



المحاضرة الثامنة حول : موارد المؤسسة

الدكتورة: آمال خدامية

السنة أولى جدد مشترك المجموعة - C -

المحاضرة الثامنة : موارد المؤسسة (Resources of the Organization)

تمهيد :

تلعب موارد المؤسسة دورًا محوريًا في دعم أنشطتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث تشمل هذه الموارد كل ما تمتلكه المؤسسة أو تستخدمه من عناصر بشرية، ومالية، ومادية، وتكنولوجية (تقنية)، بالإضافة إلى المعرفة والخبرة التنظيمية. وتمثل الإدارة الفعالة لهذه الموارد عنصرًا أساسيًا لضمان استدامة المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية في سوق متغير وسريع التطور ومن هذا المنطلق، تتناول هذه المحاضرة تحليلًا لمختلف أنواع الموارد المتوفرة في المؤسسة وأثرها على الأداء العام.

1- مفهوم موارد المؤسسة :

موارد المؤسسة هي جميع العناصر والإمكانات التي تعتمد عليها المؤسسة لإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، سواء كانت هذه الموارد ملموسة (مثل المال والمعدات) أو غير ملموسة (مثل المعرفة والسمعة)

2- أنواع موارد المؤسسة

الموارد هي الأصول التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتنقسم إلى:

أ- الموارد البشرية

الموارد البشرية هي كل الأفراد العاملين في المؤسسة بمختلف مستوياتهم، والذين يساهمون بجهودهم الفكرية أو البدنية في تحقيق أهداف المؤسسة، وتشمل هذه الموارد المهارات، الكفاءات، المعارف، والسلوكيات التي يمتلكها العاملون، وتُدار من خلال قسم خاص يُعرف بـ "إدارة الموارد البشرية".

أصناف الموارد البشرية داخل المؤسسة:

يمكن تصنيفها حسب عدة معايير، أهمها: المستوى الوظيفي، طبيعة العمل، ودورهم في العملية التنظيمية.

حسب المستوى الوظيفي:

الدرجة	الدور
الإدارة العليا	رسم السياسات العامة واتخاذ القرارات الاستراتيجية (مثل المدير العام، الرئيس التنفيذي).
الإدارة الوسطى	ترجمة السياسات إلى خطط تنفيذية (مثل مديري الأقسام).
الإدارة التنفيذية (المباشرة)	تنفيذ ومتابعة العمليات اليومية (مثل مشرفي الفرق).
الموظفون (العمال/التقنيون)	تنفيذ المهام الفنية أو التشغيلية اليومية

حسب طبيعة العمل:

الدرجة	الدور
فنيون / تقنيون	تشغيل الآلات، الصيانة، الإنتاج
إداريون	تنظيم العمليات، كتابة التقارير، تنسيق العمل بين الأقسام.
مهندسون متخصصون	مثل المهندسين، المحاسبين، والمبرمجين
عمال	تنفيذ الأعمال اليدوية أو البسيطة.
موظفو دعم	مثل موظفي الأمن، النظافة، وخدمة العملاء

حسب الدور في المؤسسة:

الدرجة	الدور
موارد تشغيلية	تقوم بالمهام اليومية (مثل عمال الإنتاج).
موارد تطويرية	تركز على الابتكار والتحسين (مثل باحثين أو مطوري المنتجات)
موارد استراتيجية	تخطط للمستقبل وتحدد الاتجاهات (مثل الاستشاريين والمديرين).

الأهمية:

- ✓ يشكل الأفراد المحرك الأساسي لأي مؤسسة.
- ✓ يساهم الموظفون في الابتكار، وتحقيق الجودة، وتقديم الخدمات.

مثال:

شركة تكنولوجيا تعتمد على مطورين ومصممين ذوي خبرة عالية لتنفيذ منتجاتها الرقمية.

ب- الموارد المالية:

مفهوم الموارد المالية: هي جميع الأموال والإمكانات النقدية التي تمتلكها المؤسسة أو يمكنها الحصول عليها من مصادر مختلفة، وتستخدم لتمويل أنشطتها التشغيلية والاستثمارية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. الموارد المالية تمثل الشريان الذي يغذي جميع عمليات المؤسسة. فهي ضرورية:

- ✓ لدفع رواتب الموظفين.
- ✓ لشراء المواد الخام والمعدات.
- ✓ لتسديد الديون أو الحصول على قروض.

✓ للاستثمار في النمو والتوسع.

دون موارد مالية كافية، لا تستطيع المؤسسة أن تستمر في العمل أو أن تحقق أرباحًا.

- أنواع الموارد المالية: وهي

- التمويل الداخلي:

التمويل الداخلي في المؤسسة هو التمويل الذي يتم من خلال الموارد الذاتية للمؤسسة دون الحاجة إلى الاقتراض من مصادر خارجية مثل البنوك أو المستثمرين، حيث تعتمد المؤسسة على ما تملكه بالفعل لتمويل نشاطاتها أو مشاريعها الجديدة.

أنواع التمويل الداخلي:

أ - إصدار الأسهم: بحيث يتم بيع جزء من ملكية المؤسسة لمستثمرين جدد وهو لا يحتاج إلى سداد لكنه يقلل من سيطرة المالكين الحاليين كما أنه مناسب للشركات الكبيرة، و يجب التفرقة بين :

الأسهم العادية : هي ورقة مالية طويلة الأجل، حيث تمثل دين أبدي على المؤسسة، وتعتبر حق ملكية لحاملها.

الأسهم الممتازة: هي عبارة عن مستند ملكية، يحق لحامله الحصول على عائد توزيع الأرباح، كما بإمكان حامله الحصول على صافي التصفية.

ب- الأرباح المحتجزة: وهي الأرباح التي تحققها المؤسسة وتقرر عدم توزيعها على المساهمين بل إعادة استثمارها في تطوير الأعمال بحيث يتم وضع مبالغ نقدية في حسابات خاصة تسمى بالاحتياطيات ، حيث يجب التفرقة بين:

- الاحتياطي القانوني: هو الحد الأدنى الواجب تواجده في المؤسسة من وجهة نظر القانون، حيث يستخدم لمواجهة الخسائر أو زيادة رأس المال.
- الاحتياطي النظامي: هو المبلغ من المال الذي يحدده النظام الداخلي للمؤسسة من أجل استخدامه في أغراض محددة مسبقاً
- الأرباح المرحلة: بعد توزيع الأرباح على حسابات الاحتياطيات وتوزيع على الملاك، ما تبقى قد يحتفظ به للسنوات القادمة من أجل مواجهة انخفاض في الحصص الموزعة من الأرباح الاعتيادية.

ج- (الامتلاك) المحسوب: أي تخصيص جزء من الإيرادات كاحتياطي لتعويض اهتلاك الأصول الثابتة ويمكن استخدامه لاحقاً في شراء أصول جديدة.

د- تقليص النفقات :من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف يمكن توفير موارد مالية داخلية.

هـ- بيع بعض الأصول غير المستخدمة :إذا كانت المؤسسة تمتلك أصولاً لا تستخدمها، يمكن بيعها واستخدام العائد في التمويل.

- التمويل الخارجي:

التمويل الخارجي هو التمويل الذي تحصل عليه المؤسسة من مصادر خارجية لتمويل أنشطتها و مشاريعها أو تغطية احتياجاتها المالية عندما لا تكفي الموارد الداخلية بمعنى هو المال الذي يأتي من خارج المؤسسة سواء من مؤسسات مالية مستثمرين أو سوق المال.

أنواع التمويل الخارجي:

القروض (الديون): من البنوك أو مؤسسات التمويل بحيث يجب سدادها مع فوائد خلال فترة زمنية محددة. مثال: قرض استثماري لشراء معدات إنتاج، وقد تكون القروض :

قروض طويلة الأجل :قد يصل تاريخ استحقاق هذه القروض إلى 30 سنة حيث يتم التفاوض بين المقرض والمقترض على معدل الفائدة، تاريخ الاستحقاق، الرهونات المقدمة...وعادة ما تكون الفائدة على هذه القروض أعلى من الفوائد في القروض قصيرة الأجل، وقد يتم الاتفاق أن يكون المعدل ثابتاً خلال مدة القرض، كما قد يكون متغيراً بين طرفي الحد الأدنى والحد الأقصى المتفق عليه.

التمويل عن طريق مصادر متوسطة الأجل :تتراوح مدتها بين السنتين و 7 سنوات، وتكون موجهة لشراء وسائل الانتاج المختلفة، ونفرق بين:

القروض القابلة للتعبئة :هي القروض التي يمكن إعادة خصمها لدى هيئات مالية أخرى، وبالتالي الحصول على السيولة النقدية.

القروض غير قابلة للتعبئة :هي تلك القروض التي لا يمكنها أن تتحول إلى سيولة نقدية إلا عند تاريخ استحقاقها.

التمويلات المتخصصة (مثال التمويل عن طريق الاستئجار): هو اتفاق بين مؤسسة مالكة لأصل معين أو مؤسسة أخرى ترغب في استخدام ذلك الأصل لمدة تفوق السنة، مقابل دفع مبالغ دورية تسمى دفعة الايجار.

السندات:هي عبارة عن ورقة مالية تصدرها المؤسسة الراغبة في اقتراض أموال من الجمهور، حيث يعطي هذا المستند لصاحبه حق الحصول على القيمة الاسمية في تاريخ الاستحقاق، كما يمكنه كذلك من الحصول على نسبة مئوية دورية، تمثل عائداً ثابتاً يحصل عليه صاحب السند كل سنة مثلاً إلى غاية تاريخ الاستحقاق .ويمكن التمييز بين الأسهم والسندات كأسلوبي تمويل للمؤسسات

الفرق بين الاسهم والسندات

السندات	الأسهم	
دين	حق ملكية	المضمون
تعتبر الفوائد بمثابة تكلفة	أرباح موزعة	المعالجة المحاسبية
تظهر ضمن الاقتراضات والديون	تظهر ضمن حساب رأس المال	
تاريخ الاستحقاق	-	الرد

- أهمية الموارد المالية:

- ✓ تضمن استمرارية النشاط اليومي.
- ✓ تدعم الابتكار والتطوير.
- ✓ تزيد من قدرة المؤسسة على التوسع ودخول أسواق جديدة.
- ✓ تمنح المرونة في مواجهة الأزمات (مثل الأزمات الاقتصادية أو انخفاض المبيعات)

مثال 01:

شركة ناشئة تحتاج إلى تمويل أولي بقيمة 100,000 دولار لتطوير تطبيق وتسويق خدماتها.

مثال 02

شركة ملابس تحتاج إلى:
شراء مواد خام (أقمشة، خيوط).
دفع أجور لموظفي التصميم والخياطة.
استئجار متجر للبيع كل هذه الأمور تحتاج إلى موارد مالية، سواء كانت من الأرباح السابقة أو من قرض بنكي أو من مستثمر جديد.

ج- الموارد المادية

- **تعريف الموارد المادية:** هي جميع العناصر الملموسة والمحسوسة التي تستخدمها المؤسسة في تنفيذ أنشطتها اليومية وتحقيق أهدافها التشغيلية والإنتاجية. وتشمل كل ما تملكه أو تستخدمه المؤسسة من معدات، مبانٍ، آلات، أدوات، مواد خام، ومركبات.

- مكونات الموارد المادية:

المباني والمرافق: المكاتب، المصانع، المستودعات، فروع البيع.
الآلات والمعدات: آلات الإنتاج، أجهزة الكمبيوتر، الطابعات، أدوات العمل الفني أو الصناعي.
المواد الخام والمخزون: المواد الأساسية التي تدخل في الإنتاج، والمنتجات نصف المصنعة، والمنتجات الجاهزة.
وسائل النقل: المركبات المستخدمة لنقل المنتجات أو الموظفين أو المواد.
الأثاث والتجهيزات: الكراسي، الطاولات، رفوف التخزين، أنظمة التكييف، إلخ.

- أهمية الموارد المادية:

- ✓ تُمكن المؤسسة من إنتاج السلع أو تقديم الخدمات.
- ✓ تؤثر على كفاءة التشغيل وجودة المنتج.
- ✓ تمثل جزءًا كبيرًا من الأصول الثابتة للمؤسسة.

مثال توضيحي:

في مصنع لإنتاج العصائر:

- ✓ الآلات التي تعصر الفواكه وتعبئ الزجاجات = **مورد مادي**.
- ✓ المستودع الذي يُخزن فيه الإنتاج = **مورد مادي**.
- ✓ الشاحنات التي توزع المنتجات = **مورد مادي**.

د-الموارد التقنية (التكنولوجية)

- مفهوم الموارد التقنية هي جميع الأدوات، الأجهزة، البرمجيات، والأنظمة التكنولوجية التي تستخدمها المؤسسة لتحسين أدائها، تسهيل عملياتها، وزيادة كفاءتها في تقديم المنتجات أو الخدمات.
فالموارد التقنية تُعد من أهم عوامل النجاح في المؤسسات الحديثة، خاصة في ظل التحول الرقمي. فهي تُمكن المؤسسة من:

- ✓ تحسين التواصل الداخلي والخارجي.
- ✓ تسريع عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمة.
- ✓ جمع البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات أفضل.
- ✓ أتمتة المهام وتقليل التكاليف والأخطاء البشرية.

- أنواع الموارد التقنية في المؤسسة

يمكن توضيح أنواع الموارد التقنية في المؤسسة في الجدول التالي :

الرقم	الموارد التقنية	أمثلة
01	الأجهزة (Hardware)	الحواسيب (مكتبية، محمولة، خوادم) أجهزة الشبكة (راوترات، سويتشات) وحدات التخزين (هارد درايف، سيرفرات NAS) الطابعات، المساحات الضوئية
02	البرمجيات (Software)	نظم التشغيل مثل: Windows, Linux برامج إدارة المهام والمشاريع مثل: Microsoft Teams, Trello برمجيات تخصصية مثل: أنظمة ERP، CRM) أدوات الحماية Antivirus، Firewall
03	الشبكات والاتصال (Networking & Connectivity)	الإنترنت والشبكات الداخلية (LAN) تقنيات الاتصال الموحد VoIP، البريد الإلكتروني شبكات VPN وتأمين الاتصال عن بُعد
04	البيانات والمعلومات (Data & Information)	قواعد البيانات (Database systems) نظم إدارة المعلومات والتقارير (BI Systems) مراكز البيانات (Data Centers)
05	الموارد البشرية التقنية (IT Staff)	مهندسو الشبكات مطورو البرمجيات مدراء الأنظمة مختصو الأمن السيبراني
06	الأمن السيبراني (Cybersecurity Resources)	أنظمة كشف التسلل (IDS) جدران الحماية نظم التشفير والمصادقة
07	الخدمات السحابية: (Cloud Services)	خدمات تخزين سحابي (مثل، Google Drive، AWS S3) منصات الاستضافة (Azure، AWS) البرمجيات كخدمة (SaaS)

- أهمية الموارد التقنية:

- ✓ زيادة الكفاءة والإنتاجية
- ✓ دعم اتخاذ القرار عبر تحليل البيانات
- ✓ تقليل الأخطاء البشرية
- ✓ تحسين تجربة العملاء
- ✓ تمكين العمل عن بُعد

- الموارد المعلوماتية / المعرفية:

الموارد المعلوماتية / المعرفة : هي كل ما تملكه المؤسسة من موارد غير ملموسة مثل البيانات، و المعلومات، المعرفة المتخصصة، والخبرات، بالإضافة إلى الأنظمة والتقنيات التي تُمكن من جمع هذه المعارف وتحليلها واستخدامها بفعالية في العمل لاتخاذ القرارات تحسين العمليات وتعزيز التنافسية.

أمثلة على الموارد المعلوماتية / المعرفة:

الموارد المعلوماتية / المعرفة	أمثلة
البيانات التشغيلية	معلومات حول الإنتاج، المبيعات، أداء الموظفين، وغيرها من بيانات النشاط اليومي.
المعرفة التنظيمية	الطرق والخبرات التي طورتها المؤسسة داخلياً، مثل طرق العمل الفعالة أو التعامل مع الأزمات
براءات الاختراع والملكية الفكرية	المعرفة التقنية أو الاختراعات التي تملكها المؤسسة وتمنحها ميزة تنافسية.
أنظمة المعلومات	مثل أنظمة تخطيط الموارد (ERP) ، إدارة علاقات العملاء (CRM) ، أو أدوات تحليل البيانات
الخبرة البشرية المتراكمة	المهارات والخبرات التي يمتلكها الموظفون وتنقل داخل المؤسسة مع الوقت
أبحاث السوق ودراسات العملاء	معلومات متعمقة عن سلوك المستهلكين والاتجاهات.

- أهمية الموارد المعلوماتية / المعرفة:

- ✓ تحسين جودة القرار.
- ✓ دعم الابتكار والتطوير المستمر.
- ✓ تعزيز التنافسية في السوق.
- ✓ تسريع حل المشكلات والتكيف مع التغيير

و- الموارد التنظيمية / الإدارية :

وهي الموارد غير الملموسة التي ترتبط بكيفية تنظيم وتشغيل المؤسسة من الداخل، وتشمل القواعد، الهياكل، العمليات، والثقافة التي تُمكن المؤسسة من العمل بكفاءة وتحقيق أهدافها.

أمثلة على الموارد التنظيمية / الإدارية في المؤسسة:

- الهيكل التنظيمي: بمعنى كيف تُوزع المسؤوليات والسلطات داخل المؤسسة (مثل الهيكل الهرمي، الوظيفي، أو الشبكي).
- الإجراءات والسياسات: بمعنى كتيبات العمل، قواعد الانضباط، سياسات الجودة، نظام الشكاوى، إجراءات التوظيف.
- الثقافة المؤسسية: بمعنى القيم والمعتقدات التي تسود بين الموظفين، مثل روح الفريق، الانضباط، الابتكار.

- العلامة التجارية والسمعة: كيف يُنظر إلى المؤسسة خارجياً، وما تمثله من ثقة وجوده.
- العلاقات والشراكات: مثل التحالفات الاستراتيجية، العلاقات مع الموردين، العلاقات مع الجهات التنظيمية.
- نظام القيادة والإدارة: أسلوب القيادة، أساليب اتخاذ القرار، ومستوى المركزية أو اللامركزية في الإدارة.

أهمية الموارد التنظيمية / الإدارية:

- ✓ ضمان تنسيق الأعمال بين الأقسام.
- ✓ تعزيز الاستقرار الداخلي والانضباط.
- ✓ دعم اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة.
- ✓ تحسين كفاءة الأداء العام للمؤسسة

3- أهمية موارد المؤسسة:

- ✓ تُمكن المؤسسة من تنفيذ أنشطتها بفعالية.
- ✓ تساعد في تحقيق الميزة التنافسية في السوق.
- ✓ تُسهم في الاستدامة والتوسع على المدى البعيد.
- ✓ تعد الأساس في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار.

تمرين 01:

لنأخذ مثالاً على شركة تصنيع سيارات مثل تويوتا، صَنَّف مواردها ضمن الأصناف الخمسة المذكورة: الخبرة الفنية المتراكمة في التصميم والتصنيع - العلامة التجارية القوية والسمعة الجيدة. - مهندسون متخصصون في تصميم السيارات - رأس المال العامل لتشغيل العمليات اليومية - فنيون مسؤولون عن خطوط الإنتاج - الأرباح الناتجة عن مبيعات السيارات - المصانع في اليابان والولايات المتحدة وأوروبا - سيارات جاهزة للبيع - عمال الإنتاج في المصانع - براءات اختراع تتعلق بمحركات هجينة - قواعد بيانات العملاء والموردين. - مخزون المواد الخام مثل الحديد والمطاط. - التمويل من البنوك أو المستثمرين - إدارة عليا تشرف على الاستراتيجية - شبكة العلاقات مع الموردين وشركاء التوزيع. - شبكة العلاقات مع الموردين وشركاء التوزيع - دراسات السوق وسلوك المستهلك - الاستثمارات في مشاريع البحث والتطوير - موظفو التسويق والمبيعات - الآلات المستخدمة في تصنيع السيارات. - براءات اختراع تتعلق بمحركات هجينة - خطوط الإنتاج الآلية. - ثقافة "الكايزن" (التحسين المستمر) - نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP)

الحل :

الموارد البشرية	الموارد المالية	الموارد المادية (الملموسة)	الموارد المعلوماتية / المعرفية (غير لملموسة)	الموارد التنظيمية / الإدارية:
- مهندسون متخصصون في تصميم السيارات. فنيون مسؤولون عن خطوط الإنتاج. موظفو التسويق والمبيعات. إدارة عليا تشرف على الاستراتيجية. عمال الإنتاج في المصانع.	- الأرباح الناتجة عن مبيعات السيارات. - الاستثمارات في مشاريع البحث والتطوير. - التمويل من البنوك أو المستثمرين. - رأس المال العامل لتشغيل العمليات اليومية.	- المصانع في اليابان والولايات المتحدة وأوروبا. - خطوط الإنتاج الآلية. - الآلات المستخدمة في جميع السيارات. - مخزون المواد الخام مثل الحديد والمطاط. - سيارات جاهزة للبيع.	- براءات اختراع تتعلق بمحركات هجينة. - قواعد بيانات العملاء والموردين. - نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP). - دراسات السوق وسلوك المستهلك. - الخبرة الفنية المتراكمة في التصميم والتصنيع	- الهيكل التنظيمي العالمي لتويوتا. - نظام الإنتاج الخاص بتويوتا (Toyota Production System). - ثقافة "الكايزن" (التحسين المستمر) - العلامة التجارية القوية والسمعة الجيدة. - شبكة العلاقات مع الموردين وشركاء التوزيع.

تمرين 02 :

ما الفرق بين الموارد التقنية و المعلوماتية والمعرفية للمؤسسة مع اعطاء أمثلة ؟
ما طبيعة العلاقة بين هذه الموارد الثلاثة ؟

الحل

الموارد	تعريفها	أمثلة	الوظيفة
الموارد المعرفية (Knowledge Resources)	هي الخبرات، المهارات، الفهم، والمعلومات المتراكمة التي يمتلكها الأفراد أو المؤسسة ككل	خبرة مهندس في حل أعطال معقدة. معرفة السوق المتراكمة لدى موظف مبيعات قديم. أساليب حل المشكلات أو طرق التفاوض.	تستخدم في التفكير، اتخاذ القرار، الابتكار، وتحسين الأداء بناءً على الخبرة.
الموارد المعلوماتية (Information Resources)	هي البيانات والمعلومات المخزنة أو المعالجة التي تُستخدم لتوجيه الأنشطة أو اتخاذ القرار.	قاعدة بيانات العملاء. تقارير مالية شهرية. نتائج دراسة سوق أو استطلاع رأي	تُمكن الإدارة من التخطيط والتحكم من خلال معلومات دقيقة ومنظمة.
الموارد التقنية / التكنولوجية (Technological Resources)	هي الأدوات والأنظمة التي تعتمد على التكنولوجيا وتُستخدم لتشغيل الأنشطة.	أجهزة كمبيوتر وشبكات. برامج إدارة الإنتاج. روبوتات صناعية، أنظمة ذكاء اصطناعي.	تُسهّل أو تُنفذ المهام والعمليات باستخدام الوسائل التقنية.

الفرق الجوهرى:

المورد	يركز على	نوعه	مثاله
المعرفي	الخبرة والفهم	بشري / ذهني	مهارة موظف في حل المشكلات
المعلوماتي	البيانات والمعلومات	رقمي / تحليلي	تقرير عن المبيعات

التقني	الأدوات والأنظمة	مادي / رقمي	حاسوب، برنامج محاسبة
--------	------------------	-------------	----------------------

2- طبيعة العلاقة بين هذه الموارد الثلاثة

العلاقة **تكاملية** بين الموارد الثلاثة:

أ- الموارد التقنية تُستخدم لتوليد ومعالجة المعلومات:

الأدوات التكنولوجية (مثل الحواسيب، البرمجيات، قواعد البيانات) تمكّن المؤسسة من جمع، تخزين، معالجة، وتحليل المعلومات.

مثال: برنامج ERP يجمع بيانات المبيعات والإنتاج.

ب- الموارد المعلوماتية تُستخدم كمدخلات للمعرفة واتخاذ القرار:

المعلومات الناتجة عن الموارد التقنية تُستخدم من قبل الأفراد لتحويلها إلى معرفة تُستخدم في التفكير واتخاذ القرارات الذكية.

مثال: مدير الإنتاج يستخدم تقارير الأداء (معلومة) لاتخاذ قرار بخفض الإنتاج (معرفة).

ج. الموارد المعرفية تُوجه استخدام الموارد الأخرى:

الموظفون بخبراتهم يقررون كيف يستخدمون التكنولوجيا وما المعلومات التي يحتاجونها. المعرفة تُحدد كيفية استخدام التقنيات والمعلومات لتحقيق الأهداف بأفضل الطرق.

التمرين 03 :

في شركة لوجستية: حدد طبيعة المورد من خلال ملء الفراغات .

1. :نظام تتبّع الشحنات باستخدام الأقمار الصناعية.
2. :تقارير عن أماكن الشحنات وزمن التسليم.
3. :مدير العمليات يستخدم خبرته لتحليل التأخيرات، ويُعدّل جدول التوصيل لتحسين الكفاءة.

الحل :

1. المورد التقني :نظام تتبّع الشحنات باستخدام الأقمار الصناعية.
2. المورد المعلوماتي :تقارير عن أماكن الشحنات وزمن التسليم.
3. المورد المعرفي :مدير العمليات يستخدم خبرته لتحليل التأخيرات، ويُعدّل جدول التوصيل لتحسين الكفاءة.

تمرين رقم 04 :

املء الفراغات الموجودة بالجدول

المورد	كيف يخدم المؤسسة
.....	يُوفّر الأدوات لجمع ومعالجة البيانات
.....	يُوفّر الحقائق والأرقام لاتخاذ قرارات مدروسة
.....	نتج حلولاً وقرارات من خلال التفكير والخبرة

الحل :

المورد	كيف يخدم المؤسسة
معلوماتي	يُوفّر الحقائق والأرقام لاتخاذ قرارات مدروسة
معرفي	نتج حلولاً وقرارات من خلال التفكير والخبرة
تقني	يُوفّر الأدوات لجمع ومعالجة البيانات

تمرين 05 :

مثل العلاقة بين الموارد التالية بمخطط توضيحي

المورد التقني - المورد المعرفي - المورد المعلوماتي

