

## **The role of information specialist in the application of knowledge management: case study of petroleum refining company in Skikda**

**Assia Bouchaour**

Assistant teacher A, Adjoin chief department

Faculty of humanities and social sciences, library and information science department,

Badji mokhtar, Annaba University, Algeria

[b.asie@yahoo.fr](mailto:b.asie@yahoo.fr)

### **Abstract**

The aim of this study is to underline the importance of knowledge management in economic company and identify the role that could be played by information specialist in it in which we have highlighted the case of oil refining company in skikda as case study.

We adopted the description analytical approach, relying on a sample of selected 93 high employees, and by using the questionnaire as a basic research tool to collect data, thus enabled us to get the results that confirmed the validity of the initial assumptions. In the end the study leads us to a conclusion about the skills and characteristics that must be in an information specialist to be able to establish the knowledge management approach in economic company and protect their existence.

## دور أخصائي المعلومات في تطبيق إدارة المعرفة: دراسة حالة مؤسسة تكرير البترول بسكيكدة

أسيا بوالشعور

أستاذة مساعدة قسم أ، نائبة رئيس قسم علم المكتبات  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم المكتبات  
جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر  
[b\\_asie@yahoo.fr](mailto:b_asie@yahoo.fr)

### المستخلص

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية وتبيان الدور الذي يمكن أن يلعبه أخصائي المعلومات في ذلك، حيث قمنا بتسليط الضوء على مؤسسة تكرير البترول بسكيكدة، كما تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي، معتمدين في ذلك على عينة قصديه مختارة تمثلت في 93 إطار مستخدمين في ذلك استمارة الاستبيان كأداة بحث أساسية لجمع البيانات، حيث مكنتنا الدراسة من الحصول على نتائج أكدت صحة الفرضيات المطروحة. وفي نهاية البحث قمنا بتوصيات الكفايات والخصائص التي يجب توفرها في أخصائي المعلومات لكي يتمكن من إرساء إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية والمحافظة على ديمومتها.

### الاستشهاد المرجعي

بوالشعور، أسيا. دور أخصائي المعلومات في تطبيق إدارة المعرفة: دراسة حالة مؤسسة تكرير البترول بسكيكدة. - Cybrarians Journal. - العدد 48، ديسمبر 2017. - تاريخ الاطلاع <سجل تاريخ اليوم>. - متاح في: <سجل رابط الصفحة الحالية>

## مقدمة:

إن المؤسسة الاقتصادية لا توجد في فراغ وإنما توجد في بيئة غير مستقرة، تحاول جاهدة فهم هذه البيئة و مكوناتها، لذلك فهي تحتاج إلى وسائل تمكنها من البقاء والاستمرارية في تحقيق نشاطها وتطويره وتحسين أدائها، وهذا لا يتحقق إلا بتبني إدارة المعرفة التي تعتبر أحد أهم الوسائل المستخدمة لزيادة كفاءة المؤسسات وتطوير قدرتها الإبداعية خاصة في ظل زيادة مهامها وأنشطتها التي تعتمد بصفة أساسية على المعرفة هذه الأخيرة متواجدة في عقول موظفيها وتحويلها إلى قوة إنتاجية تسهم في الرفع من كفاءة المؤسسة الاقتصادية. فباعتبار أخصائي المعلومات اللاعب الأساس في فريق إدارة المعرفة فهو يساهم في تحويل المعارف الضمنية إلى صريحة ليتمكن من إدارتها والتحكم فيها، وذلك لن يتحقق إلا بتوفر فريق عمل متكامل يمكن لأخصائي المعلومات أن يؤدي فيه دورا أساسيا من خلال فهمه لوجهات النظر المتعددة للاعبين الآخرين في الفريق، وكذا تمكنه من قيادة عملية تشارك أو تقاسم المعرفة والخبرة الذي من شأنه ترشيد المؤسسة في اتخاذ القرارات السليمة وتحقيق التغيير وتحسين نوعية أدائها.

فمن خلال هذه الورقة نحاول توضيح واقع ومكانة إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، وإبراز أهم الأدوار التي يقوم بها أخصائي المعلومات في سبيل إرساء إدارة المعرفة، وكذا توضيح أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها للقيام بهذه العملية.

## 1. الإطار المنهجي للدراسة:

### 1-1 إشكالية الدراسة:

إن من أهم مقومات نجاح المؤسسات الاقتصادية القدرة على اللحاق بأحدث المتغيرات التي يشهدها عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية نتيجة التطور الهائل الذي طرأ على تكنولوجيا الاتصالات واستخدامها في مجال المعلومات، هذه الأخيرة تعتبر الجسر الذي تعبر عليه المؤسسات الاقتصادية للحصول على الميزة التنافسية وكذا الوصول إلى الكفاءة والتميز، لكن التزايد الهائل في المعلومات وتراكمها أدى إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات والمعرفة للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية ومساندة صناعات القرار في اتخاذ قراراتهم، وهنا يبرز دور أخصائي المعلومات الذي يعمل على توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين بالمؤسسة الاقتصادية والمستفيدين من خارجها من خلال تطبيقه لإدارة المعرفة هذه الأخيرة تعد من أحدث المفاهيم في علم الإدارة والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل في المؤسسات الاقتصادية، ومن هنا يمكننا طرح التساؤل التالي: **كيف يساهم أخصائي**

### **المعلومات في تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسة تكرير البترول بسكيكدة ؟**

ومن خلال الإشكالية المطروحة يمكن لنا طرح التساؤلات التالية التي نصيغها على الشكل التالي:

1- ماهو واقع إدارة المعرفة بمؤسسة تكرير البترول بسكيكدة ؟

2- كيف يساهم أخصائي المعلومات في اتخاذ القرارات بمؤسسة تكرير البترول بسكيكدة ؟

3. ماهي أهم المهارات التي تتوافر لدى أخصائي المعلومات لتطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة؟

## 2-1 فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى:** تكمن إدارة المعرفة في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

**الفرضية الثانية:** يساهم أخصائي المعلومات بمؤسسة تكرير البترول بسكيدة في دعم اتخاذ القرارات الإدارية من خلال بث المنتجات والخدمات لمتخذي القرار.

**الفرضية الثالثة:** يتمتع أخصائي المعلومات بمهارات اتصالية وتكنولوجية تؤهله في المساهمة بإرساء إدارة المعرفة بمؤسسة تكرير البترول بسكيدة.

## 3-1 الدراسات السابقة:

**الدراسة الأولى:** قامت بها الباحثة ماضي وديعة (2009) الموسومة بـ: **دور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية**، حيث هدفت الدراسة للتعرف على طبيعة الموارد البشرية والكفاءات المتوفرة بمكتبات جامعة منتوري- قسنطينة- اللازمة لإيجاد نظام إدارة المعرفة، وتحديد المؤهلات الواجب توفرها بين هذه الموارد من أجل تطبيق إدارة المعرفة. ولقد توصلت الدراسة إلى أن أخصائيو المعلومات يدركون أهمية المعرفة اتجاه المكتبات، فهم المسؤولون الأوائل عن تحقيق أهداف المكتبة بأكبر قدر من الكفاءة واتخاذ القرارات المناسبة من خلال تحديد المشكلة وتحليلها، إضافة إلى تنفيذ المهام الموكلة بطريقة صحيحة وسليمة ومن ثم فهو مطالب بالتحديث المستمر لمعارفه، واستغلال تكنولوجيا المعلومات من أجل تخزين وتبادل المعرف. وأوصت الدراسة بوضع استراتيجية واضحة لتفادي الصعوبات التي تحول دون إيجاد نظام المعرفة في المكتبات عينة الدراسة، وكذا ضرورة تطوير كفاءات الأفراد من خلال التكوين المستمر لهم.

**الدراسة الثانية:** قامت بها الدكتورة لطيفة علي الكميثي في إطار فعاليات المؤتمر السادس والعشرين للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، الأردن، 2-4 أكتوبر 2015 تحت عنوان: **اختصاصيو المعلومات ودورهم في إدارة المعرفة**، ولقد هدفت الدراسة إلى الاهتمام برأس المال الفكري للمساهمة في تطوير المؤسسات، كما أن عمليات التطوير التنظيمي ورفع مستويات الأداء تهتم بالدرجة الأولى بالعنصر البشري والرفع من كفاءته. ولقد توصلت الدراسة إلى:

- الاهتمام بالموارد البشرية في المكتبات تعتبر الهدف الحقيقي لإدارة المعرفة في المكتبات.
- تساهم إدارة المعرفة في استثمار رأس المال الفكري للمؤسسة.
- تساهم إدارة المعرفة في تحفيز المؤسسات لتشجيع وإبراز القدرات الإبداعية.
- إن مهمة أخصائي المعلومات ليست فقط معالجة المعرفة بل الأهم هو خلق المعرفة، كما يعد المورد البشري أحد المكونات الأساسية لإدارة المعرفة

**الدراسة الثالثة:** قامت بها الدكتورة نعيمة جبر رزوقي تحت عنوان **رؤية مستقبلية لدور إختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة**. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية. مج 9، ع 2 ( سبتمبر 2003-فبراير 2004) تهدف الدراسة للتعريف بالمعرفة المطلوب إدارتها وأنواعها، كما تبين عمليات إدارة المعرفة ومراحل تنفيذها من أجل استشرف

الدور المفروض تأديته من قبل اختصاصي المعلومات والمهارات المطلوب اكتسابها للعمل ضمن فريق إدارة المعرفة.

#### 1-4 منهج الدراسة:

المنهج هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة بقصد تشخيصها، وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها، وطرق علاجها والوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها. (1)

فالإجراء أي دراسة علمية يجب على الباحث أن يختار منهاجاً ملائماً لدراسته ولقد أتبعنا في دراستنا على منهج دراسة الحالة وهذا تبعا للإشكالية المطروحة والتساؤلات والفرضيات، ولقد قمنا بدراسة حالة مؤسسة تكرير البترول بسكيكدة، وذلك من أجل الوقوف على واقع إدارة المعرفة بالمؤسسة، وتبيين الدور الذي يلعبه أخصائي المعلومات، وما مدى مساهمته في تطبيقها بالمؤسسة الاقتصادية وتم ذلك من خلال الاعتماد استمارة الاستبيان.

#### 1-5 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمؤسسة تكرير البترول بسكيكدة والبالغ عددهم 310 موظف كما هو موضح في الجدول أدناه:

الفئات	العدد	النسبة المئوية
الإطارات	93	30
أعوان تحكم	137	44,14
أعوان تنفيذ	80	25,86
المجموع	310	100

الجدول رقم (01): يوضح مجتمع الدراسة

#### 1-6 عينة الدراسة:

تعد العينة دعامة أساسية في البحث العلمي، باعتبارها مصدراً أساسياً في استيقاء المعلومات والمعطيات الواقعية، ومن أهم الأمور الواجب مراعاتها في اختيار العينة هو حجمها، حيث يقصد بحجم العينة عدد الوحدات التي يجب على الباحث دراستها وجمع بيانات منها، بحيث تكون ممثلة ودقيقة. (2)

ونوع العينة المعتمدة في هذه الدراسة هي عينة عمدية مقصودة تمثلت في فئة الموظفين العاملين بمؤسسة تكرير البترول بسكيكدة والذين بلغ عددهم 93 موظف والسبب في اختيار هذه الفئة لأن أغلبية هذه الأخيرة هم إطارات، ولهم دور في صناعة القرار الإداري وتطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة.

#### 1-6-1 ضبط المفاهيم والمصطلحات:

1-6-1-1 المؤسسة الاقتصادية: هي شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقسيم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل الإنتاج، أو إنتاج سلع الاستهلاك أو تقديم الخدمات. (3)

1-6-1-2 إدارة المعرفة: مجموعة العمليات المطورة في المنظمة لخلق وتخزين وتحويل وتصنيف المعرفة. (4)

1-6-3 أخصائي المعلومات: شخص يهتم بإعداد وتجهيز المعلومات في مجال من مجالات المعرفة، أكثر من اهتمامه بضبط الوثائق نفسها. (5)

2. الإطار النظري للدراسة:

1-2 المؤسسة الاقتصادية:

1-1-2 مفهوم المؤسسة الاقتصادية

تعرفها isabelle calme على أنها تنظيم مهيكّل حول مركز تحكّم متكون من المدير والفرق الإدارية ووحدات عديدة (تجارية، إنتاجية، إدارية) تساهم في تفعيل نشاطات المؤسسة، وهذه الوحدات ترتبط فيما بينها بأوامر ومعلومات وكل هذا من أجل تحقيق أهدافها. (6)

2-1-2 وظائف المؤسسة الاقتصادية:

من خلال الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يمكن تحديد الوظائف التي تتكون منها، هذه الوظائف تختلف من حيث العدد من مؤسسة إلى أخرى لعدة أسباب يمكن أن نرجعها لطبيعة نشاط المؤسسة أو لحجمها، لكن هناك وظائف مشتركة بين معظم المؤسسات تعتمد عليها هذه الأخيرة لبلوغ أهدافها المرجوة وتتمثل في:

- الوظيفة الإدارية وهي العمود الفقري للمؤسسات، وتضم مختلف المهام الإدارية اللازمة لتحقيق الهدف المنشود من طرف المؤسسة. (7)
- وظيفة التسويق: وهذه الوظيفة تعنى بشؤون السوق وما يتبعه، ويفضلها تتمكن المؤسسة الاقتصادية من تكييف منتجاتها حسب رغبات الزبائن، وكذا إنشاء منتج أو خدمة لسوق خاص. (8)
- وظيفة إدارة الموارد البشرية: ويكمن الدور الأساسي لوظيفة الموارد البشرية في تكييف العمال والوظائف كميًا ونوعيًا في المؤسسة. (9)
- وظيفة التموين: التموين هو مجموعة العمليات التي توضع تحت تصرف المؤسسة كالمسح والخدمات الضرورية المتلقاة من طرف الموردين في الشكل الأمثل الذي يحقق العلاقة: أمان- تكلفة- نوعية وهذه العمليات تتمثل في المشتريات وتسيير المخزونات. (10)
- وظيفة الشراء: وتتمثل في القيام بالبحث عن المومنين وأساليب تسيير المخزون، وإعداد الطلبات ودراسة أسعار المواد الأولية والبضائع وذلك بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية الموجودة، والجودة والأسعار المناسبة. (11)
- وظيفة الإنتاج: حيث يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية، فهو المبرر لوجودها والحافز على استمرارها وبقاءها. (12)
- وظيفة التخزين: وهي مجموعة من الإجراءات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة، ووفق صيغ معينة وعبر أجهزة مختصة لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد، وبالكمية والنوعية المطلوبتين. (13)

2-2 إدارة المعرفة بالمؤسسات الاقتصادية:

**2-2-1 مفهوم إدارة المعرفة** يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة. (14)

### **2-2-2 أبعاد إدارة المعرفة:**

تتمثل أبعاد إدارة المعرفة في ثلاث أبعاد رئيسية وهي:

**2-2-2-1 البعد التكنولوجي:** لا يمكن التعامل اليوم مع الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوافرة لدى المنظمات، باستخدام طرق حفظ واسترجاع المعلومات التقليدية. فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل للمعلومات يتيح للمستخدم إمكانية الوصول للمعلومات في الوقت المناسب، ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث، قواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري... الخ، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولهذا فإن المؤسسة من خلال امتلاك البعد التكنولوجي تسعى إلى تحقيق التميز. (15)

**2-2-2-2 البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها، ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. حيث يتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة، بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية. (16)

**2-2-2-3 البعد الاجتماعي:** ويركز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة. (17)

### **2-2-3 البنية التحتية لإدارة المعرفة:**

**2-2-3-1 الثقافة التنظيمية:** يعرفها شاين على أنها مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حمل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها والتي يتم تعليمًا للأعضاء الجدد، واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهماها. (18)

**2-2-3-2 الهيكل التنظيمي:** هو الشكل الذي يعكس الوظائف والأنشطة موزعة على المستويات المختلفة، ويحدد الوحدات الإدارية وارتباطها بالوحدات الإدارية الأخرى، فهو يمثل البيان الذي يبين شكل تركيبة المنظمة الرسمي، ويعبر عن مجموعة الأنشطة التي يمكن أن تمارس. ويوضع هيكل المنظمة لتقسيم الأنشطة وتوزيعها إلى الوحدات الفرعية، وللتسيق والسيطرة على هذه الأنشطة، وبالتالي تحقيق الأهداف، وهو مهم لأنه يؤثر في التفاعل والتنسيق الذي يربط العناصر البشرية والمهام والتكنولوجيا للمنظمة للتأكيد على إنجاز الأهداف. (19)

### **2-2-3-3 البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات:** (20)

تكنولوجيا المعلومات هي نظام مكون من الموارد المترابطة والمتفاعلة، بحيث يشمل على الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والبيانات، والشبكات والاتصالات التي تستخدم نظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب.

### **2-3 أخصائي المعلومات في ظل إدارة المعرفة:**

**2-3-1 التعريف بأخصائي المعلومات** هو ذلك الشخص الذي يتلقى تعليماً أكاديمياً على مستوى عالٍ لأداء العمل بمؤسسات ومرافق المعلومات على اختلاف أنواعها، فهو الشخص الذي يهتم بإعداد وتجهيز المعلومات في مجال من مجالات المعرفة باستخدام التقنيات الحديثة. (21)

### **2-3-2 خصائص أخصائي المعلومات في ظل إدارة المعرفة:**

- روح التعلم الذاتي: فالاعتماد على النفس في كسب المعارف وتحسين الأداء ضرورياً حتى ينجح الفرد في عمله
- القيادة: أي التمكن من نمذجة معايير أداء عالية الجودة، وتمكين الفريق من تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية. (22)
- اليقظة المعلوماتية: فأخصائي المعلومات يجب أن يكون دوماً متيقظاً، يبحث عن المعلومات الاستراتيجية التي يحتاجها بصفة مستمرة. (23)
- القدرة على العمل في إطار التشاور
- القدرة على الابتكار
- المرونة: التمكن من أداء مختلف المهام وسهولة الاستجابة للتغيرات.

### **2-3-3 مهارات أخصائي المعلومات:**

إن أخصائي المعلومات يحتاج إلى مجموعة متنوعة من المهارات والكفاءات التي تمكنه من استخدام المعرفة والتكنولوجيات الحديثة لتأدية أدواره وتلبية احتياجات المستفيدين، ومن بين هذه الكفاءات التي يجب أن يتمتع بها أخصائي المعلومات نذكر مايلي:

- **الكفاءات الشخصية** : وتتمثل في مجموعة من الاتجاهات والمهارات والقيم التي تمكن الاختصاصيين من العمل بفاعلية، والمساهمة بإيجابية لمؤسساتهم والمستفيدين والمهنة. وتتمثل هذه المهارات في: امتلاك سعة الأفق، العمل على خلق بيئة تتميز بالاحترام والثقة، بالإضافة لاحترام السرية والخصوصية في التعامل مع المستفيدين من المعلومات. (24)
- **مهارات تكنولوجية**: يجب أن يكون أخصائي المعلومات على دراية باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتمكنه من التعامل مع نظم وبرمجيات المعلومات، وكذا القدرة على النشر الإلكتروني للمعرفة، وتمكنه من تقديم خدمات المعلومات عن بعد.
- **مهارات الاتصال**: تعد مهارات الاتصال بالجمهور من المهارات الضرورية للعاملين في مجال خدمات المعلومات، وذلك بسبب تعاملهم المباشر مع الجماهير في كثير من الأحيان سواء أثناء اقتناء مصادر المعلومات، وكذا أثناء خدمة المستفيدين وتقديم المعلومات لهم. (25)
- **مهارات فنية**: وهي المهارات العملية ذات العلاقة بالمهام الفنية مثل: التزويد والاختيار، التصنيف والفهرسة، بالإضافة إلى التقريب عن البيانات وكذا تسويق الخدمات المعرفية والمعلوماتية. (26)

- مهارات استرجاع المعلومات: وترتبط بالعلاقات مع الزبائن، وفهم الوسط المهني وتطبيق قوانين المعلومات وإدارة المجموعات والأرصدة وإثرائها. بالإضافة إلى المهارات المتعلقة بالبحث وإستراتيجياته. (27)

## 2-3-4 أدوار ووظائف أخصائي المعلومات:

- هناك العديد من الوظائف والمسؤوليات الملقاة على عاتق أخصائي المعلومات والتي يجب القيام بها، لتلبية احتياجات المستفيدين وكذا صناع القرار في أداء مهامهم على أكمل وجه. ومن بين هذه الأدوار نذكر مايلي:
  - المساهمة بقوة في بناء العالم الرقمي. (28)
  - وسيط معلومات أي هو المسؤول عن عملية الرصد، وتحليل ودراسة الاحتياجات من المعلومات وتحديد مصادر تواجهها. (29)
  - تخطيط وتنفيذ ودعم الخدمات الرقمية مثل: الإبحار المعلوماتي، إيصال المعلومات
  - تدارك التغيرات والتطورات الاقتصادية التي تحيط بالمؤسسة من أجل مساعدة صناع القرار في اتخاذ القرارات.
  - تصميم واجهة عمل للمستفيد سهلة الاستخدام والتداول عبر الشبكة

## 3. إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

### 3-1 مجالات الدراسة:

#### 3-1-1 المجال الزمني:

وهو الوقت الذي استغرقت فيه الدراسة الميدانية بدءاً من تحديد مجالها وإختيار عينتها والأدوات البحثية المستخدمة فيها، مروراً بتطبيقها بعد تجريبيها وتعديلها ووصولاً إلى تحليلها وإستخلاص النتائج. وقد استغرقت دراستنا شهرين إبتداءً من بداية شهر سبتمبر 2016 إلى غاية بداية شهر نوفمبر 2016

#### 3-1-2 المجال البشري:

وهو المجال الذي يضم جميع الذين مستهم الدراسة ولديهم علاقة بموضوع البحث من قريب أو بعيد، وقد حرصنا عند اختيارنا للعينة التي أجرينا عليها الدراسة أن تكون ممثلة لغالبية المجتمع الأصلي أصدق تمثيل، والذين مستهم دراستنا هم موظفي مؤسسة تكرير البترول بسكيكدة والبالغ عددهم 93 موظف

#### 3-1-3 المجال الجغرافي:

وهو الإطار أو النطاق الذي أجريت فيه الدراسة والذي يتوزع عليه مجتمع دراستنا والذي طبقنا فيه أدوات بحثنا، ومجالنا الجغرافي هو مؤسسة تكرير البترول بسكيكدة

#### 3-1-3-1 التعريف مؤسسة تكرير البترول بسكيكدة:

لقد كان مركب تكرير البترول بسكيكدة قبل 1982 يسير من طرف الشركة الوطنية سوناطراك، وفي 1982/01/01 تمت إعادة هيكلة سونا طراك وتقسيمها إلى ثلاثة عشرة مؤسسة من بينها المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية، انبثقت بمرسوم 101/80 المؤرخ في 1980/06/04 وهذا في إطار الهيكلة

القاعدية للسوناطراك، حيث دخل هذا المرسوم حيز التنفيذ في 1982/01/01. وابتداءا من 1985/02/02 تحولت المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية تحت الرمز التجاري مؤسسة «نفطال». وفي 1987/08/25 انبثقت من مؤسسة نفطال مؤسسة وطنية لتكرير البترول «نفثاك» وهذا تبعا للعقد المبرم بين الحكومة الجزائرية والشركة الإيطالية سنام بروجتي وسيبال بتكلفة إجمالية قدرت بـ3.402.872.000 كما يعتبر مركب تكرير البترول إحدى المؤسسات التحويلية الإنتاجية الكبرى التي تملكها الدولة، وهدفها الرئيسي هو الإنتاج لتلبية الاحتياجات، وهي شركة ذات أسهم هذه الأخيرة هي ملك لشركة سونا طراك رأسمالها يقدر بـ12 مليار دينار جزائري.

### 3-1-3 الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكرير البترول بسكيكدة:

وتتمثل أهم دوائر مركب تكرير البترول بسكيكدة في:

- دائرة الموارد البشرية
- دائرة الموارد العامة
- دائرة الأمن الصناعي
- دائرة الدائرة
- الدائرة التقنية
- دائرة نظام الإعلام والتسيير
- دائرة الصيانة
- دائرة الإنتاج 01
- دائرة الإنتاج 02
- الدائرة المالية
- دائرة التمويل
- دائرة تنمية المشاريع
- دائرة التجارة

### 3-2 أدوات جمع البيانات:

إن نجاح أي بحث يتوقف على مدى حسن اختيار الأدوات المناسبة من أجل الحصول على المعلومات والبيانات حول المشكلة المراد دراستها، وتختلف هذه الوسائل باختلاف موضوع البحث ومجالاته. ولقد اعتمدنا في دراستنا على:

### استمارة الإستبيان:

لقد قمنا بتوزيع استمارة استبيان هذه الأخيرة تعتبر أداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، ولقد تم توزيع استبيان تجريبي على مجموعة من الموظفين (20 استمارة) وذلك لتصحيح بعض المفاهيم

- التي قد تبدو غريبة نوعا ما على الموظفين. وبعد عملية التصحيح والتعديل قمنا بتوزيع (93) استمارة استبيان على 93 موظف بالمديرية. ولقد تضمنت هذه الاستمارة أربعة (04) محاور وكان ذلك على النحو التالي:
- **المحور الأول:** تناول هذا المحور البيانات الشخصية للمبحوثين وتضمن الخصائص التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في المؤسسة والتكوين.
  - **المحور الثاني:** تناول هذا المحور المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، وتدرج ضمن هذا المحور 04 أسئلة. من (07 إلى 11).
  - **المحور الثالث:** تناول هذا المحور واقع إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، وتدرج ضمن هذا المحور 05 أسئلة من (12 إلى 17).
  - **المحور الرابع:** تناول هذا المحور مساهمة أخصائي المعلومات في تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية وتدرج ضمن هذا المحور 08 أسئلة من (17 إلى 25).

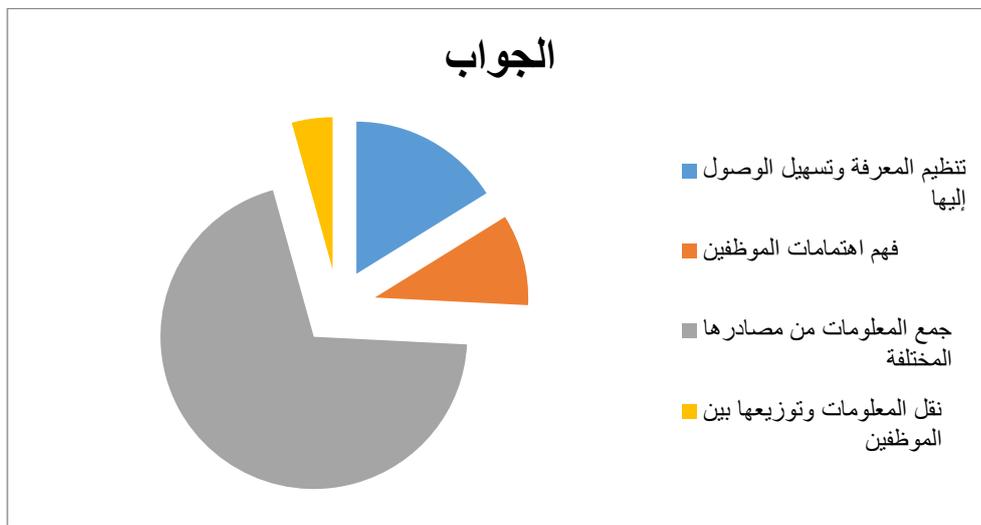
### 3-3 تحليل بيانات الدراسة الميدانية:



الشكل رقم (1): يوضح توزيع المستجوبين حسب مفهومهم لإدارة المعرفة

من خلال الشكل رقم (1) يتضح لنا أن إدارة المعرفة تكمن في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وهو ما تعبر عنه النسبة 94,63%، أما نسبة 5,37% فتقر بعدم معرفتها معنى إدارة المعرفة. إن إدارة المعرفة ليست وظيفة إدارية روتينية عادية، بل هي تتعداه إلى أكثر من ذلك فهي عبارة عن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ظاهرة وملموسة يمكن إدارتها، تحديثها، تطويرها والتحكم فيها. وتكمن المعرفة الضمنية في تلك المعرفة المتوفرة للفرد نتيجة الخبرة وهي توجد في داخل عقل وقلب كل موظف والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للموظفين الآخرين بالمؤسسة، كما يتم اكتسابها من خلال خبرات موظفي

المؤسسة، وقد تفقد المؤسسة هذه المعرفة في حال ترك الموظف الذي يحملها المؤسسة لأي سبب كان وكمثال عن المعرفة الضمنية في دراستنا مهارة مدير مؤسسة تكرير البترول على قيادة الموظفين، وفهم اهتماماتهم وفتح المجال أمامهم للمشاركة بخبراتهم في اتخاذ القرارات وذلك من خلال المناقشة، بالإضافة إلى ذلك قدرة المدير على إقناع الزبائن بجودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة تكرير البترول. أما فيما يخص المعرفة الظاهرة وهي المعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف مؤسسة تكرير البترول كالعلامة التجارية، الخرائط، براءة الاختراع، ويمكن لموظفي مؤسسة تكرير البترول من الوصول إلى هذه المعلومات واستخدامها وتقاسمها من خلال الندوات والاجتماعات المبرمجة، كما تتجسد أيضا في منتجات المؤسسة والتي يمكن نشرها من خلال شبكة الانترنت

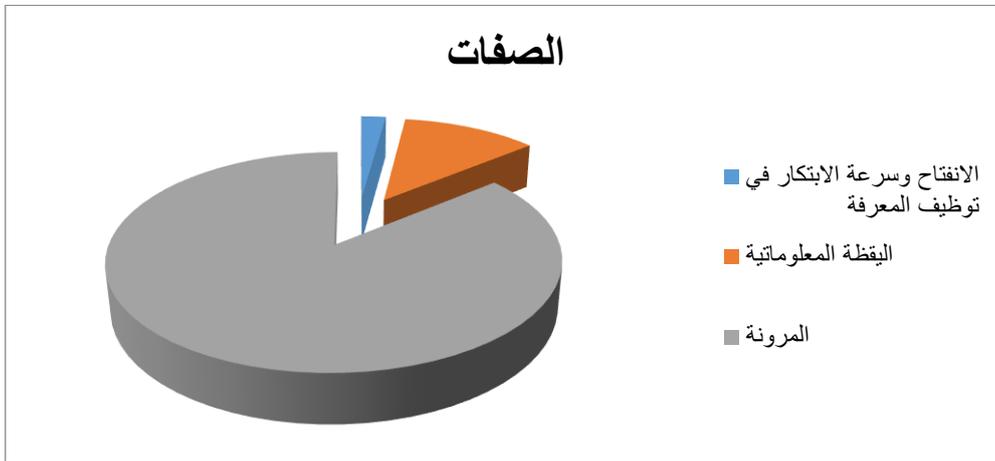


الشكل رقم (2): يوضح توزيع المستجوبين حسب كيفية مساهمة أخصائي المعلومات في تطبيق إدارة المعرفة من خلال الشكل رقم (2) نلاحظ أن مساهمة أخصائي المعلومات في تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة تكرير البترول بسكيدة تتم من خلال جمع المعلومات من مصادرها المختلفة وهو ما تعكسه النسبة 69,90%، ثم تنظيم المعرفة وتسهيل الوصول إليها وهو ما توضحه النسبة 16,12%، كما تتم العملية من خلال فهم اهتمامات الموظفين من طرف أخصائي المعلومات وهذا ما تقره النسبة 9,68% بالإضافة إلى ذلك فهو يقوم بنقل المعلومات وتوزيعها بين الموظفين وهذا ما يتضح من خلال النسبة 4,30%.

إن أخصائي المعلومات هو ذلك الشخص الذي يقوم باستمرار بالبحث عن المعلومات الاستراتيجية التي تتيح له القدرة على الإنجاز والتنبؤ، فهو بجمع المعلومات واستقطابها من مصادرها المختلفة الداخلية والخارجية، و من تم يقوم بتحليلها ومعالجتها، فبيئتها وإتاحتها لمتخذي القرار. وهذا ما يجعله يساهم في ترقية النشاط الاقتصادي للمؤسسة وتطوير خدماتها بفضل توظيف المعلومات هذه الأخيرة تعتبر كعنصر حيوي في العملية التسويقية والتجارية للمؤسسة.

فأخصائي المعلومات يشكل قناة تدفق وانسياب وتبادل المعلومات بين الموظفين وذلك من خلال إعادة تكرير المعرفة القديمة المتمثلة في تجارب وخبرات الموظفين وغيرها، وإنشاء وتوليد معرفة جديدة واستثمارها وجعلها أكثر فاعلية وإفادة، وهو ما يجسد قدرة أخصائي المعلومات على الابتكار والتأقلم مع المتطلبات الجديدة. بالإضافة إلى ذلك على أخصائي المعلومات التعرف على الأصول الفكرية المتوفرة لدى المؤسسة وتمثيلها، وتطبيقها بإتاحة الكميات الهائلة من المعلومات للاستخدام، واستحداث معرفة جديدة لتحقيق ميزة التنافس مستقبلا من خلال عرض أفضل الممارسات.

كما تعتبر ثقافة المؤسسة من أهم عناصر التمكين والتفعيل لإدارة المعرفة من خلال تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التفاعل فيما بينهم ومع بعضهم البعض، وذلك من خلال تبادل الأفكار والخبرات ووجهات النظر وتشاركتها وتطويرها وبالتالي فغياب ثقافة المؤسسة أو الوعي المعلوماتي من شأنه أن يشكل عائقا يحول دون تطبيق وتطوير إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية.

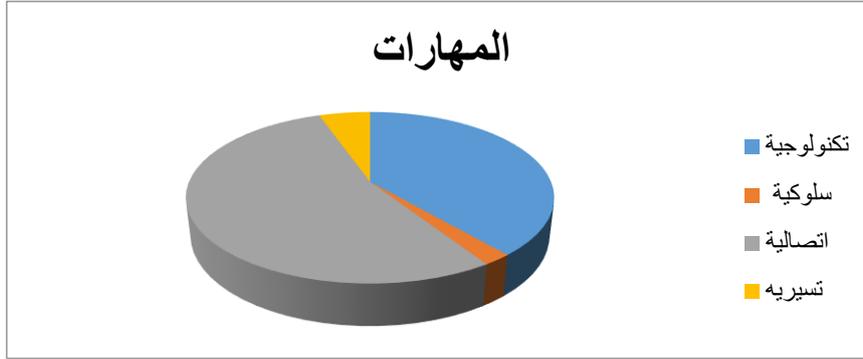


الشكل رقم (3): يوضح توزيع المستجوبين حسب صفات أخصائي المعلومات

من خلال الشكل رقم (3) نلاحظ أن معظم أفراد العينة أجمعوا على ضرورة اتصاف أخصائي المعلومات بالمرونة وهذا ما عبرت عنه النسبة 86,02%، في حين نجد فئة 11,83% تقول أن أخصائي المعلومات يتصف باليقظة المعلوماتية، أما نسبة 02,15% فتتري الانفتاح وسرعة الابتكار في توظيف المعرفة من صفات أخصائي المعلومات.

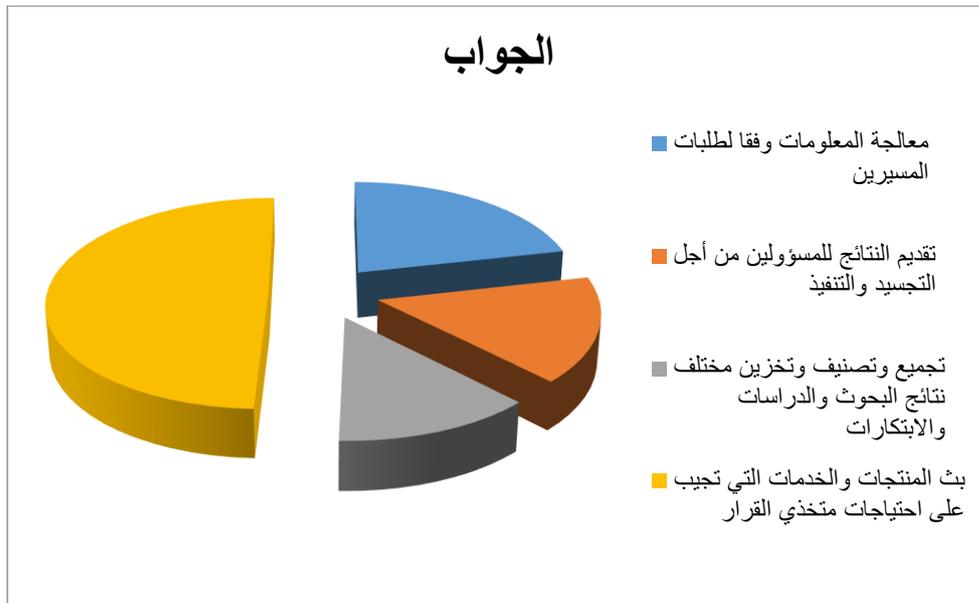
إن المرونة تجعل من أخصائي المعلومات أكثر انفتاحا وتقبلا للتجديد والتأقلم مع المستجدات وهذا ما يساعده على تحديد المعرفة المطلوبة من مصادرها المختلفة والمتنوعة، وخاصة تلك المتواجدة في عقول الأفراد، فالمعرفة ليست مجرد وثائق وملفات يتم تشاطرها وتقاسمها بين الأفراد، فنجاح أخصائي المعلومات في الحصول على المعرفة الضمنية باعتباره محلا يتمتع بقدرته الفائقة في تحليل ومناقشة الأفكار وتحيينها، وذلك من خلال فهم وجهات نظر الأفراد الآخرين يمكنه من جمع المعرفة واستعمالها لرفع الإنتاجية، وتوليد سلع وخدمات جديدة وهذا ما يساهم في نجاح المؤسسة.

فكلما كان أخصائي المعلومات مرنا كانت لديه القدرة على تقبل التغيير والتجديد، فالمرونة تمكنه من التحليل والتبصر والتعمق في التفكير قبل التقييم، واتخاذ القرار .  
كما يشترط في أخصائي المعلومات أن يكون متيقظا لمعلوماتيا، يبحث عن المعلومات الاستراتيجية التي يحتاجها بصفة مستمرة سواء داخل المؤسسة أو خارجها وبالتالي فهو يكشف عن الفرص وينبه متخذي القرار بالمخاطر المتوقع حدوثها أو التي ستحدث وتضر بالمؤسسة.



#### الشكل رقم (4): يوضح توزيع المستجوبين حسب كفاءات أخصائي المعلومات

نلاحظ من خلال الشكل رقم (4) أن أغلبية المبحوثين يقرون بضرورة توفر أخصائي المعلومات على مهارات اتصالية لتطبيق إدارة المعرفة وهذا ما تبينه النسبة 53,77%، أما نسبة 38,71% فتقر بضرورة امتلاكه لكفاءات تكنولوجية، تليها كفاءات تسيرية بنسبة 05,37% وفي الأخير مهارات سلوكية بنسبة 02,15% .  
إن المهارات الاتصالية العالية التي يتصف بها أخصائي المعلومات مع الآخرين تمكنه من إقامة علاقات مهمة مع الموظفين والزبائن، فبفضل امتلاكه القدرة على إقناع الآخرين بما يريد القيام به وذلك باستخدامه الأدوات المختلفة من علم فن الاتصال يمكنه من التعامل مع كافة المشاكل التي تواجهه بسهولة ويسر، بالإضافة إلى ذلك فأخصائي المعلومات بإمكانه تحقيق أفضل إنجاز للأهداف من خلال مهاراته الشخصية.  
بالإضافة إلى المهارات الاتصالية فأخصائي المعلومات له مهارات استخدام الحاسوب والانترنت ونظم المعلومات الإدارية من أجل استخلاص ما يلزمه لعمله، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات من المكونات الأساسية لإدارة المعرفة فهي تدعم هذه الأخيرة من خلال مساعدة الأفراد في إيجاد المعلومات لما تتميز به من سرعة ودقة وتكامل.  
فأخصائي المعلومات هو من يقرر أي المعلومات مناسبة وذات صلة باحتياجات المؤسسة، وذلك من خلال تحليل وتفسير وفهم ووضع المعلومات بحيث يسهل تحويله إلى معرفة.



**الشكل رقم (5): يوضح توزيع المستجوبين حسب كيفية مساهمة أخصائي المعلومات في اتخاذ القرارات بمؤسستهم**

من خلال الشكل رقم (5) نلاحظ أن معظم المبحوثين يقرون بمساهمة أخصائي المعلومات في اتخاذ القرارات بمؤسسة تكرير البترول وذلك من خلال بثه للمنتجات والخدمات التي تجيب على احتياجات متخذي القرارات وهذا ما توضحه النسبة 49,47%، أما نسبة 21,50% فتري أن مساهمة أخصائي المعلومات في اتخاذ القرارات بمؤسستهم يتم من خلال معالجته للمعلومات وذلك وفقا لطلبات المسيرين، في حين نسبة 16,12% من المبحوثين ترى مساهمته في اتخاذ القرار تتم من خلال تقديمه النتائج للمسؤولين من أجل التجسيد والتنفيذ، أما نسبة 12,91% من أفراد العينة فيرون أن أخصائي المعلومات يقوم بتجميع وتصنيف وتخزين مختلف نتائج البحوث والدراسات والابتكارات وبهذا يكون قد ساهم في عملية اتخاذ القرار.

من أجل تطوير العمل الإداري وتحسين أساليب العمل وطرق الإدارة لابد من تطوير مستوى عمليات المعالجة في المؤسسة والمتعلقة بالتخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة، فأخصائي المعلومات يساهم في تحليل المواقف وطرح أسئلة واقتراح حلول لذلك. وبصفته استشاريا يستطيع تقديم الأفكار والمقترحات، كما يستمع للآخرين ويساهم في ربط الأفكار معا والاستفادة منها، فهو بذلك يعتبر العمود الفقري للمدراء التنفيذيين في تقديم النصائح والإرشادات وتقديم الأفكار والمعارف اللازمة لهم.

كما أن للاجتماعات التشاورية لمختلف المراتب والمستويات دور مهم في تبادل المعلومات والمعارف والآراء، وهذا من شأنه أن يساهم في صناعة القرار من الأعلى إلى الأسفل أو العكس، بدلا من أن يتخذ المرء قرارات غير مدروسة ولا تمتاز بالواقعية، فالعمل التشاوري هو سمة النجاحات في مجال البحث والاكتشاف، فأخصائي المعلومات يساهم في قيادة عملية تشارك وتقاسم المعرفة والخبرة، وتشاطرها بين أفراد المؤسسة الذي من شأنه ترشيد المؤسسة في اتخاذ القرارات وتحقيق التغيير وتحسين نوعية أداءها وتحقيق التقدم والرفاء الاقتصادي.

### 3-4 تحليل النتائج في ضوء الفرضيات:

-فيما يتعلق بالفرضية الأولى والتي تمثلت في " تكمن إدارة المعرفة في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة " فلقد تحققت هذه الفرضية بنسبة 94,63% وهذا ما الشكل رقم (12) حيث أن إدارة المعرفة تكمن في تحويل المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الأفراد والجماعات -المتتمثلة في مهارة مدير مؤسسة تكرير البترول بسكيدة في قيادة فريق عمله وكذا قدرته في إقناع الزبائن بجودة الخدمات المقدمة - وتحويلها إلى معرفة صريحة يمكن إدارتها والتحكم فيها والمشاركة بها مع الآخرين ويتم ذلك من خلال بث منتجات مؤسسة تكرير البترول عن طريق الإعلان عنها من خلال شبكة الانترنت، أو من خلال المخططات والكتيبات المقدمة في المنتقيات والجلسات.

-أما الفرضية الثانية والتمثلة في " يساهم أخصائي المعلومات بمؤسسة تكرير البترول في دعم اتخاذ القرارات الإدارية من خلال بث المنتجات والخدمات لمتخذي القرار " فقد أكدت النتائج تحقق هذه الفرضية بنسبة 49,47% وهذا حسب الشكل رقم (25) فأخصائي المعلومات يساهم في دعم اتخاذ القرارات الإدارية وذلك من خلال البحث عن المعلومات من بين المصادر المختلفة (سواء مطبوعة أو إلكترونية) ويقوم بتقديمها إلى المدير أو متخذي القرار وهذا لغرض توظيفها في صنع القرار بالمؤسسة، فبصفته متيقظ معلوماتي فهو يبحث عن المعلومات التي يحتاجها صناع القرار باستمرار سواء من داخل أو خارج المؤسسة وهو ما يوضحه الشكل رقم (23) بنسبة 11,83%

-أما فيما يخص الفرضية الثالثة والمتعلقة بـ " يتمتع أخصائي المعلومات بمهارات اتصالية وتكنولوجية تؤهله في المساهمة بإرساء إدارة المعرفة بمؤسسة تكرير البترول بسكيدة " فلقد تحققت هذه الفرضية بنسبة 53,77% وهو ما يوضحه الشكل رقم (24) فالمهارات الاتصالية والتكنولوجية وكذا السلوكية التي يتصف بها أخصائي المعلومات، تشكل نوع من الدعم اللوجيستيكي لتطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة، حيث تعتبر بمثابة مفتاح يمتلكه أخصائي المعلومات لإثبات دوره ومساهمته في إرساء إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، وتكريس مفهومها لدى المسؤولين وأصحاب القرار بالمؤسسة.

### 3-5 النتائج العامة للدراسة:

- إن المؤسسة الاقتصادية يمكنها أن تحقق تقدمها من خلال محافظتها على قدرتها التنافسية بكل عناصرها المتكاملة والمتناسقة وعلى رأسها حسن الإفادة من المعلومات العلمية والتكنولوجية المورد البشري في ظل إرادة ذكية لها، حيث يمكن أن ينشأ الإبداع من خلال توظيف هذه القدرات المتكاملة لصنع القرار الفني أو العملي عبر المكتبات المتخصصة.
- نظرا للوقت الكبير المستغل في البحث واستيعاب وفهم وترتيب المعلومات الخاصة بجميع وظائف المؤسسة الاقتصادية، أصبح من الضروري إيجاد نظام يعمل على توفيرها بالكمية والنوعية المطلوبة حتى تستطيع الخروج بقرارات رشيدة وهو ما يعرف بنظام المعلومات، هذا الأخير يحتل أهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية وذلك لما يقدمه من إسهامات كبيرة في حسن سيرها، بالإضافة إلى الخصائص

التي يتمتع بها نظام المعلومات والذي يمكن ويساعد مستخدميها من اتخاذ القرارات الإدارية السليمة و الرشيدة.

- إن المؤسسة الاقتصادية هي نظام مفتوح تتأثر وتؤثر في المحيط الخارجي وذلك بتفاعل جميع عناصرها لتحقيق أهدافها المرجوة، ولكي تتمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق الكفاءة في أداء مهامها وبصورة أسرع وأقل تكلفة ممكنة تستخدم نظم المعلومات التي تساعدها على التعرف على الفرص فاستغلالها وبالتالي الوصول إلى الفعالية المطلوبة.
- إن إدارة المعرفة تكمن في تحويل المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الأفراد والجماعات وتحويلها إلى معرفة صريحة، حيث يتم ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها والمشاركة بها مع الآخرين.
- إن الدور الجديد لأخصائي المعلومات يجعله من أكثر الأفراد في المؤسسة الاقتصادية وقادرا على ترجمتها إلى طلبات يبحث لها عن معلومات.
- يمكن لأخصائي المعلومات من تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتوجيهها طبقا لاهتمامات وخبرات المستفيدين الذين يتعاملون معه.
- إن أخصائي المعلومات يساهم في صناعة القرارات الإدارية مؤسسة تكرير البترول بسكيدة وذلك من خلال البحث عن المعلومات من بين المصادر المتعددة (سواء مطبوعة أو إلكترونية) وتحويل معلوماتها إلى نمط مناسب مثل: البحث عن أخبار المنافسين في السوق أو حالة السوق وغير ذلك ثم يقوم بتقديمها إلى المدير أو متخذي القرار.
- يقوم أخصائي المعلومات ببناء البنية التحتية لإدارة المعرفة فهو في الغالب مهتم ببناء المجموعة وتنظيمها واستخدام أحدث التكنولوجيا وتطبيقاتها في عمليات خزن واسترجاع المعلومات بهدف تزويد المستفيد بالمناسب من المعلومات في الوقت المناسب.
- إن أخصائي المعلومات يقوم ببحث كل المعلومات المتعلقة بمؤسسة تكرير البترول بسكيدة والتي لها أهمية عن طريق النشرات اليومية لكل من الوحدة التجارية والصناعية ويساهم بذلك في توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة والفعالة.

## خاتمة

إن أخصائي المعلومات هو سمة من سمات عصر اقتصاد المعرفة، وبالتالي فالخصائص والصفات والمهارات التي يتمتع بها تمكنه من وضع إيديولوجية لمهنته ومكانته داخل المؤسسة، وهذا ما يؤهله إلى أن يكون مساهما فعالا في إرساء وتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، وتفعيل مفهومها لدى المدراء ومتخذي القرار بها.

وفي نهاية بحثنا ومن خلال النتائج المتوصل إليها ارتأينا تقديم بعض المقترحات على أمل أن يؤخذ بها من طرف أصحاب القرار، من أجل تحسين وضعية المؤسسات الاقتصادية في بلادنا:

- ضرورة توفير بنى تحتية للاتصالات كالشبكات الداخلية وتعميمها من أجل تفعيل عملية تقاسم وتشارك المعلومات والمعارف في المؤسسة الاقتصادية.
- الاهتمام الخاص بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية من خلال رصد كل التحولات والتغيرات الطارئة من أجل التكيف معها باستمرار.
- بث ونشر ثقافة إدارة المعرفة بين الموظفين في المؤسسة الاقتصادية وإشعارهم بضرورتها لاستمرارية المؤسسة الاقتصادية.
- التعامل مع المعرفة كمورد إستراتيجي والاهتمام بها لأنها جوهر إدارة المعرفة.
- تكوين أخصائي معلومات في مجال إدارة المعرفة ومنحهم الفرص من أجل إثبات مهارتهم وأدوارهم الجديدة ضمن النظم وتقنيات المعلومات الجديدة.
- حسن استثمار المؤسسة الاقتصادية للمعلومات والمعرفة التي يمتلكها العاملون، وجعلها ذات قيمة للمستفيدين، فبدون ذلك تفقد المعرفة أهميتها.

#### المصادر

1. الصاوي، محمد؛ مبارك، محمد. البحث العلمي: أسسه وطرقه كتابته. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1992. ص. 35
2. عبد الهادي، محمد فتحي. البحث ومناهجه في علم المكتبات والمعلومات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2000. ص. 112
3. الطيب، محمد رفيق. مدخل التسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995. ص. 103
4. الجنابي، أكرم سالم. إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية. عمان: مؤسسة الوراق، 2012، ص. 63
5. خليفة، شعبان عبد العزيز. قاموس البنهاوي. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، 1991. ص. 264
6. CALME, isabelle. introduction à la gestion. paris : dunod, 2003. p15
7. درحمون، هلال. المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. فرع نفود ومالية. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005. ص. 18
8. درحمون، هلال. المرجع نفسه. ص. 14
9. PIERRE ,baranger ,et autres. Gestion : les fonctions de l'entreprise. paris : ed Vuibert,1998. p395
10. RUDOLF ,brennemann,sabine,sépari. économie d'entreprise. paris : ed dunod,2001. p327
11. الشرقاوي، علي. المشتريات وإدارة المخزون. بيروت: الدار الجامعية، 1995. ص. 20
12. نائف برنوطي، سعاد. إدارة الأعمال الصغيرة. عمان: دار وائل للنشر، 2005. ص. 226

13. طرطار، أحمد. الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1993. ص75
14. GOTTSCHALK, petter. knowledge management systems value shop creation. usa: idea group publishing,2005. p73
15. DUECK ,g. view of knowledge are human views. ibm systems journal,vol40,2001,p85
16. نورالدين، عصام. إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة. عمان : دار أسامة، 2009. ص79
17. نورالدين، عصام. المرجع نفسه. ص80
18. EDGAR ,schein. the corporate culture : survial guide, published by jossey-bass,new and revised edition. san Francisco: united states of America,2009. p27
19. البطانية، محمد تركي. إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق. عمان. دار جليس الزمان، 2009. ص71
20. العمري، غسان عيسى. دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، مج 27، ع52. ص84
21. عبد الهادي، محمد فتحي. اختصاصي المعلومات العربي ودوره الجديد في إدارة المعرفة: خطط وبرامج التأهيل والتدريب اللازمة لاستيعاب الأنشطة المستحدثة. ملتقى المعلومات في عصر الرقمنة وحاجات سوق العمل: مواكبة المتطلبات في مجالات التدريس والتدريب وتشبيك المؤسسات، القاهرة 23- 25/12-2007. القاهرة: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2007. ص02
22. حسن جبر، نعيمة. مهنة المكتبات والمعلومات ما بين التأهيل والممارسة: دراسة مطبقة على العاملين في المكتبة الرئيسية لجامعة السلطان قابوس: أعمال المؤتمر الرابع والعشرون للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. الدوحة: إعلم، 2013. ص36
23. MILCENT, valérie. méthodes de travail et rôle du veilleur dans l'entreprise. mémoire DESS : sciences de l'information et de la documentation spécialisées : paris 2,1999. p27
24. مقناني، صبرينة. الواقع المهني لأخصائي المعلومات بالمكتبات الجامعية لجامعتي قسنطينة 1 و2 في ظل تكنولوجيا المعلومات الحديثة: أعمال المؤتمر الرابع والعشرين للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. الدوحة: إعلم، 2013. ص219
25. الجابري، سيف بن عبد الله. إعداد أخصائي المكتبات والمعلومات في الألفية الثالثة: رؤية خليجية. ع6، سبتمبر 2009. ص15
26. عبد الله، نوال. إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية : دراسة حالة المكتبة المركزية لجامعة حلوان: أعمال المؤتمر الرابع والعشرين للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. الدوحة: إعلم، 2013. ص312
27. بن عيسى، صلاح الدين. مهارات مهنة المكتبات والمعلومات ووظائفها المتجددة من خلال الأدلة المرجعية الريادية في أوروبا وأمريكا. في اعلم، ع11، أكتوبر 2012. ص160
28. عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات والمعلومات: دراسات في الإعداد المهني والبيبلوغرافيا والمعلومات. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، 1993. ص20
29. Knauf,audrey,David,amos. Vers une meilleure caractérisation des rôles et compétences de l'infomédiaire dans le processus d'intelligence économique. [en ligne]. disponible sur le web https:// hal. inria. fr/inria-00000955. consulté le : 13-10-2016