتج الإعلامي.

و قد ساعد في ذلك إمتلاكها لمطابع خاصة، حيث سهل لها ذلك تأخير الطباعة لوقت جد متأخر، و هذا للتمكن من القيام بأي إجراءات تصحيحية أو تعديلية بناء على المتغيرات و المعطيات الحديثة.

حيث تمتلك المؤسسة **E.mail** مسائي خاص فقط بالأخبار المسائية العاجلة، كما تستعمل برامج حاسوبية جد متطورة في ذلك، و من أهمها برنامج **Quartx press**، حيث يتصل هذا البرنامج بالخادم الإلكتروني **Les serveurs pc** الخاص بكل قسم، بحيث يقوم كل قسم بإرسال المادة الإعلامية ليتم تركيبها بقسم التركيب عن طريق هذا البرنامج، و يتم بعد ذلك إرسالها إلى **Les serveurs pc** الخادم الإلكتروني الخاص بالمطابع التي تمتلكها المؤسسة.

كما تقوم مؤسسة الخبر بطباعة الجريدة بالألوان مما يسمح بجذب المستهلك و دفعه للإقبال على إقتناء المنتج الإعلامي.

تحرص مؤسسة الخبر على الأخذ بأحدث وسائل الإتصال، و هذا من خلال إنشائها لجريدة الخبر **Online** حيث من خلالها يتم القيام بتغطية آنية لمختلف الأخبار مما يسمح لها بسبق مواكبة الحدث، و هي تعتمد في ذلك على معالجة مركزة و مختصرة للأخبار بطريقة جذابة مدعمة بالصور و الفيديوهات.

المطلوب السادس: الرفع النقابي

يعتبر إنشاء فرع نقابي بمؤسسة الخبر وجه من أوجه إدارة المعرفة، حيث أن وجوده يسمح للأفراد العاملين بقسم التحرير أي الصحفيين بالاتصال بالقسم الإداري عن طريق ممثليهم في الفرع النقابي و المشاركة في كل ما يتعلق بأمور تسيير المؤسسة، الأمر الذي يوفر نوعاً من اللامركزية في إدارة المؤسسة الصحفية الخبر.

المطلوب السبع :
م
د
و
ن
ة
ال
م
م
ل

يقوم العمل في مؤسسة الخبر على مجموعة من القواعد، و المتمثلة في:

الـقـاعـدـة الأولـى :
الـدـقـة

تحرص مؤسسة الخبر على الدقة عند تقديمها للمنتج الإعلامي، و هذا من خلال التعليمات التالية:

- العرض المتوازن لمختلف الآراء و المواقف.
- دقة الاقتباس.
- دقة المعلومات.
- دقة المقارنة.
- المصدر القوي.

الـقـاعـدـة الثـانـيـة :
الـسـرـعـة

تتضمن هذه القاعدة التعليمات التالية:

- السرعة في الحصول على المعلومات.
- الكتابة بسرعة.
- البث بسرعة.

الـقـاعـدـة الثـالثـة :
الـوـضـوح

و تتضمن التعليمات التالية:

- تحرير الأفكار قبل تحرير الكلمات.
- الإستغناء عن التفاصيل غير الضرورية.
- نقل الحقائق كما وردت من المصدر.

القواعد الأربعة:

التشويش و الجاذبية

تتضمن التعليمات التالية:

- إستخدام القالب الصحفي المناسب.
- مخاطبة حواس الجمهور، متلقي الخدمة الإعلامية.
- ملاحظة دالة المكان و الزمان.

القواعد الخمسة:

أخلاقيات العمل

تتمثل أخلاقيات العمل الصحفي بمؤسسة الخبر فيما يلي:

- الأمانة عند الحصول على المعلومات، و عدم اللجوء إلى أساليب غير مشروعة للحصول على المعلومات و كذا إحترام سرية بعض المصادر.
- الإنصاف في إبراز جميع الآراء و المواقف.
- القابلية للإعتراف بالأخطاء و عدم التردد في تصحيحها.
- الفصل بين الخبر، الرأي، و التعليق.
- إحترام خصوصية الأفراد.
- الإحتراس في حالة تغطية شؤون الأطفال و كذا عند التغطية داخل المستشفيات.

كما تحرص مؤسسة الخبر عند تقديمها لمنتجها الإعلامي و المتمثل أساسا في الخبر أن يخضع لثلاثة معايير أساسية هي:

- أن يكون الخبر جديدا أو أن يحمل تفاصيل جديدة.
- أن يكون مصدر الخبر موثوقا .
- أن يكون الخبر مهما، و أن يستقطب إهتمام عدد كبير من مستهلكي الخدمة الإعلامية .

خـلاصـة الفـصـل الـرابع:

من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريت على مؤسسة الخبر، يمكننا إستخلاص ما يلي:

✓ تعتبر المؤسسة الصحفية الخبر المؤسسة الخاصة الأولى التي أنشأت بموجب القانون 07-90 المؤرخ في: 09 رمضان 1410 الموافق ل: 03 أبريل 1990، و الذي سمح للخواص بإنشاء

المؤسسات الصحفية، الأمر الذي أدى إلى خلق جو للمنافسة في هذا المجال، مما ساهم في ترقية مستوى الخدمات الإعلامية المقدمة.

✓ تسير مؤسسة الخبر بواسطة جهازين، هما: الجهاز الإداري، و الذي يتولى مختلف المهام ذات الطابع الإداري بالمؤسسة، و الجهاز التحريري، و الذي يهتم بإدارة مختلف الأنشطة المتعلقة بالجانب التحريري فيها.

✓ تظهر العديد من أوجه ممارسات إدارة المعرفة بمؤسسة الخبر، و التي يمكن تقديمها فيما يلي:

- جائزة الخبر الدولية.
- مركز الخبر للدراسات.
- البرامج التكوينية.
- الاجتماعات الصباحية.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال.
- الفرع النقابي.
- مدونة العمل.

خاتمة

تمتلك إدارة المعرفة قدرة كبيرة على التغيير الجوهرى الإيجابى للمؤسسات الإعلامية، و مواجهة التحديات الراهنة التى تعرفها السوق الإعلامية، خصوصا فى ظل الخلفيات التى حملتها العولمة و ما جاءت به من متغيرات شاملة مست الجوانب المختلفة لحياة الأفراد.

و من خلال الوقوف على الجوانب النظرية و التطبيقية لهذه الدراسة، سنقوم بعرض أهم النتائج المتوصل إليها و كذا إختبار صحة أو خطأ الفرضيات المقدمة سابقا، مع تقديم جملة من التوصيات التى رأينا أهميتها، بالإضافة إلى إقتراح بعض الدراسات المستقبلية ذات الصلة بموضوع الدراسة .

أولاً : نستعرض الدراسة

من خلال ما تضمنته هذه الدراسة، يمكننا أن نخلص إلى تقسيم النتائج المتوصل إليها إلى شقين رئيسيين هما: إستنتاج التحديات الأساسية لإدارة المعرفة، و عوائق تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات الإعلام.

* التحديدات الأساسية لإدارة المعرفة:

- إن إنجاح مشروع إدارة المعرفة في المؤسسات الإعلامية مرهون بجملة من التحديات، و المتمثلة فيما يلي:
- التحدي الأول: توضيح ماهية المعرفة لجميع الأفراد داخل المؤسسة.
 - التحدي الثاني: تقييم المعرفة، و هذا من خلال تقدير عوائد المعرفة بإعتبارها أصلاً من أصول المؤسسة.
 - التحدي الثالث: التحكم في جميع عمليات إدارة المعرفة.
 - التحدي الرابع: معرفة طرق توليد المعرفة أو ما يسمى بالإبداع و الذي يعتبر لب إدارة المعرفة.
 - التحدي الخامس: إستيعاب مختلف المتغيرات التي تحدث و الإلتزام بإزاء التغيير.
 - التحدي السادس: معرفة طرق التعامل مع المعارف الكامنة.

* عوائق تطبيق إدارة المعرفة:

- تقع المؤسسات الإعلامية في العديد من الأخطاء و التي تعرقل نجاح تطبيق إدارة المعرفة، حيث يمكن حصر هذه الأخطاء عموماً فيما يلي:
- الخطأ الأول: عدم تحديد تعريف عملي للمعرفة.
 - الخطأ الثاني: التركيز على الرصيد المعرفي و إهمال تدفق المعرفة.
 - الخطأ الثالث: التركيز على المعارف الصريحة و إهمال المعارف الضمنية.

- الخطط الأربع: فصل المعرفة عن مستخدميها.
- الخطط الخمس: عدم الاستفادة من التجريب.
- الخطط السادسة: التركيز على الإتصال التكنولوجي بدل التفاعل الإنساني.
- الخطط السابعة: البحث المستمر عن إيجاد مقاييس مباشرة للمعرفة.
- الخطط الثامنة: عدم وجود تنسيق بين إدارة المعرفة و الإدارة العليا في المؤسسة.
- الخطط التاسعة: الترويج غير الواقعي لنظام إدارة المعرفة في ظل إنعدام القدرات و الإمكانيات اللازمة لذلك.
- الخطط العاشرة: عدم التحديد الدقيق لأهداف إدارة المعرفة أو وضع أهداف لا تتناسب مع الأهداف الكلية للمؤسسة.
- الخطط الحادية عشر: عدم التخصيص الكافي للموارد البشرية و المادية لإنجاح مشروع إدارة المعرفة.
- الخطط الثانية عشر: عدم التركيز على البعد الإستراتيجي لإدارة المعرفة.
- الخطط الثالثة عشر: عدم وجود صحفيين مؤهلين لإدارة و تحرير الطبقات الإلكترونية.

ثانيًا :

إختبار فرضيات
الدراسة

بناءا على ما تم البحث فيه من خلال هذه الدراسة، سنقدم نتائج إختبار الفرضيات السابقة.

➤ إختبار الفرضية الأولى:

صيغت الفرضية الأولى على اعتبار أن الإدارة الإعلامية تنفرد بمميزات خاصة، و هذا ما تم إثباته من خلال عرض الخصائص التي تنفرد بها المؤسسة الإعلامية، حيث أنها تهدف إلى تحقيق هدفين في آن واحد، وهما تحقيق سياستها الإعلامية، و كذا مصلحتها التجارية و المتمثلة في الربح. الأمر الذي يتطلب وجود إدارة خاصة لها تسمح بتحقيق ذلك.

← إختبار الفرضية الثانية:

تمثلت الفرضية الثانية في تحديد مفهوم إدارة المعرفة، و هذا من خلال إعتبارها أنها تتمثل في مختلف العمليات المتعلقة ببناء الأصل المعرفي في المؤسسة و توظيفه، و قد تم إثبات ذلك حقيقة، غير أن هذا المفهوم يبقى ناقصا، و هذا كون أن إدارة المعرفة لا تتوقف على مجرد بناء الأصل المعرفي و توظيفه و إنما تتعدى ذلك إلى إنتاج و توليد أصول معرفية جديدة.

← إختبار الفرضية الثالثة:

ذهبت الفرضية الثالثة إلى إعتبار أن الإستثمار في الرأسمال البشري يمثل الدعامه الرئيسية لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الإعلامية، و قد أثبت حقيقة ذلك، حيث أن المورد البشري أصبح يتطلب بالضرورة الإستثمار فيه على إعتبار أنه يمثل أصلا من أصول المؤسسة.

← إختبار الفرضية الرابعة:

تقول الفرضية الرابعة بأن الإنجازات الكبيرة التي حققتها المؤسسة الصحفية الخبر، ترجع إلى تبنيها لمفاهيم إدارة المعرفة في تسييرها، و قد تبين صحة ذلك من خلال الفصل التطبيقي لهذه الدراسة و الذي وضح لنا مختلف أوجه ممارسات إدارة المعرفة في مؤسسة الخبر.

ثالثا :

الإقتراحات و التوصيات

على ضوء ما تم الوصول إليه من نتائج في هذه الدراسة، يمكننا تقديم جملة من الإقتراحات و التوصيات و التي يمكن أن تساعد المؤسسات الإعلامية في تبني مفاهيم إدارة المعرفة كمدخل حديث في الإدارة الإعلامية.

حيث نوصي بما يلي:

- **الالتزام الإستراتيجي المستدام**، ويقصد به إلتزام الإدارة العليا بدعم مختلف الجهود الهادفة لتبني إدارة المعرفة، و هذا ما يتطلب إنشاء إدارة خاصة للمعرفة يرأسها مدير المعرفة، و تكوين فرق خاصة تدعى فرق المعرفة هذا مع ضرورة توفير كل الدعم المالي اللازم لذلك.
- **وضع أسس قوية للتعاون بين المؤسسات الإعلامية و مراكز البحث العلمي**، و هذا عن طريق ربط أصحاب المؤسسات الإعلامية بالباحثين الجامعيين، من أجل التمكن من إجراء البحوث التطبيقية.
- **تطوير البنية التقنية للمؤسسة الإعلامية**، حيث أن نجاح مشروع إدارة المعرفة مرهون بمدى توفر قاعدة بيانات و نظم معلومات متطورة، و اللتين تعتبران اللبنة الأساسية لقيام مشروع إدارة المعرفة.
- **ضرورة تكييف الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع تكنولوجيا المعلومات و الإتصال**، و هذا ما يتطلب وجود مستوى عال من المرونة، يسمح بتحديث الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإعلامية وفقا للتطورات التي تعرفها تكنولوجيا المعلومات و الإتصال.
- **عدم إخضاع الأفراد العاملين بالمؤسسة الإعلامية إلى إدارة مباشرة**، و إنما يتم فقط إدارة العلاقات بين الأفراد.
- **ضمان تعدد القنوات المعرفية**، حيث يتطلب نجاح مشروع إدارة المعرفة تحسين قنوات الإتصال مما يسمح بتسهيل عمليات الوصول إلى المعرفة.
- **تحديد أهداف واضحة لإدارة المعرفة**، حيث يسمح ذلك بوضع إستراتيجية فعالة لها.
- **ترسيخ مبدأ المشاركة**، فعلى متخذي القرار أن يعملوا على ترسيخ هذا المبدأ الذي يعتبر المحرك الرئيسي في صناعة دورة حياة المعرفة في المؤسسة.
- **نشر ثقافة الصداقة المعرفية**، و هذا عن طريق وضع برامج تدريبية تسمح للموارد البشرية بتعلم أداء العمل في كل متكامل، أي في شكل فرق عمل.
- **إدماج أهداف إدارة المعرفة في جميع إستراتيجيات المؤسسة**، و هذا من خلال التخطيط لتنمية الرصيد المعرفي.
- **المتابعة المستمرة للرصيد المعرفي في المؤسسة**، و هذا من أجل تحديد الفجوة المعرفية و إيجاد الحلول المناسبة لسدها.
- **الإستثمار في الرأسمعري في المؤسسة**، و هذا من خلال التركيز على نظم التحفيز و المكافآت من أجل دفع الأفراد لخلق و إستخدام المعرفة.

- دعم كادر الموارد البشرية بجميع الوسائل الضرورية للتعلم و التفاعل المعرفي و الإبداعي.
- تطوير كفاءة الصحفيين باعتبارهم الفاعلين الأساسيين في المؤسسة الإعلامية، عن طريق الدورات التدريبية و ورشات العمل و الندوات في جميع المجالات، سواءا تعلق الأمر بالمجال الصحفي أو في مجال الإدارة.
- ضرورة إيجاد و خلق تنسيق مع المؤسسات العامة و الخاصة في المجالات المتعلقة بالتدريب.
- تدعيم أقسام الدراسات و البحوث في المؤسسات الإعلامية.
- تحسين الإطار التشريعي و القانوني للمؤسسات الإعلامية و جعله مناسباً لمتطلبات غورها، و هذا من خلال تسهيل الإجراءات الإدارية و جعلها أقل بيروقراطية و أكثر مرونة.
- تدريس أخلاق إدارة المعرفة في جميع التخصصات الجامعية.

ثالثاً :

مشـاريـع بحـوث مستقبلية

من خلال إطلاعنا على الجوانب المختلفة المتعلقة بالمؤسسات الإعلامية، يمكننا إقتراح بعض المشاريع البحثية لمعالجة الزوايا التي لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة، و هي:

- ❖ المداخل الحديثة في إدارة المؤسسات الإعلامية.
- ❖ إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الإعلامية.
- ❖ إدارة المعرفة و دورها في تحقيق جودة المنتج الإعلامي.

قائمة المراجع

أولاً: بالـ _____ غـ _____
العربي _____ ة

✱ الك ت _____ ب :

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة (الممارسات و المفاهيم)"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 2- أكرم سالم الجنابي، "إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية"، ط1، الوراق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2013.
- 3- السيد عليوة، "إدارة الوقت و الأزمات و الإدارة بالأزمات"، ط1، دار الأمين للطبع، النشر و التوزيع القاهرة، مصر، 2003.
- 4- أمين سعيد عبد الغني، "إدارة المؤسسات الإعلامية في عصر إقتصاد المعرفة"، ط1، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة، مصر، 2006.
- 5- حسن إبراهيم بلوط، "المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، ط1، دار النهضة العربية بيروت، لبنان، 2005.

- 6- حسني عبد الرحمان الشيمي، "إدارة المعرفة (الرأسمعرفية بديلا)"، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2009.
- 7- حسين عبد الجبار، "اتجاهات الإعلام الحديث و المعاصر"، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 8- حسين عجلان حسن، "الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، ط1، إثراء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 9- خضر مصباح إسماعيل طيطي، "إدارة المعرفة (التحديات و التقنيات و الحلول)"، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 10- ربحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 11- رحيمة الطيب عيساني، "مدخل إلى الإعلام و الإتصال (المفاهيم الأساسية و الوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية)"، ط1، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن 2008.
- 12- زيد محمد الرحاني، "إقتصاد الإعلام (أسرار و أخبار)"، ط1، مكتب الرشد ناشرون، الرياض السعودية، 2005.
- 13- سعد غالب ياسين، "إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، و التقنيات)"، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 14- عبد الجواد سعيد ربيع، "إدارة المؤسسات الصحفية"، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر 2004.
- 15- عبد الرحمان يسرى أحمد، "تطور الفكر الإقتصادي"، ط5، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 16- عبد الستار العلي و من معه، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان، الأردن، 2006.
- 17- عبد المجيد شكري، "التخطيط الإعلامي (أسسه، نظرياته، تطبيقاته)"، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة مصر، 2009 .
- 18- عبد النبي عبد الله الطيب، "إدارة المؤسسات الصحفية"، ط2، جامعة وادي النيل، السودان، السنة مجهولة.
- 19- عزام أبو الحمام، "الإعلام و المجتمع"، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 20- عصام الدين علي حسين، محمد حسن علي الجندي، "القيم الإقتصادية في الصحافة"، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010.

- 21- عصام نور الدين، "إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة"، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2010.
- 22- علاء فرج طاهر، "إدارة المعلومات و المعرفة"، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008
- 23- علي السلمي، "إدارة التميز (نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة)"، ط1، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
- 24- علي خالفي، "المدخل إلى علم الإقتصاد"، دار أسامة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2009.
- 25- فهمي العدوي، "إدارة الإعلام"، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 26- فيصل علي، فرحان المخلافي، "المؤسسات الإعلامية في عصر تكنولوجيا المعلومات"، ط1، المكتب الجامعي الحديث، اليمن، 2005.
- 27- لعلى بوكميش، "إدارة الجودة الشاملة (إيزو 9000)"، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011.
- 28- محسن أحمد الخضيرى، "الإدارة التنافسية للوقت"، ط1، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
- 29- محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم و تطبيقات)"، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2004.
- 30- محمد الصيرفي، "الإعلام"، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 31- محمد صاحب سلطان، "إدارة المؤسسات الإعلامية (أنماط و أساليب القيادة)"، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2001.
- 32- محمد عواد الزبادات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 33- نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، "الإدارة الإستراتيجية"، ط1، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2007.
- 34- نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة (المفاهيم، الإستراتيجيات، و العمليات)"، ط2، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 35- هاني العدوان، "إدارة المؤسسات الإعلامية"، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.

36- ياسر الصاوي، "إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات"، ط1، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة مصر، 2007.

القوانين و المراسيم :

37- القانون 90-70 المؤرخ في 09 رمضان 1410، الموافق ل: 13 أبريل 1990، الجريدة الرسمية العدد 4.

* الجرائد و المجلات :

38- أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، "رأس المال الفكري و أثره على الإبداع و التفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية"، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، أبحاث إقتصادية و إدارية، العدد السادس ديسمبر 2009.

39- جريدة الخبر، العدد 7766، الصادرة بتاريخ: 18 أبريل 2015.

40- حميد جاعد محسن، "إدارة المعرفة و إدارة الإعلام"، مجلة الباحث الإعلامي، العدد 3، كلية الإعلام جامعة بغداد، العراق، 2007.

41- خالد محمد الحياصات، "معايير قياس كفاءة و فاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و علاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 4، 2006.

42- رشيد منصارية، "أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة"، دراسة حالة سونطراك، حاسي مسعود، الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية، و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر مجلة الباحث، العدد 11 / 2012.

* المؤتمرات و الملتقيات :

43- حساني حسين، "تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات"، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22-23 فيفري 2012.

- 52- قاسم شاوش سعيدة، "الاتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة الجزائر 3، 2013.
- 53- قويدر عياش، "إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الإقتصادية"، دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2009 .

ثاني :
باللغة
الأجنبية

* Les Ouvrages :

- 54- Annick Haegel, "**la boîte à outils des ressources humaines**", DUNOD paris, France, 2012.
- 55- Bruno Bachy, Christine Harahe, "**Management**", DUNOD, paris France, 2010.
- 56- Johnson et d'autres, "**stratégique**", 4^{eme} édition, pearson éducation, paris France, 2005.
- 57- Jouy- en- josas, "**strategor**", 4^{eme} édition, DUNOD, paris, France, 2004.
- 58- Philippe Ramonde, "**le management opérationnel, direction et animation des équipes**", 3^{eme} édition, augmentée, MAXIMA, Paris, France, 2004.
- 59- Stephane Ballande, Anne Marie Bouvier, "**Management des entreprise**" DUNOD, paris, France.

* Les études et les articles :

- 60- Gloude levy - laboyer, "**la gestion des compétences**", collection ressources humaines nouvelle édition, Eypolles.
- 61- Guide du management des compétences, ANAFOR, "**L'entreprise apparente "knowledge management"**", Mars 2014.
- 62- Martin Roulleaux Dugage, Organisation 2,0.0, "**le knowledge management**", nouvelle génération, édition d'organisation, collection strategie, Eyrolles, 2008.
- 63- Sarra Rajhi Oueslati, "**system d'information ressources humaines et identification des compétences distinctives**", thèse de doctorat, spécialité

science de gestion, écoles doctorales, Degest (angers), et Raseg (Elmanar)
Tunisie, 2010.

المواقف
الإلكترونية :

64 -ar.wikipedia.org / wiki :/جريدة الخبر

65 -www. Elkhavar. Com

