

التفاعل المعقد بين حوكمة تقنيات المعلومات وإدارة المعرفة

أساس عملية صنع القرار في المنظمات

د. العربي بن حجار ميلود⁽¹⁾ د. كادي زين الدين⁽²⁾

¹ جامعة وهران 1 أحمد بن بلة، أستاذ محاضر أ، larbibenhadjjar.miloud@univ-oran1.dz
² جامعة وهران 1 أحمد بن بلة، أستاذ محاضر أ، zineeddine0130@yahoo.fr

تاريخ الإيداع: اليوم/الشهر/السنة تاريخ المراجعة: اليوم/الشهر/السنة تاريخ القبول: اليوم/الشهر/السنة

ملخص:

نريد في هذه الورقة المساهمة في ذلك الجزء من حوكمة تقنية المعلومات وتفاعلها المعقد مع إدارة المعرفة، من خلال وصف كيف يمكن للمنظمة تنفيذ حوكمة تقنية المعلومات، وذلك باستخدام مزيج من العمليات، الهياكل والآليات ذات العلاقة، وتحليل كيفية استخدام هذه الممارسات في المنظمات. فالغرض من هذه الدراسة هو تحديد تلك العوامل التي من شأنها تمكين مدراء المعرفة المساعدة في بناء القدرة على اتخاذ القرارات في مؤسساتهم مع تطور البيئة الداخلية والخارجية. الكلمات المفتاحية: حوكمة تقنيات المعلومات، إدارة المعرفة، صنع القرار، تكنولوجيا المعلومات.

The complex interaction between IT governance and knowledge management The basis of decision-making in organizations

Abstract :

This document contributes to this part of information technology governance and its complex interaction with knowledge management, by describing how the organization can implement governance-IT-, in using a combination of processes, structures and related mechanisms, and analyze how to use these practices in organizations.

The purpose of this study is to identify the factors that enable knowledge managers to help build decision-making capacity in their institutions as the internal and external environment evolves.

Key words: Information Technology Governance, Knowledge Management, Decision Making, Information Technology.

L'interaction complexe entre la gouvernance Information Technology et la gestion des connaissances la base de la prise de décision dans les organisations

Résumé:

Nous voulons avec ce document contribuer à cette partie de la gouvernance des techniques de l'information et de son complexe d'interaction avec la gestion des connaissances, en décrivant comment l'organisation peut-elle mettre en œuvre la gouvernance-IT-, en utilisant une combinaison des processus, des structures et des mécanismes liés, et analyser la façon dans l'utilisation de ces pratiques dans les organisations.

Le but de cette étude est d'identifier les facteurs qui permettent aux gestionnaires du savoir d'aider à renforcer la capacité de prise de décision dans leurs institutions au fur et à mesure que l'environnement interne et externe évolue.

Mots-Clés : Gouvernance des technologies de l'information, Gestion des connaissances, Prise de décision, Technologie de l'information.

تمهيد:

العديد من المنظمات سواء القطاع العام أو الخاص، تجد نفسها بحاجة إلى الاعتماد على مجموعة متنوعة من موارد المعرفة لخدمة أفضل للاحتياجات المتزايدة للمطالب المتطورة للعملاء، وهذا بطبيعته سيخلق تحديات لاتخاذ القرار في المنظمة. (1)

إذ أن تطور تقنيات المعلومات وتغيرها وانتشارها السريع سهل الاستثمار وشراء الموارد وتوزيع السلع والخدمات، ووفر فرصا للشركات للوصول للأسواق المحلية والإقليمية في أي مكان من العالم. وبالتالي حوكمتها هي استراتيجية المنظمة ومراجعتها وإقرارها ورصدها للاستثمارات في البنية التحتية أي إنشاء الضوابط والأمن والتوازنات في طريقة تقديم الخدمات المدعمة لإدارة المعرفة، والتي تعتبر هذه الأخيرة قاعدة لدعم وتعزيز عملية صنع القرار من خلال الإدراك المتزايد من طرف المنظمة لمراقبة أنشطة تكنولوجيا المعلومات، وما تفاعلها إلا من أجل ضمان احتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة.

زيادة على ما سبق نجد أن حوكمة تقنيات المعلومات هي إدارة التحكم في صياغة وتنفيذ استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وبهذه الطريقة ضمان الاندماج والموائمة بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، للتأكد من أن الأموال التي تنفق في مجال تكنولوجيا المعلومات هو تقديم قيمة للمنظمة.

حيث نجد التعقيد هو توليد الأفكار والأساليب الجديدة وتحويل المطالب الحالية والمستقبلية لممارسة إدارة المعرفة، ضمن بيئة لا يمكن التنبؤ بها، ففي سياق الأعمال نجد أن القرارات الاستراتيجية تقع في الغالب ضمن هذا المجال المعقد.

إذ درجة وطبيعة التعقيد والتفاعل بين حوكمة تقنيات المعلومات وإدارة المعرفة داخل المنظمة يختلف اختلافا كبيرا بين البلدان، حيث تظهر نتائجه من خلال التداير التي ترصدها كل دولة وكذا تدفق رؤوس الأموال التي يمكنها أن تزيد أو تخفض من التعقيد، وبالتالي فإن المنظمة المسيطرة على الميزة التنافسية هي من تملك جودة أداء الاختيار الأمثل لتقنيات المعلومات واستغلالها الصحيح لإدارة المعرفة، أي آليات حوكمة المنظمات التي تعكس النزاهة والشفافية والمسؤولية الاجتماعية، من أجل خلق ثروة لأصحاب المنظمات. وتوضح هذه الاستراتيجية التفاعلية من خلال تكلفة التحسينات والكفاءة التشغيلية والاتصال المباشر بين المنظمات والموردين وعملائهم بشكل صحيح لتجنب الفشل، لأنه يمكن أن يكون له تأثير خطير جدا ومدمر لإدارة المعرفة وأعمال المنظمة ككل.

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد تلك العوامل التي من شأنها تمكين مدراء المعرفة المساعدة في بناء القدرة على اتخاذ القرارات في مؤسساتهم مع تطور البيئة الداخلية والخارجية، على نهج بناء القدرات يتسق مع وجهة نظر استراتيجية من أجل النجاح المستدام الذي يأتي من بناء وتعزيز الموارد والقدرات المميزة على المدى الطويل (2).

1- الحوكمة -تقنية المعلومات:

وضعت الكثير من التعاريف حول المفهوم نجد منها: الحوكمة هو مفهوم جديد نسبيا كتخصص محددة ولا يزال يتطور (3). يمكن اعتبار الحوكمة بـ "السيطرة" كمنظور واسع، وهذا يعني أن الحوكمة تتضمن المجموع الكلي لمراقبة الأنشطة التي تبقي النظام، فهي إذا تدخل هادف من أجل تحقيق النتيجة المرجوة (4)، كما تعني التركيز

على هدف المنظمة وعلى النتائج بالنسبة للمستفيدين من الخدمات من خلال تطوير طاقات وقدرات الهيئة الإدارية لتكون فعالة (5)، إذا هي عملية مراقبة أو تنظيم بالمنظمة، يتم تفسيرها على أنها تنفيذ سلطة من خلال إطار يضمن تقديم المنافع المتوقعة أو توقع خدمة أو عملية، بطريقة مرخصة ومنظمة، فالحوكمة تشكل إطارا لتحليل وإدارة المخاطر، والتطوير المستمر لاستراتيجيات إدارة المعرفة التنظيمية، بل هي أيضا وسيلة لقياس فعالية تلك الاستراتيجيات، كونها تتأثر بالثقافة التنظيمية للمسؤولين، هذه الصفات تشمل تكوين عضوية الهيئة الإدارية، وخصائص شخصية وتاريخ الأفراد المعنيين والرؤى والمبادئ المكرسة في الهياكل التنظيمية والعمليات (6). أو هي العمليات والتفاعلات التي تستخدمها المنظمة للتشارك والتشاور مع شركائها وتمثل إنجازاتها (7)، وهي عملية توفير القيادة الاستراتيجية للمنظمة، وهي تنطوي على مهام تحديد الاتجاه، واتخاذ القرارات السياسية والاستراتيجية، والإشراف ومراقبة الأداء التنظيمي، وضمان المساءلة العامة (8).

الحوكمة هي مركز السلطة لصنع القرار، وهي الإطار التنفيذي لتقديم الفوائد المتوقعة من الاستثمارات في الطريقة التي تسيطر عليها، من خلال إنشاء ضوابط وأرصدة في طريقة تقديم الخدمات، ثم إن حوكمة تقنية المعلومات في تنظيم الجهاز المركزي للمعلومات تشمل مسؤول مجلس إدارة المنظمة المكلف بالجوانب الائتمانية والاعتماد على وظيفة تكنولوجيا المعلومات، ويمكن أن تشمل موظفي تكنولوجيا المعلومات أو كلهم، والموظفين في الإدارات الأخرى (9).

إن الحوكمة هي القدرة التنظيمية التي يمارسها المجلس والإدارة التنفيذية وتكنولوجيا المعلومات، أي حوكمة الإدارة في صياغة وتنفيذ استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وبهذه الطريقة تضمن اندماج الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، وهناك من يرى أن الحوكمة هي من مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وهي جزء لا يتجزأ من الحكم المشروع الذي يتألف من الهياكل القيادية والتنظيمية والعمليات التي تضمن تقنية المعلومات في المنظمة (10).

حوكمة تقنية المعلومات ليست مجرد ممارسة لمرة واحدة أو شيء من هذا القبيل أو وضع قواعد لتحقيقها، ذلك يتطلب التزاما من أعلى المنظمة لغرس أفضل طريقة للتعامل مع إدارة ومراقبة تكنولوجيا المعلومات، فهي النشاط المستمر الذي يتطلب عقلية التحسين المستمرة والاستجابة السريعة لمتغيرات بيئة تقنية المعلومات (11). بل هي في أوسع معانيها جزءا من مجمل كيان الحكم، ولكن مع التركيز بوجه خاص على تحسين إدارة ومراقبة تقنية المعلومات لصالح أصحاب المصلحة الأساسيين، وفي نهاية المطاف هي من مسؤولية مجلس الإدارة للتأكد من أن تكنولوجيا المعلومات هي جنبا إلى جنب مع غيرها، على الرغم من أن المبادئ ليست جديدة، والتنفيذ الفعلي يتطلب تفكيراً جديداً نظراً للطبيعة الخاصة لتكنولوجيا المعلومات (12).

أصبحت حوكمة تقنية المعلومات موضوع جدي لعدد من الأسباب (13):

- كون تكنولوجيا المعلومات لها دورا محوريا في تحسين ممارسات حوكمة المنظمة.
- هناك تركيز على تكاليف تقنية المعلومات في جميع المنظمات.
- هناك إدراك متزايد للالتزام الإدارة بتحسين ومراقبة أنشطة تكنولوجيا المعلومات.

حوكمة تقنية المعلومات تمتد من الثقافة والتنظيم والسياسات والممارسات التي تقدمها عبر خمسة مجالات

رئيسية (14):

- توفير التوجيه الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والمواصفة بينها وبين الأعمال فيما يتعلق بالخدمات والمشاريع.
 - التأكد من أن تنظيم تكنولوجيا المعلومات لها قيمة بالنسبة للعائد على الاستثمار.
 - التأكد من أن العمليات التي وضعت لضمان المخاطر هي ناجحة على نحو كاف.
 - تقديم توجيه رفيع المستوى لمصادر استخدام تكنولوجيا المعلومات والإشراف على تمويلها الكلي على مستوى المنظمة مع ضمان وجود قدرة كافية وبنية تحتية لدعم المستقبل الحالي والمتوقع لمتطلبات العمل.
 - التحقق من الالتزام الاستراتيجي، أي التحقق من أهداف تكنولوجيا المعلومات الاستراتيجية.
- هناك فرق واضح بين حوكمة تقنية المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات، كون إدارة تكنولوجيا المعلومات هي التركيز على العرض الفعال للخدمات والمنتجات وإدارة عمليات تكنولوجيا المعلومات أما حوكمة تقنية المعلومات هي أوسع من ذلك بكثير، فهي تركز على الأداء وتحويل تكنولوجيا المعلومات لتلبية المطالب الحالية والمستقبلية للمنظمة والعملاء في قطاع الأعمال، وينص تعريف معهد حوكمة تقنية المعلومات أنها جزء لا يتجزأ من المنظمة أو حوكمة المنظمات⁽¹⁵⁾.

2- حوكمة إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة (KM) هي استراتيجية لإدارة الأصول المعرفية للمنظمة والدعم التنظيمي لصنع القرار وتعزيز القدرة على الإبداع والابتكار، من أجل تحقيق أهداف تلك المنظمة، والحوكمة هي مركز السلطة لصنع القرار، وهو الإطار التنفيذي لتسليم فوائد الاستثمارات المتوقعة في الطريقة التي تسيطر عليها، من خلال إنشاء الضوابط والتوازنات في طريقة تقديم الخدمات¹⁶.

حاليا تفسيرات قيادة إدارة المعرفة أنها تتماشى مع الاستراتيجية التنظيمية، تخطيط، وتنفيذ خطة من شأنها أن تدعم اقتراح قيمة ومهمة المنظمة، والقيادة اعتراف على نطاق واسع باعتبارها أداة فعالة في نشر الفعالية الاستراتيجية لإدارة المعرفة بالمنظمة¹⁷.

تشمل استراتيجية إدارة المعرفة الدور الأساسي للقيادة وتوزيع المسؤوليات لتحقيق هذه الغايات، كما أن استراتيجية إدارة المعرفة في المنظمة تعمل على مجموعة متنوعة من الوسائل، كما تقدم المنظمة الخدمات، وهي موجودة لتلبية الاحتياجات لإنشاء ونشر واستخدام المعرفة لتحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يعكس الوفاء الوظيفي في مدى تحقيق أهداف المعرفة التنظيمية من قبل عناصر مثل توقيت تقديم الخدمات ومستويات رضا العملاء المحتملين الداخليين والخارجيين¹⁸.

لا يوجد مؤشر من البحوث الحالية التي تربط بين مبادئ الحوكمة وتطوير وإدارة الاستراتيجيات لاكتساب المعرفة وإنشاءها، وتنظيمها وتوزيعها وتطبيق ذلك في الوقت والمكان المطلوب، كون تطبيق سمات حوكمة تقنية المعلومات ستحدد استراتيجيات إدارة المعرفة من خلال تسليم الفوائد المتوقعة للمنظمة، من خلال فهم كيف تدار المخاطر، بما في ذلك قضايا الوصول إلى مصادر المعرفة، وكيفية الحفاظ على الجودة واتخاذ القرارات، وكيف يتم تخصيص الموارد، وحل المشاكل، وكيفية تجاوز العقبات و الاستثمار في إدارة المعرفة¹⁹.

حوكمة إدارة المعرفة تكون من خلال تطوير فهم فعالية وتنفيذ إدارة المعرفة داخل المنظمة، ورصد الاستثمارات في البنية التحتية وفي عمليات تبادل المعرفة البشرية، وهي تتطلب التفكير الاستراتيجي على المدى الطويل وعلى المدى المتوسط، كما أن آليات الحوكمة في إدارة المعرفة من شأنها الحفاظ على المعارف الجماعية للاتجاهات الصناعية والتكنولوجية، والشركات الإنشائية والبيئة الاجتماعية، كون دراسة هيكل المنظمة والقدرة على التكيف، والأصول الفكرية، وإمكانات واستكشاف الأطر والمنهجيات، ينبغي أن تحدد نحو الهدف والرؤية والقيم²⁰.

حوكمة إدارة المعرفة يعني تنسيق أنشطة الإدارة بالمنظمة، وهي تركز على²¹:

- موارد المعرفة وتطويرها، مع ضرورة التمييز بين المعرفة الضمنية والصريحة التي يتم تحويلها باستمرار في عملية التعلم الاجتماعي.
- التعرف على مهارات وخبرات الموظفين، ولا يمكن أن يكون إلا بتحقيق وتوافر المعرفة الكافية في ذلك الوقت والمكان الذي تحتاجهم المنظمة.
- قياس جوانب إدارة المعرفة من خلال قياس جوانب عمليات التنمية ومصادر المعرفة، الموضح في رأس المال (الموارد النقدية) ورأس المال الفكري (الموارد غير الملموسة) وهي ممثلة في ثقافة وخبرة الموظفين وينظر إلى الاستثمار في رأس المال الفكري كأساس لتطوير هذه القدرة، كما يرى سيمون (Simon's 1960) أن نسق صنع القرار ينطوي على ثلاث مراحل: الذكاء، وتصميم البدائل والاختيار، والاستثمارات في رأس المال البشري من أجل تطوير قدرات صانعي القرار، التي تحتاج إلى دعم من الاستثمارات الهيكلية في العمليات التي تدعم التعلم الجماعي حول كيفية اتخاذ القرارات في هذه السياقات²².

3- التفاعل المعقد بين حوكمة تقنيات المعلومات وإدارة المعرفة:

حوكمة تقنيات المعلومات وإدارة المعرفة، تتداخل جزئياً ولها علاقة تبادلية، ولكن من الناحية التحليلية هي مفاهيم متميزة، والحوكمة من غير الممكن تصورهما بدون المعرفة، والمعرفة مدخل لا غنى عنه للحوكمة، كونها مورد لصنع القرار أو أداة لتنفيذ السياسات العامة أو التأثير في الأطراف الفاعلة، ويرى بيير وبيترز (Pierre and Peters) أن: "قدرة المؤسسات على الحوكمة يتوقف على توافر معلومات موثوقة والقدرة على معالجتها"²³

المعرفة يمكن أن تكون أداة فعالة للحوكمة عندما تتزامن المصالح الخاصة والعامة، بالإضافة إلى ذلك توفير المعرفة غالباً ما يكمل الأدوات التنظيمية الأخرى من أجل تعزيز فعاليتها، ولكن لا ننسى أن الحوكمة لها تأثير على إنتاج المعرفة ونشرها واستخدامها²⁴.

كانت المعرفة دائماً حجر الزاوية في كل القرارات التي اتخذت، ومن أجل تحقيق أفضل القرارات الممكنة من الضروري التأكد من أن أولئك الذين لديهم المسؤولية أو الحصول على ما يلزم من المهارات والخبرات والمفاهيم والقيم²⁵.

التفاعل المعقد هو توليد الأفكار من حيث إيجاد أساليب جديدة لممارسة الإدارة، أي التفاعل والتأزر بين رأس المال البشري والهيكلية والعلائقية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية²⁶، كما أن التفاعل المعقد له علاقة بالتقاليد المتبعة من قبل الدول المختلفة، التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على تدفقات المعارف المتاحة لصنع القرار

وتتفيذه، كما أن لبعض المدارس تأثير على أدبيات الإدارة العامة، وكذلك البيروقراطية، وحوكمة العصر الرقمي²⁷.

لهذا نجد أن درجة التفاعل تكمن في قدرة حوكمة الاعتماد على المعلومات من الجهات المختلفة، وتحليل هذه البيانات واستخدامها لدعم صنع القرار وتنفيذه²⁸.

نجد أن الممارسات الجيدة في مجال الإدارة والتنظيم، تحدد سمات المثالية للتفاعل الذي يمكن أن يتحقق في أشكال مختلفة، قد لا نصل للظروف المثالية دائماً، لكن لا بد من اتخاذ إجراءات على العمل من أجل هذه الصفات المثالية، حتى تصبح الممارسات الجيدة واضحة من خلال مشروع التعاون الدولي أو برنامج معترف به وطنياً، مع الاستقلال الإداري والمالي والتنظيمي والاستقرار المؤسسي والاستدامة للمنظمة²⁹.

هناك خمسة عناصر رئيسية-مركزية لتحقيق حسن التنظيم وحوكمة تقنيات المعلومات وإدارة المعرفة³⁰:

- استراتيجية الرؤية والمهام.
- إستقلالية الكيان القانوني.
- إدارة العمليات والتخطيط التشغيلي والأخلاق والنزاهة.
- الاستثمار في الأعمال وتقديم الخدمات ونشر المعلومات وتسويقها وإنشاء علاقات.
- إدارة المعرفة عن طريق الخبرة.

هذه العناصر الأساسية لا يمكن اعتبارها معزولة ومستقلة عن بعضها البعض على العكس من ذلك، مترابطة بقوة، بالإضافة إلى كونها جزءاً لا يتجزأ في إطار التفاعل المعقد.

فالهدف النهائي من التفاعل المعقد بين حوكمة تقنية المعلومات وإدارة المعرفة هو تحقيق التوافق الاستراتيجي بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، للتأكد من أن الأموال التي تنفق في مجال تكنولوجيا المعلومات هي تقديم القيمة للمنظمة، إنطلاقاً من الديناميكية المعقدة نجد أن التفاعل يتكون من مجموعة من النظم الفرعية المترابطة والتي هي تشكل مع بعضها البعض مزيج من الهياكل والعمليات والآليات ذات العلاقة في كل منظمة³¹.

4-1 أهداف الفوائد المتوقعة من استراتيجية التفاعل المعقد:

التفاعل المعقد بين حوكمة التقنيات المعلومات وإدارة المعرفة سيجعلنا نتحول في الخدمة، وتنتج المعرفة نحو مجال الحكومة الإلكترونية، أي وجود الإدارات الافتراضية عبر توفير بوابات ويتضح هذا من خلال³²:

- **الترويج لاقتصاد قائم على المعرفة:** الهدف الرئيسي هو توفير خدمات إلكترونية عالية الجودة التي تدعم تطوير اقتصاد قائم على المعرفة، وتساهم في الإنتاجية والقدرة التنافسية الشاملة، وهناك موضوع رئيسي في هذه الاستراتيجية هو الانفتاح والرغبة في تبادل المعلومات والخبرات في جميع أنحاء العالم، فإن عدد من البوابات على الانترنت الحالية تقدم المعلومات بلغات متعددة وتدعم وتروج للأنشطة الاقتصادية، وأفسحت الطريق لتعزيز التنمية الاقتصادية من خلال الدعم والمشورة للمنظمات، كما ان الأنظمة الذكية تعزز الإنتاجية المحلية والقدرة التنافسية للقطاعات العام والخاص.
- **تقديم المعلومات والخدمات للمواطنين:** أي توفير حياة أفضل للمواطنين على النحو المحدد، وبالتالي يعني الحكومة الإلكترونية والذكية التي تعزز مشاركة وإشراك المواطنين في رسم السياسات وتنفيذها،

ومن المتوقع تحسن عام في نوعية الحياة للمواطنين وفي العملية الديمقراطية التي نمت بشكل واضح وتطورت، ويتجلى هذا بشكل جيد من قبل مجموعة من المشاريع التي تهدف إلى تصويت المواطن والمشاركة في العملية الديمقراطية. فالإنترنت بشكل عام والحكومة الإلكترونية والذكية بشكل خاص هي ملكهم أي الجمع بين الناس والخدمات، كما أن التركيز يكمن في سهولة الاستخدام وسهولة الوصول إليها وردم الفجوة الرقمية. لذلك فإن المعرفة معززة من خلال تقديم الخدمات على أساس احتياجات المستخدمين.

- **تعزيز التعاون الحكومي:** لتوفير الخدمات وفقا لاحتياجات المستخدم، تعزيز التعاون بين المنظمات شرط مسبق. ضف إلى ذلك³³:
- الإفراج عن المعلومات بسرعة أكبر وجعلها متاحة على نطاق أوسع للجمهور.
- تحسين الشفافية.
- تحسين علاقات العمل وتقاسم المعرفة مع المنظمات.
- تحسين كفاءة العمل و/أو الإنتاجية من خلال إنتاج وتبادل المعرفة والمعلومات بسرعة أكبر داخل المنظمة.
- تحسين علاقة العمل والثقة داخل المنظمة.
- زيادة أفقية ولا مركزية السلطة.
- الحد أو القضاء على الازدواجية في الجهود بين الأقسام والمديريات.
- تشجيع التعلم مدى الحياة.
- دمج المعرفة من الخارج لخلق المعرفة الجديدة.
- التحسين لجميع المواطنين والأمة من وجهة نظر المعرفة.

فهدف إدارة المعرفة ضمن علاقة التفاعل المعقد متعددة وتشمل: إدارة المعرفة داخل المنظمة وخارجها، من خلال إقامة دورة إنتاج المعرفة والتكامل والتحقق من صحة المعلومات، وكذا خلق التفاعل والتكيف مع قاعدة المعرفة؛ والسماح للمنظمة من نقل نشاطاتها والمهارات والدراية والخبرة؛ مع دعم تأسيس من خلال وسائل تكنولوجية متكاملة (مثل نظم إدارة المعرفة). مع إقامة "الحكم الرشيد" لتعزيز تبادل المعرفة وخلق فرص لصالح المجتمع كله³⁴.

خاتمة:

سعيًا في هذه الورقة إلى تقديم التوجيه للممارسين والباحثين عن كيفية نشر حوكمة تقنية المعلومات في الممارسة العملية، والهدف النهائي هو قياس العلاقة بين حوكمة تقنية المعلومات وإدارة المعرفة، من أجل إنشاء الإطار ودرجة التوافق الاستراتيجي لتحقيقه.

وكذا الاستفادة من الحكم الرشيد على المستوى الوطني (وعلى أي مستوى) يتطلب معرفة للبحث في الممارسات والعمليات المستخدمة، للوصول إلى قرارات من شأنها أن تؤثر على الحياة اليومية للمواطنين فضلا عن اتجاه تطوير بلادهم³⁵.

من أجل تحقيق الحكم الرشيد ينبغي اتخاذ أفضل القرارات الممكنة، وهذا يكون فقط عندما تكون الحكومات والمواطنين والمجتمعات قادرة على الوصول إلى المعرفة، التي يمكن أن تثرى قراراتهم وأفعالهم، إدارة المعرفة هي الأداة التي يمكن ضمان توافر وسهولة الوصول إليها، ولكن يجب أن يتم التخطيط لها ودمجها في استراتيجيات وطنية لضمان النجاح³⁶.

كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي تمكين مبادرات إدارة المعرفة، وليس لإدارة المعرفة ذاتها، لذا ينبغي النظر بعناية في ذلك، للتماشي مع استراتيجيات وأهداف التنمية الوطنية، وهذا يضمن أن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات فعالية وكفاءة.³⁷

بيليوغرافيا:

1 - CHRISTINE van Winkelen and JANE McKenzie. **An IC-based Conceptual Framework for Developing Organizational Decision Making Capability**. In : *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, Issue 2, PP 209 - 216[On-line] <http://www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=262> (Date of Access 26/05/2016).

2 - CHRISTINE van Winkelen and JANE McKenzie. OP. Cit, PP 209 – 216.

3 - THE NATIONAL COMPUTING CENTRE. **IT Governance Developing a successful governance strategy A Best Practice Guide for decision makers in IT**. UK : Oxford House, 2005, P 06.]in line[<https://www.isaca.org/Certification/CGEIT-Certified-in-the-Governance-of-Enterprise-IT/Prepare-for-the-Exam/Study-Materials/Documents/Developing-a-Successful-Governance-Strategy.pdf> (Date of Access 26/05/2016).

4 - MARTIN Smits, ALDO de Moor. **Effective knowledge management in knowledge intensive organisation**. This paper is based on the METIS project, sponsored by the Telematics Insitute, Netherlands, PP 01-22]in line[http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc5/papers/h-3_smits.pdf (Date of Access 27/05/2016).

5 - OFFICE FOR PUBLIC MANAGEMENT, The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy. **The Good Governance Standard for Public Services : The Independent Commission on Good Governance in Public Services**. London : OPM and CIPFA, 2004, P 05]in line[http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/media/doc/Good_Gov_StandardPS_en.pdf (Date of Access 26/05/2016).

6- SUZANE Zyngier, Frada Burstein, Judy McKay. OP. Cit., PP 889-899.

7- UNITED NATIONS .Industrial Development Organization, United Nations Environment Programme. **Good Organization, Management and Governance Practices: A Primer for Providers of Services in Resource Efficient and Cleaner Production (RECP)**. Vienna : United Nations Industrial Development Organization, 2010, P 09 [On-line] https://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/Environmental_Management/Contacts/Contacts/GovernancePrimer_web_low.pdf (Date of Access 26/05/2016).

8- DAVID O. Renz. Nonprofit Governance and the Work of the Board. Midwest Center for Nonprofit Leadership University of Missouri – Kansas City, 2007, PP 01-11 [On-line] <http://bloch.umkc.edu/mwcnl/resources/documents/overview-nonprofit-governance.pdf> (Date of Access 26/05/2016).

9- SUZANE Zyngier, Frada Burstein, Judy McKay. OP. Cit., PP 889-899.

10- STEVEN De Haes, WIM Van Grembergen. **IT Governance Structures, Processes and Relational Mechanisms Achieving IT/Business Alignment in a Major Belgian Financial Group**. Achieving IT/Business Alignment in a Major Belgian Financial Group, PP01-18 [On-line] www.uams.be/itag (Date of Access 26/05/2016).

11 - THE NATIONAL COMPUTING CENTRE. OP. Cit, P 06.

12 - Ibid., P06.

13 - Ibid., P 05.

14 - Ibid., P 06.

15- STEVEN De Haes, WIM Van Grembergen. OP. Cit, PP01-18.

16- SUZANE Zyngier, Frada Burstein, Judy McKay. OP. Cit., PP 889-899.

17- Ibid., PP 889-899.

18- Ibid., PP 889-899.

19- Ibid., PP 889-899.

20- Ibid., PP 889-899.

21 - MARTIN Smits, ALDO de Moor. OP. Cit, PP 01-22.

22 - CHRISTINE van Winkelen and JANE McKenzie. OP. Cit, PP 209 – 216.

23 - MIHÁLY Fazekas. Exploring the complex interaction between governance and knowledge synthesis of the literature. PP 01-27[in line] <http://www.oecd.org/edu/cei/47428658.pdf> (Date of Access 26/05/2016).

24 - Ibid., PP 01-27.

25- UNITED NATIONS . Knowledge management: informing decisions to realise good governance. Policy Brief August 2013 LC/CAR/L.413, PP 01-08 [On-line] <http://www.eclac.org/portofspain> (Date of Access 26/05/2016).

26 - CHRISTINE van Winkelen and JANE McKenzie. OP. Cit, PP 209 – 216.

27 - MIHÁLY Fazekas. OP. Cit, PP 01-27.

28 - Ibid., PP 01-27.

29- UNITED NATIONS. Industrial Development Organization, OP. Cit, P 09

30- Ibid., P 10

31- STEVEN De Haes, WIM Van Grembergen. OP. Cit, PP01-18.

32- UNPAN. Knowledge Management in Government Organizations and Programmes. PP 01-10[On-line] <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan031579.pdf> (Date of Access 26/05/2016).

33- Ibid. PP 01-10.

34- Ibid., PP 01-10.

35- UNITED NATIONS . Knowledge management : informing decisions to realise good governance. OP. Cit, PP 01-08.

36- Ibid., PP 01-08.

37- Ibid., PP 01-08.