

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:.....

عنوان الموضوع:

دور إدارة المعرفة في تحسين اليقظة الاستراتيجية وجهة نظر العاملين (مؤسسة اتصالات الجزائر)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير الاقتصادية

إشراف الأستاذ:
د. جباري عبد الوهاب

من إعداد الطالبين:
شايب الذراع سارة

لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. تمارتوفيق	أستاذ محاضر - أ	جامعة المسيلة	رئيسا
د. جباري عبد الوهاب	أستاذ محاضر - ب	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
د. زريق عمر	أستاذ محاضر - ب	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية 2017/2018

إهداء

أولاً لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطائك وجودك،

والصلاة والسلام على من لا نبي بعده.

إلى سر نجاحي ونور دربي...والدي

إلى نبع المحبة والحنان والوفاء...والدتي الحبيبة

إلى إخوتي عزوتي وسندي في الحياة...

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات

إلى من جعلهم الله أخوتي في الله...طلاب قسم علوم التسيير

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء...أصدقائي جميعاً

إلى كل من يذكرهم القلب ويشتاق إليهم دائماً...

إلى كل من ساهم وأعانني في إنجاز هذا العمل المتواضع



شكر و عرفان

أتقدّم بالشكر الجزيل الوافر والاحترام الزاخر لكل من ساعدني وساهم في إتمام هذا العمل وأخص منهم:

✍️ أستاذي المشرف جباري عبد الوهاب

✍️ كل الأساتذة المبجلين الذين قدّموا لي نصائحهم وآراءهم النيرة أو لفتوا انتباهي لما لم

انتبه له، أمثال: الأستاذ المحترم عزوز منير، الدكتور الفاضل حوحو مصطفى

✍️ وأختم بشكر وامتنان يليق بالمقام المحترم لأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل على جهودهم

الذي يبذلونه، ووقتهم الذي يستغرقونه في قراءة وتمحيص، وتسديد، وتحسين هذا

العمل.

الصفحة	الموضوع
I	إهداء
II	شكر و عرفان
III	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الاشكال
X	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لادارة المعرفة واليقظة الاستراتيجية	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة
10	المطلب الأول: مفهوم المعرفة وخصائصها
14	المطلب الثاني: تعريف إدارة المعرفة، نشأتها وأهميتها
21	المطلب الثالث: مجالات إدارة المعرفة وأبعادها
22	المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة
23	المطلب الخامس: متطلبات إدارة المعرفة ومعوقاتهما
27	المبحث الثاني: مدخل لدراسة اليقظة الاستراتيجية
27	المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية
31	المطلب الثاني: أشكال وخصائص اليقظة الاستراتيجية
35	المطلب الثالث: دور اليقظة الاستراتيجية وأهدافها
37	المطلب الرابع: متطلبات اليقظة الاستراتيجية
38	المبحث الثالث: إدارة المعرفة كمدخل لبناء اليقظة الاستراتيجية
38	المطلب الأول: نظام اليقظة الاستراتيجية وأساليب تشغيلها
39	المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع والابتكار
41	المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمات
43	المطلب الرابع: الخصائص الرئيسية للمنظمة المسيرة بالمعرفة
45	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة برج بوعريبيج	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
47	المطلب الأول: طريقة اختيار عينة الدراسة
48	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
51	المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
51	المطلب الأول: نتائج الدراسة
64	المطلب الثاني: مناقشة وتفسير النتائج
الخاتمة	

فهرس المحتويات

69	I-التناج :
71	II-الافتراحات :
71	III-أفاق الدراسة :
73	قائمة المراجع
74	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
29	تعريف اليقظة الإستراتيجية	01
50	مقياس ليكارت الخماسي	02
51	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة	03
53-52	تحليل معطيات محور البيانات العامة (البيانات الشخصية)	04
55	الإحصاء الوصفي للبعد الأول: توليد المعرفة	05
56	الإحصاء الوصفي للبعد الثاني: خزن المعرفة	06
57	الإحصاء الوصفي لبعد توزيع المعرفة	07
58	الإحصاء الوصفي للبعد الرابع: تطبيق المعرفة	08
59	الإحصاء الوصفي للبعد الأول: اليقظة التكنولوجية	09
60	الإحصاء الوصفي للبعد الثاني: اليقظة التنافسية	10
61	الإحصاء الوصفي لبعد:اليقظة التجارية	11
62	جدول يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	12
63	جدول يوضح الارتباط الخطي بين عمليات إدارة المعرفة واليقظة التكنولوجية	13
63	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة واليقظة التكنولوجية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة برج بوعريريج	14
64	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	15
64	يوضح الارتباط الخطي بين عمليات إدارة المعرفة واليقظة التنافسية	16
65	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة واليقظة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة برج بوعريريج	17
66	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	18
67	جدول يوضح الارتباط الخطي بين عمليات إدارة المعرفة واليقظة التجارية	19
67	جدول يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة واليقظة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة برج بوعريريج	20

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	التسلسل المنطقي للمعرفة	01
31	الأنواع الأربعة لليقظة حسب بورتر Porter	02
43	أثر ادارة المعرفة على المخرجات النهائية	03
49	نموذج الدراسة	04



-I تمهيد:

تقتضي مواجهة التحديات والتقلبات السريعة في بيئة الأعمال، وجود توجه جديد للعمل يستوجب ويواكب التغيرات الحاصلة إثر هذا التحول الكبير في المفاهيم الاقتصادية الكلاسيكية كان لابد من ظهور أسلوب اداري يتماشى مع المعطيات الجديدة وبضمن الاستغلال الأمثل لهذه الموارد المعنوية، وتعد المعرفة وتطبيقاتها من أبرز تحديات القرن الحالي الذي يعد القرن الرقمي، اذ تعتبر كأسلوب اداري يسعى الى تغطية نقائص المراحل السابقة ومواكبة العصر الجديد ومايتضمنه من تغيرات سريعة ومستمرة، كون المعرفة مفهوم أرقى وأشمل من المعلومة، اذ تسعى مؤسسات الأعمال الى تحديد المعلومات ذات القيمة والتقاطها واستخدامها في العمليات.

وتضمن إدارة المعرفة لمؤسسات اليوم، توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الادارية الرشيدة وتشجيع الابداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المؤسسات وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها، فليس كل معلومات تمثل معرفة وليست كل المعارف ذات قيمة، مما ينبغي على الادارة التقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المؤسسة وربط ادارة المعرفة باليقظة الاستراتيجية هو من المواضيع الحديثة والحيوية حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في التغيرات والتقلبات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السريعة على المستويين المحلي والعالمي، فمعظم منظمات الاعمال التي تعمل وفق الطرق العلمية التي تسعى للحفاظ على موقعها التنافسي ومناخها الاجتماعي ومختلف التغيرات في بيئتها الخارجية الخاصة تعمل بأساليب وطرق منهجية لتدعيم مصادر المعلومات وهذا من خلال وضع نظام يقظة استراتيجية والذي يعتبر ركيزة هامة في اتخاذ القرارات والتحري والاستعلام لمختلف البيانات والمعلومات ذات الطابع الاستراتيجي وذلك من أجل التقليل من درجة اللا تأكد واكتشاف الإشارات الضعيفة واستغلالها، وهذا من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها ثم نشرها واستخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة وكل هذا في طابع استباقي توقعي لمسيرة المتغيرات الخارجية .

-II إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق ولتسليط الضوء على هذا الموضوع تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة برج بوعرييج كميدان لإجراء هذه الدراسة حيث تتمحور إشكالية بحثنا حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو الدور الذي تلعبه ادارة المعرفة في تحسين اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة برج بوعرييج؟

وللإجابة على الإشكالية تم صياغة التساؤلات التالية:

- ما هو دور إدارة المعرفة بمختلف ابعادها في تحسين اليقظة التكنولوجية.
- ما هو دور إدارة المعرفة بمختلف ابعادها في تحسين اليقظة التنافسية.
- ما هو دور إدارة المعرفة بمختلف ابعادها في تحسين اليقظة التجارية.

-III فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: تساهم إدارة المعرفة في تحسين اليقظة الإستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة برج بوعرييج.

وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية جملة من الفرضيات الفرعية كالتالي:

- تساهم إدارة المعرفة بمختلف ابعادها في تحسين اليقظة التكنولوجية.
- تساهم إدارة المعرفة بمختلف ابعادها في تحسين اليقظة التنافسية.
- تساهم إدارة المعرفة بمختلف ابعادها في تحسين اليقظة التجارية.

-IV أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهميتها من خلال:

بيانه للدور الواضح الذي تؤديه المعرفة في تحسين اليقظة الاستراتيجية، وأمام أهمية المعلومة في عالم الاقتصاد أصبح كل نشاط في المنظمة الاقتصادية مرتبطا بدرجة كبيرة بما يتوفر لها من معلومات في الزمان والمكان المناسبين، خاصة مع ما يشهده العالم من تطورات

وتقلبات سريعة، أين صار أداء المؤسسات مرتبطاً بمدى قدرتها على فهم بيئتها الخارجية، وما ستوفره اليقظة الاستراتيجية من مزايا للمؤسسات

أهداف الدراسة :

أما عن أهداف الدراسة فهي تهدف إلى النقاط التالية:

- تناولها الموضوع "إدارة المعرفة" بوصفها نهجا إداريا حديثا وأثره في مستوى كفاءة إدارة المؤسسات
- للموضوع أهمية بالغة في كونه يهدف إلى إظهار أهمية المعرفة في المؤسسات.
- تسعى الدراسة إلى تشخيص وتخطيط المعرفة وتوليدها ثم اكتسابها وتنفيذها ومتابعتها والرقابة عليها ومدى مساهمتها في تحسيس وتعظيم اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة.
- التعريف باليقظة الإستراتيجية وضرورة تبني نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة مما يفرض طابع الرسمية للمعلومات والممارسات المتعلقة بها.
- V الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت جوانب نظرية من موضوعنا وفيما يلي البعض منها:

➤ **الدراسة الأولى:** يوسف الزين خيرة، 2013: دور نظام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز

تنافسية المؤسسة الاقتصادية، وطرح الباحث الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة

اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة الاقتصادية؟ والتي خرجت

بالنتائج التالية: ان المؤسسة نظام مفتوح يتأثر ويؤثر في البيئة المحيطة به.

اذ تقوم المؤسسة باستغلال أقصى ماتتيحه البيئة من فرص ولاستعداد المسبق لمواجهة ما

تقرضه من تهديدات وتدني انعكاسات المخاطر الناجمة عنها ،والكشف عن هذه الفرص

والتهديدات يكون عن طريق يقظة دائمة ومستمرة واختيار المصادر الجيدة في الحصول عن

المعلومات مما يساعدها على التأقلم وتعظيم فرص النجاح.

➤ **الدراسة الثانية:** كاريش صليحة، 2012: اليقظة الإستراتيجية نظام للإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة: تحويل الإشارات الضعيفة إلى قوة محرك دراسة حالة مؤسسة نفضال، وطرح الباحث الإشكالية التالية: **كيف تعالج اليقظة الإستراتيجية الإشارات الضعيفة للبيئة وتحويلها إلى إشارة إنذار مبكرة وقوة محرك من أجل الفعل بما يخدم مصالح المؤسسة؟ ما هي الأدوات والوسائل والتنظيم اللازم لذلك؟** والتي خرجت بالنتائج التالية: إن تحويل اليقظة الإستراتيجية من مجرد نشاط روتيني لتجميع المعلومات إلى أسلوب تسييري متكامل ونظام الإنذار المبكر مرهون بتوفر مجموع من الشروط التنظيمية، البشرية، المادية والتكنولوجية التي تعد بمثابة عوامل نجاح حرجة لها، حسب الدراسات والأبحاث التي اهتمت بذلك

➤ **الدراسة الثالثة:** علاوي نصيرة، 2011: اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة: "دراسة حالة مؤسسة موبيليس، وطرحت الباحثة الإشكالية التالية: **كيف يمكن لليقظة الإستراتيجية إحداث التغيرات في المؤسسة؟** والتي خرجت بالنتائج التالية: الإدارة الإستراتيجية آلية متكاملة تعمل على توليد الاستراتيجيات الملائمة، فهي مجموعة من العمليات التي يترتب عليها إعداد وتطبيق وتقييم الاستراتيجيات المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتعمل الإدارة الإستراتيجية على ربط المؤسسة بمحيطها وتحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط ومن ثم تحقيق التفاعل مع هذا الأخير خلال تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة، وتجنب التهديدات المحيطة أو على الأقل التخفيض من وطأتها وتقليص عوامل الضعف الداخلية، إضافة إلى تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

➤ **الدراسة الرابعة:** يوسف الظين خيرة، 2009: دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء، وطرحت الباحثة الإشكالية التالية: **ما مدى مساهمة**

اليقظة والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ والتي توصلت الى العديد من النتائج منها: للمعلومة دور مهم واستراتيجي في سير عمل أي مؤسسة ومهما كان حجمها وباعتبارها (المعلومة) المادة الأولية التي يرتكز عليها اتخاذ أي قرار، والتي تبرز أهميتها نتيجة التغيرات السريعة للبيئة، الاعتماد على الاقتصاد المعرفي، إمكانية الرقابة الداخلية والخارجية وكذلك تنوع مصادرها، مجالاتها ووسائل الحصول عليها ومعالجتها بواسطة أنظمة وبرامج متطورة تزيد من فعالية تأثيرها.

لقد توافقت هذه الدراسات السابقة مع موضوع بحثنا في نقاط عدة من بينها التركيز على اليقظة الإستراتيجية كعنصر أساسي في المجتمعات الحديثة ومالها من دور في تدعيم الاقتصاد.

VI- منهج وأدوات الدراسة:

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتأصيل المفاهيم الخاصة بموضوع دور إدارة المعرفة في تحسين اليقظة الاستراتيجية كما سيتم استخدام أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي وهذا من أجل تدعيم الدراسة بإحصائيات كمية تساعد على فهم الواقع واستخلاص النتائج. أما فيما يخص أدوات الدراسة فقد تم الاستعانة باستمارة استبيان وزعت على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة.

حدود الدراسة: هناك مجموعة من الحدود المكانية والزمانية

1- الحدود المكانية: مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة برج بوعريريج.

2- الحدود الزمانية: يمكن القول بأن فترة إنجاز الدراسة الميدانية تمت على 4 فترات زمنية

أ- الفترة الأولى: عبارة عن زيارة ميدانية إلى مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة برج

بوعريريج في شهر أبريل 2018.

ب-الفترة الثانية: المتعلقة بطرح الاستثمارة على العينة المطلوبة وكانت يوم 14ماي 2018.

ت-الفترة الثالثة: كانت لجمع الاستثمارة وتحصيل النتائج وكانت يوم 19 ماي 2018.

ث-الفترة الرابعة: جمع الهياكل الخاصة بالمؤسسة وكانت يوم 25 ماي 2018.

تقسيم الدراسة:

لقد تم تقسيم الدراسة إلى فصلين،فصل نظري تضمن ثلاث مباحث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية إدارة المعرفة، أما المبحث الثاني فكان حول اليقظو الاستراتيجية وأخيرا تطرقنا في المبحث الثالث إلى إدارة المعرفة كمدخل لبناء اليقظة الاستراتيجية، في حين تضمن الفصل الثاني الدراسة الميدانية وتحليل الاستبيان وتحليل مناقشةالنتائج.



الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة المعرفة واليقظة
الاستراتيجية

تمهيد:

في ظل ظروف اقتصادية شرسة وانفتاح عالمي متواصل ومعقد في آن واحد، أدى في عصرنا الراهن إلى تطور جملة من المعارف أهمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتركيز على المعرفة بهدف الوصول إلى قيمتها وسط وجود كم هائل ومختلف في المعرفة التي تتراكم يوميا كما أنها تساعد الباحثين والدارسين في هذا المجال في مواجهة تحديات العصر، وتمثل إدارة المعرفة إحدى التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الحديثة، وتعد الأكثر تلاؤما مع التغيرات المتسارعة في عالم الأعمال والاقتصاد العالمي، والتي كان في مقدمتها العولمة الاقتصادية وثانيها الدخول في الثورة التكنولوجية والمعلوماتية.

فالمؤسسات الاقتصادية تسعى لترقية تنافسيتها، أو على الأقل الإبقاء عليها ضمن دائرة المنافسة محاولة البحث على طرائق أكثر إبداعا وتطويرا، ومن هذا المنطلق فإن المؤسسة تعتمد على اليقظة الاستراتيجية الذي يحظى باهتمام متزايد على المستويين الكلي والجزئي، الذي بإمكانه أن يستوعب بيئة المؤسسة الاقتصادية معتمدا على المعلومات الاستراتيجية كقاعدة حيوية وضرورية لإنجاح ما يهدف إليه.

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها، تتمكن المنظمات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة، بالإضافة إلى أن المعرفة هي مصدر لتميز المنظمات وأساس ارتقائها ونجاحها.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة وخصائصها

أولاً: مفهوم المعرفة

تتحول اغلب المؤسسات إلى مؤسسات قائمة على المعرفة، والمهارات الأكثر أهمية اليوم لدى المديرين والمتمثلة في مهارة إدارة المعرفة والتعامل الفعال مع الأفراد، وأصبحت المعرفة اليوم هي الأكثر قدرة على إنشاء القيمة وتوليد المال للأفراد والمؤسسات والدول، ولهذا فإن استقطاب المعرفة والحصول عليها أمر هام جداً سواء من مصادر داخلية أو خارجية لهذا تعددت مفاهيم المعرفة منها:¹

✓ المعرفة هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة، الخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، المعلومات وسيط لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عديدة كالحدس والتخمين والممارسة الفعلية.

✓ يعرف "نانوكا" المعرفة على أنها: "الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال"، وبهذا التعريف يكون التركيز على العمل أو الأداء الفعال وليس على اكتشاف الحقيقة وهذا ما يحصل في الغالب حيث أننا نهتم بماذا يمكن أن تعمله المعرفة وليس بتعريف المعرفة ذاتها.

فنحن نستخدم كلمة المعرفة لتعني بأننا نمتلك بعض المعلومات وبذلك نكون قادرين على التعبير عنها، ومع ذلك فهناك حالات نمتلك فيها المعلومات ولكن لا نعبر عنها.

¹رزوقي نعيمة حسن جابر، رؤية مستقبلية لدور اختصاص المعلومات في إدارة المعرفة وإدارة المعلومات في بيئة رقمية، دار الجامعة

✓ المعرفة هي العلم بالأشياء ومضامينها وتفسير الظواهر والمعرفة تشمل كل شيء سواء المعرفة بالطبيعة أو المعرفة بالإدارة أو المعرفة بالعلوم والآداب أو المعرفة بالسياسة أو المعرفة بالمناهج والتربية والتعليم....¹

✓ المعرفة هي نتيجة معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات اذ تصبح معرفة بعد فهمها واستيعابها وان تكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة.²

تنظر المؤسسة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعد أساسا فاعلا لضمان البقاء على النمو لأنها تساهم في رفع من فعاليتها وتزيد من كفاءة أداءها ، ويؤكد الباحثون في حق المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين (البيانات ،المعلومات،المعرفة)، حيث يرتبط مفهوم المعرفة بمفهومين سابقين له وهما البيانات والمعلومات فالبيانات هي المادة الأولية التي تستخلص فيها المعلومات وهي عبارة عن أرقام وحروف ورموز أما المعلومات فهي ناتج معالجة البيانات تحليلا أو تركيبيا جمعت بعض لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها والمعرفة بوصفها البسيط ماهي إلا تجميع للمعلومات ذات معنى ووضعها في نص يمكننا من الفهم والوصول إلى استنتاجات.³

الشكل رقم (01): التسلسل المنطقي للمعرفة



المصدر : من اعداد الطالبة.

وهناك تعريفات أخرى للمعرفة منها:⁴

✓ المعرفة هي الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم التوصل إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة وقد تتحقق المعرفة هذه من خلال الملاحظة

¹المرجع نفسه، ص 275

²أحمد خطيب، خالد زيغان، ادارة المعرفة ونظم المعلومات، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2009، ص6

³عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 عمان الأردن، 2010، ص13

⁴فليح حسي خلف، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالي، ط1 عمان الأردن، دون تاريخ نشر، ص9

المباشرة للأحداث والوقائع وتوفر القدرة على فهم وإدراك طبيعة الأحداث والوقائع هذه وما يرتبط بها.

✓ يؤكد Advinsson بأن المعرفة هي تطبيق الخبرات التقنية والعلاقات بين العملاء والمهارات الفنية جميعها تشكل رأس المال الفكري للمؤسسة فتصبح المعرفة موردا لها يتعين عليها الاستفادة منها، ويعكس لنا هذا المفهوم بأن المعرفة تمثل القوة على اتخاذ الفعل أو العمل.

ومن هذا المنطلق يمكن إعطاء مفهوم شامل للمعرفة:

المعرفة هي: البيانات والمعلومات، الأفكار والاكتشافات الجديدة، النتائج، التعليمات، الخبرات إضافة إلى ذلك أنها أسباب النجاح والفشل، الملاحظات والتوصيات، الأخبار والأحداث والتحليلات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة والتغذية العكسية.

ثانيا: خصائص المعرفة

لا توجد خصائص ثابتة للمعرفة في كل مكان وزمان، والرأي هنا أن للمعرفة خصائص تكوينية مشتركة، لكن مضمون المعرفة ومنظورها يختلف باختلاف السياق الاجتماعي والاقتصادي والفكري والثقافي، ومع ذلك توجد ملامح مميزة للمعرفة أشار إليها كل من bell و housel وهي كما يلي:¹

1 . المعرفة متجذرة في عقول الأفراد: ليست كل المعارف الموجودة في المؤسسة صريحة فالكثير منها يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة.

2. يمكن للمعرفة أن تولد: إن بعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المؤسسة الذين يتم التركيز عليهم في استدامة ابتكار وتوليد المعرفة.

3. المعرفة يمكن أن تموت: كما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا، إن القليل جدا من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هي التي تسجل، وأن ما يكتب منها في الكتب هو القليل جدا من معرفتنا

¹ عبد الرحمان الجاموس إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل، ط1، عمان الأردن، 2013، ص35-36

لهذا فان الغالبية العظمى من المعارف تموت بموت الشخص والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة.

4. المعرفة يمكن أن تمتلك: بفعل معدلات التعليم العالي فان أغلب المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة المؤسسات يتم الإمساك بها، والمؤسسات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءة اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية .

5. المعرفة يمكن أن تخزن: إن المزيد من المعرفة يمكن تخزينها خارجيا، وأن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة ماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه وهذا الخزن كما على الورق الأشرطة والأفلام والآن أصبح على وسائل الخزن الالكترونية.

6. المعرفة يمكن أن تصنف: فإلى جانب المعرفة المتجدرة -الضمنية- والمعرفة الخارجية- الصريحة- هناك أنماط أخرى من التصنيفات مثل المعرفة العملية، معرفة المهارة، ومعرفة متعلقة بالرؤية والحدس (معرفة الأفراد).

وفي المجمل يمكن إيجاز خصائص المعرفة فيما يلي:¹

- أ- التراكمية: المعرفة تكون صحيحة وتنافسية في الوقت الراهن ولا ينطبق هذا على المستقبل، أي أن المعرفة متغيرة ولكن بإضافة معرفة جديدة للمعرفة القديمة.
- ب- التنظيم: المعرفة المتولدة والمرتبطة بطريقة صحيحة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.
- ج- البحث عن الأسباب: التسبيب والتعليل يهدفان لإشباع رغبة الإنسان في البحث والتعليل لكل شيء، وآلة معرفة أسباب الظواهر حيث يمكن التحكم فيها بنحو أفضل.
- د- الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسر على الظواهر التي تبحثها فحسب بل على العقول التي تتلقاها تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة للانتقال إلى الجميع، واليقظة لا تعني الثابتة وإنما الاعتماد على الأدلة المقنعة.
- هـ- الدقة والتجريد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضيا.

¹ خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2009، ص26

- و- تزيد من عائدات المؤسسة وتعتبر من الروافع المذهلة: إن المعرفة تعتبر كنزا متجددا في المؤسسات لا يضمحل وذلك عند استخدامها بالطريقة المثلى، حيث أن المعرفة لا تستهلك، لأن مستهلكها يقومون في كل مرة بإضافة المزيد من المعرفة إليها وبالتالي تؤدي إلى زيادة قيمتها.
- ز- المعرفة قابلة للتجزئة ومتجددة: إن المعرفة تتفرع وتتجزأ حيث تعتبر متحركة ديناميكيا، فالمعرفة عبارة عن معلومات في العمل المباشر لذا يجب على المنظمة أن تستمر في تجديد المعرفة وقاعدة المعرفة من أجل الحفاظ عليها كمصدر تنافسي بين المؤسسات.
- ح- المعرفة لها قيمة غير مؤكدة: العديد من المظاهر غير الملموسة والتي لا يمكن إدراكها.
- ط- المعرفة لها قيمة تشاركية غير مؤكدة: حيث أنه من الصعوبة تخمين قيمة مشاركة المعرفة مع الغير أو حتى من الصعب معرفة من سوف يستفيد من المعرفة بعدها الأقصى.

المطلب الثاني: تعريف إدارة المعرفة، نشأتها وأهميتها

أولا: النشأة العلمية لإدارة المعرفة

مرت إدارة المعرفة شأنها في ذلك شأن معظم المداخل الإدارية بعدة مراحل فهي رأت النور من منظور المؤسسة في عام 1958 فكانت مشاركة لـ Turban&Michapl&Polanyi Aronsoo وتم مناقشة هذا الموضوع معتبرين أن المؤسسات كانت دائما تستخدم المعرفة في كل مستوياتها وبطرق مختلفة، وعليه إن هذا الموضوع ليس جديدا ولكن الجديد فيه أنه تم الحديث عن مضمون المعرفة كموجود فكري يبتكر، ويتملك، ويشكل مصدرا للميزة التنافسية والحدثة فيه في وضع إدارة المعرفة موضع التطبيق.¹

كما أشار كل من Davenport&Vopel إلى تلك المناقشات التي تدور حولها باعتبارها موضوعا ينتابه جدلا من الناحية العلمية²، موضحين ذلك من وجهة نظر أنه لا يمكن للمعرفة أن تدار لأنها غير مرئية وغير ملموسة ولكن سرعان ما عادا وقالوا إن هذه الإدارة ما هي إلا عملية تحسين وتطوير المعرفة إذا أمكن ابتكارها، ونشرها وتطبيقها وعندئذ يصبح بالإمكان إدارتها.

¹ عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص 53-56

² عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص 56

ولكنلابد من القول أن موضوع إدارة المعرفة لم يتم الإجماع حوله إلى الآن في الأدبيات الإدارية فما زالت بعض الأدبيات مستمرة في الخلط بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات كمدخل وبين المنتج المعرفي مثل منتجات المعرفة المكثفة من البرمجيات ووسائط الاتصال.

كما أن مشكلة دراستها من الناحية النظرية كانت قائمة طوال الفترة السابقة وتناولها العديد من الباحثين منذ الثلاثينيات، وذلك عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات، أي أن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معرفة على مدى عقود لكنها على المستوى التطبيقي لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين، أي أن المحادثة فيها انحسرت في الجانب التطبيقي، وبعد ذلك تم وضع المقاييس وتزايد الإدراك لفوائد مبادراتها الناجحة.

كما أن أول من استخدم مصطلح وتسمية إدارة المعرفة هو Don Marchand في الثمانينيات¹، فهو يرى بأنها المرحلة ذاتها التي تتبأ بها رائد الإدارة Drucker الذي يرى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المؤسسات ستتكون من صناعات المعرفة الذين يقومون بتوجيه الأداء وتصحيحه من خلال التغذية العكسية بواسطة الزبائن والزملاء.

وعلى الرغم أنه في البداية لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة ومنها أكبر سوق مال وهو WallStreet، لكنه سرعان ما أدرك في النهاية أهميتها وأخذ يتعامل معها وبدأ بمكافأتها.

ويرى Don Marchand بأنها المرحلة المتطورة والنهائية لنظم المعلومات²، فكانت إشارة البداية التي تزامنت مع تطبيقات شركة Hewlett Packard الأمريكية عام 1985 عند إطلاقها لبرنامج القناة الحاسوبية (dealer Channel Mangin Knowledge For the Computer) وكانت هذه القناة بمثابة شبكة أخبار التي أعدت برنامجاً لإدارة المعرفة بدأ بالتبلور في عام 1997، ففي عام 1999 قام البنك الدولي بتخصيص 4 من ميزانيته لتطوير برنامج إدارة المعرفة، مشكلاً بذلك بداية الاهتمام المؤسسي بها. والغريبة أن مثل هذه الاهتمامات لم تصدر عن الجامعات والمؤسسات المعرفية، ففي عام 1990 بداية تهافت الانترنت سمح لإدارة المعرفة أن تأخذ مكانها، حيث أن وسائل الاتصال الحديثة سهلت الدخول ونشر مفهوم ومضمون المعرفة والكيفية التي يتم فيها تطبيق نماذج إدارة المعرفة.

¹ عبد الرحمان الجاموس، المرجع السابق، ص 56

² عبد الرحمان الجاموس، المرجع السابق، ص 56

ويرى Davenport أنها هي التي تجعلنا نتحول من عمل الأشياء بشكل صحيح الى عمل الأشياء الصحيحة .FromDoingThe Things Right To Doing the Right Things.

ويرى الكاتب أنه رغم هذا الاهتمام الحديث نسبيا بإدارة المعرفة إلا أن الجذور التاريخية لها كانت منذ ظهور مدرسة الإدارة العلمية التي كان من أبرز روادها فريدريك تايلور وهنري فايول وآخرون ، الذين نادوا إلى لزوم تحقيق الكفاءة الفعالية الإنتاجية والبحث العلمي والتخصص وتقسيم العمل وغيرها من المبادئ التي تنطوي على محتويات معرفية واضحة.

وعليه أن النشأة العلمية لإدارة المعرفة يمكن توضيحها وتبيان أسبابها من خلال الدراسة التي قدمها Dimattia&Oder فهو رأى أن ادارة المعرفة نشأت فعليا بسبب اثنتين من النقلات التي ساهمت في خلق هذا المفهوم وهي الاتجاه نحو تصغير حجم المؤسسات والتطور التقني:

أ- الاتجاه نحو التصغير Downsizing :

ظهر مفهوم التصغير خلال فترة الثمانينيات ، وكان الهدف الأساسي منه تقليل التكلفة وتعظيم العائد قدر الإمكان إلا أن الأمر الذي رافق تلك السياسة ولم تنتبه إليه المؤسسات إلا وفي وقت متأخر أن التصغير يفقد المؤسسة جزءا هاما من معرفتها ، حيث برحيل الموظف ترحل المعرفة التي كانت قد تراكمت لديه خلال سنوات العمل وهذا ماسماه Gretchen M.spreitzer (فقدان الموهبة) LossofKey Talen.

فيما بعد أدركت المؤسسات أنها خسرت الكثير من سنوات الخبرة الهامة والقيمة التي تملكها الأمر الذي دفع العديد منها لتبني سياسة إدارة المعرفة -فكرا ومضمونا- لتجنب الخطأ مرة أخرى والخسارة والحصول على المعرفة التي يكتسبها موظفوها من خلال ممارساتهم لأعمالهم وتخزينها والحفاظ عليها باستخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات، وتبادلها داخل المؤسسة، وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، باعتبار أن المعارف والخبرات تشكل المصادر المعنوية التي تسكن في عقول العاملين، ونشرها بين العاملين ليتم الاستفادة منها .

ب- التطور التقني Technological Développement :

لقد أكسب التطور التكنولوجي كأهم عنصر من عناصر تغيير إدارة المعرفة أهمية كبيرة وذلك من خلال اتجاهين رئيسيين :

✓ الانفجار الهائل والسريع في نمو مصادر المعلومات

✓ تسارع الخطى في التغيرات التكنولوجية

فالتطور التكنولوجي المتسارع أثر في حياة الأفراد والمؤسسات وأن التدفق المستمر للمعلومات جعلنا غير قادرين على السيطرة على هذا التدفق، مما نتج عنه حالة من عدم الاستقرار، والخوف على المعلومات من فقدان وضياح التفاصيل.

حيث يرى Diamttia&Oder أن الإدارة ما هي إلا محاولة للسيطرة على انفجار المعلومات، من أجل تجميعها واستخدامها في زيادة معرفة الأفراد الموجودين في مكان العمل وأن التطور التكنولوجي ساعد على تقاسم المعرفة علة الصعيد العالمي¹

ثانيا: تعريف إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة، في عالمنا المعاصر من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال والمؤسسات انطلاقا من مفهوم رأس المال الفكري فان إدارة المعرفة تؤسس على فكرة مفادها أن الشركات، والمؤسسات، ملزمة باستغلال ماديها من معرفة بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات اختراع ومعلومات خاصة بالمجال الذي تعمل خلاله.²

ويمكن إدراك المعرفة على أنها العملية التي تقوم من خلالها بإيجاد قيمة من عناصرها الفكرية المبنية على المعرفة وهذا يتطلب مشاركة تلك العناصر من القوى البشرية والمؤسسات الأخرى من أجل التوصل إلى أفضل الممارسات، وغالبا ما تعمل تكنولوجيا المعلومات على تسهيل عملية إدارة المعرفة.³

-إدارة المعرفة تعني بالعمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي.⁴

¹ عبد الرحمان الجاموس، المرجع نفسه، ص56

² ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، الكويت2007، ص13

³ المرجع نفسه، ص19

⁴ عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الاسكندرية2004، ص51

-إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.¹

-تعريف وينج Wening : تتكون إدارة المعرفة من الأنشطة والإجراءات التي تركز على اكتساب المعرفة التنظيمية من الخبرات الخاصة بالمؤسسة ، وخبرات المؤسسات الأخرى، والتأكد من أن تطبيقها يساعد على تحقيق رسالة المؤسسة، ولا يوجد اتفاق واضح حول ماهية المعرفة ، فهي بمثابة بنية لا يمكن ملاحظتها بسهولة ، إلا أن المعلومات وليست المعرفة هي التي يمكن توصيلها من خلال النظم المعرفية.²

كما تعرف إدارة المعرفة بأنها:³

-الاستراتيجيات والسياسات التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، وتحدد اتجاهات استخداماتها الرئيسية بما يخدم أهداف المؤسسة، إذ هي مجموعة من الإجراءات الفنية والتكنولوجية والهندسية التي تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وتوزيع الموارد المعرفية على مستوى المؤسسة وأنشطتها الرئيسية ، كل ذلك بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة حالة الإبداع واتخاذ القرار ، وعليه فإن إدارة المعرفة هي عملية السعي الحثيث ضمن عمل منهجي منظم للاستخدام الخلاق والفاعل للمعرفة وخلفها.

- إدارة المعرفة هي عملية يقصد بها إبداع ونشر واستخدام واستكشاف المعرفة.
- إدارة المعرفة عرفها آخرون بأنها عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في أنشطة الأعمال سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين لإضافة القيمة للمؤسسة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء مفهوم شامل لإدارة المعرفة يتمثل في:⁴

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2007، ص72

² ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2012، ص159

³ حسي عجلان حسن، استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، إثراء النشر والتوزيع، ط1، الأردن 2008، ص16

⁴ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص162

يقول نجم عبودة نجم "إن إدارة المعرفة هي عملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المؤسسة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة كفى لا تستطيع الشركات الأخرى تقليدها واستنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح، إن هذا التعريف هو المستوى الأدنى في إدارة المعرفة لأنه يعمل على استخدام الرصيد المعرفي قاعدة المعرفة الصريحة وتحقيق رافعته المتمثلة في تعدد حالات أو مجالات استخدام المعرفة المتاحة بدلا من استخدامها في توليد معرفة جديدة.

- لأن إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المؤسسات الحديثة، فإنها لا تكف بما لديها من رصيدها المعرفي، بل تسعى إلى اغناؤه بإنشاء المعرفة الجديدة، وفق هذا السياق فإن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشاءها.

وهذا التعريف يمثل إلى حد كبير المفهوم الذي يدعو إليه نوناكا (I.Nonaka) فيما أسماه بحلزونية عام 1991 ونموذج العمليات الأربع: التنشئة، التخرج، الترابط والتدوير.

1. احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا التقليدية، حيث تحجز المعلومات الأمر الذي يمنع وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الوسطى والدنيا.
2. عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعاتها، فتباين مستوى المعرفة بين العاملين يؤدي إلى اختلاف المواقف حول تفسير المعرفة وتعليلها.
3. التوهم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليس عقول البشر، فالمعرفة هي ما يعرفه الأفراد وليس ما يخزن في ذاكرة الحاسوب.
4. عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة التي يمكن أن يستمد منها المعرفة الصريحة وهذه المعرفة أكثر أهمية من المعرفة الصريحة المعلنة.
5. التعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها أو أن الحصول عليها يتم لأغراض إعلامية أو دعائية، وافتقار بعض المؤسسات إلى الأفراد القادرين على توظيف المعرفة واستخدامها، وبذلك يصبح توليد المعرفة وتجزئتها ونشرها ترفا يكلف الكثير دون فائدة.
6. شراء المعرفة من الجهات المختصة، قد يؤدي إلى وقف عمليات التفكير والتعليل والبحث من قبل العاملين بالمعرفة.

7. القصور والعجز في إجراءات التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها والاكتفاء بتسليمها دون العمل وجلسات الحوار حيث تعتبر ضرورية لتنمية قدرات التحدث والاستماع والإقناع.

8. قيام بعض المؤسسات بوضع معايير كمية لقياس عوائد المعرفة أو إجراء دراسات جدوى الحصول على المعرفة أو إثرائها وتوظيفها لتعذر استحضار جميع العوائد والفوائد بعيدة المدى والتي يصعب قياسها.

ثالثا: أهمية إدارة المعرفة

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي:¹

1. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع مجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
2. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
3. تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
4. تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها .
5. تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة .
6. تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات الغير معروفة والفجوات في توقعاتهم .
7. تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
8. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
9. تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

¹نعيمه حسين رزوقي، الدورة الجديدة لمهنة المعلومات في عصر الهندسة المعرفية وإدارتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، ع2،

10. تساعد على تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايا الخاصة الجديدة إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية لدى الموظفين رؤية مستقبلية.¹

المطلب الثالث: مجالات إدارة المعرفة وأبعادها

أولاً: مجالات إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات أهمها:²

- تطوير الموارد الفكرية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
- توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة ومراقبتها والسيطرة عليها.
- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه تم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمة من أجل القيام بأعمالهم بشكل أمثل.
- دعم أساليب إدارة الجودة الشاملة.
- توليد معرفة جديدة من خلال التعليم ومن خلال التعلم، ومن خلال البحث والتطوير.
- توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها.
- تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.
- اكتساب المعرفة وجمعها واستنباطها من الخبراء ومن الذين يملكون المعرفة المناسبة.

ثانياً: أبعاد إدارة المعرفة

هناك ثلاث أبعاد أساسية للمعرفة تتمثل في مايلي:³

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 80

² حسين بركاتي، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تحدي لتنافسية منظمات الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، تخصص إدارة الأعمال، 2014-2015، ص 65.

³ مريم فرحي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي التبسي، قسم علوم التسيير، تبسة، 2015-2016، ص 26.

1- البعد التكنولوجي

ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات ادارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

2- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة

هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا بتحديد الطرائق والاجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

3- البعد الاجتماعي

هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناعات المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة

يشير (Mschane&Glinow , 2000) إلى أن عمليات إدارة المعرفة تتضمن عدة مراحل لتطوير قدرة المنظمة للحصول على المعرفة والمشاركة بها والانتفاع منها من أجل البقاء والنجاح، وأن المنظمات التي تتبع ذلك يطلق عليها بالمنظمات المتعلمة لأنها تتعلم عن بيئتها الداخلية والخارجية من أجل البقاء والنجاح، وأن القدرة على الحصول والمشاركة والانتفاع تعني ضرورة امتلاك المنظمة لأنظمة وهياكل وقيم تنظيمية والتي تدعم عمليات إدارة المعرفة. وهناك عدة نماذج تصف عملية إدارة المعرفة منها ماجاء به (Heisig,2001) من أن العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة تتكون من توليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها ثم تطبيقها.¹

¹ احمد حسين حسن الجرجري، تأثير إدارة المعرفة في الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في محافظة نينوى، جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في اختصاص إدارة الأعمال، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، 29/آذار/2006، ص30

وتتكون أهم عمليات إدارة المعرفة من العمليات التالية:¹

1- **توليد المعرفة:** تتطلب إيجاد معرفة جديدة في المؤسسات عبر أنشطة مختلفة ومتعددة مثل التطوير والبحث والاستشارة والتعلم والتصميمات، وهنا تعمل المؤسسة على إيجاد المعرفة بمختلف مصادرها الداخلية والخارجية منها كما أن الحصول على المعرفة يتطلب قدرة على استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الداخلية والخارجية عبر طرق ألا وهي (التعلم الفردي والاستطلاع البيئي والتجربة والحصول على المعرفة من المنظمات الاخرى).

2- **خزن المعرفة:** ثاني عملية من عمليات إدارة المعرفة والتي تتضمن كل العمليات المتعلقة بحفض المعرفة والسماح لها بالبقاء وعدم الضياع في المؤسسة حال تكوينها أي ضمان ديمومتها بشكل طبيعي في أوقات معينة.

3- **توزيع المعرفة:** أي توزيع المعرفة على مستويات المؤسسة وطاقمها الإداري ككل للاستفادة منها واستثمارها في تحقيق الإنتاجية العالية، هنا يجب أن يعي كل فرد داخل المنظمة بما يدركه الآخرون وما يعمل به بحيث تكون خبر أي شخص سهلة المنال للجميع ويمكن تداولها وفق عمليات التشارك والتوزيع والتبادل من هنا تتحول المعارف من أحادية إلى جماعية.

4- **تطبيق المعرفة:** أي جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في أنشطة المؤسسة وجعلها أكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها.

إن هذه العمليات المذكورة لا تؤدي أي نفع ما لم تسخر المعرفة بشكل فاعل في التطبيق فالغاية الكبرى والهدف الأسمى منها هو تطبيق المعرفة المتاحة، بما يتوافق وأهداف الشركة.

¹ سيف الدين سبتي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، بسكرة، 2015-2016، 36.

المطلب الخامس: متطلبات إدارة المعرفة ومعوقاتها

أولاً: متطلبات إدارة المعرفة

هناك مجموعة من المتطلبات التي يجب توفرها عند تطبيق إدارة المعرفة ،حيث أن استفتاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل مؤسسات الأعمال والانترنت، أو شبكة معلوماتية داخلية التي تتيح لكل عامل من المؤسسة أن يبادل المعرفة مع زملائه كل حسب احتياجاته من الطبيعي أن تلعب الحوارات والاجتماعات التشاورية لمختلف المراتب والمستويات دورا مهما في تبادل المعلومات والمعارف، وتنمية الموارد البشرية التي يجب أن تسير في خط مواز لامتلاك تكنولوجيا المعلومات ، والاتصالات فإدارة الموارد البشرية وتتميتها.¹

كما توفرت متطلبات يجب توفرها في إدارة المعرفة وهي كالتالي:

1.توفير البنية التحتية اللازمة: والمتمثلة بالتقنية اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسب الآلي والبرمجيات الخاصة لذلك مثل البرمجيات ومحركات البحث الالكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة، والتي تساعد في الوصول إلى المعرفة بسهولة

2. الهيكل التنظيمي: لقد شهدت عملية تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة كثيرا من التطورات التي جاءت استجابة لحاجات بيئية ومتطلبات التكيف معها، وبظهور تكنولوجيا المعلومات وتطور وسائل الاتصال وقنواتها فقد استلزم الوضع التفكير بتصميم تنظيمي يدعم استخدام التكنولوجيا الحديثة من جهة ويسمح بانتقال المعارف وتبادلها بين المؤسسة والأطراف التي تتعامل معها في محيط عملها الداخلي، أو بيئة انتشارها الخارجي من جهة أخرى ، ويظهر تأثير الهيكل في النتائج التنظيمية بشكل غير مباشر من خلال زيادة الالتزام والولاء التنظيمي وبشكل مباشر من خلال النتائج التي يتركها على الأداء،ولما كان العنصر البشري أحد أهم مقومات إدارة المعرفة فان زيادة التزامه وولائه يمكن للمؤسسة من تحقيق نتائجها المستهدفة.²

3. توفر القوى البشرية:هي من مقومات وأدوات العمل في إدارة المعرفة وقد يتوقف عليها النجاح في إدارة المعرفة وتحقيق الأهداف في المؤسسة فهذه الإدارة تستلزم توفر الموارد البشرية المبدعة

¹إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص85

²أحمد الخطيب خلد زيغان، مرجع سابق، ص13

والقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين، والعاملين هم الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد تلك المعرفة واستخدام المعرفة بشكل دقيق.¹

وبين (Despresandchouvel) أن المعرفة بحاجة للمتطلبات التالية:²

1. تشارك الأفراد : المعارف لدى العاملين كنز عظيم وقيمة فكرية للأفراد من خلال الدورات والمشاركة لاكتساب الخبرات والمهارات التي لدى الآخرين لبناء قدرات معرفية أوسع لتحقيق التميز للمنظمة.
2. تكنولوجيا المعلومات: يتم الاهتمام بإدارة المعرفة والمعلومات وتكنولوجيا المعلومات المتعلقة بها، ولا بد من الاهتمام بالتطورات التقنية والتكنولوجية، والتدريب على استخدامها ليسهل جمع وتنظيم المعلومات وإيصالها للمستفيد.
3. الأصول الفكرية ورأس المال الفكري: في كل ذلك يتم التركيز والبحث عن المعرفة واستخداماتها والحصول على المنتجات الجديدة، وهذه الخدمات المميزة ذات قيمة اقتصادية للمؤسسة، والى أن يتم الحصول على رأس المال الفكري يبقى للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لنجاحها وكذلك لتطوير أداء الأفراد بها.

ثانياً: معوقات إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات أو المشكلات أثناء التطبيق أو قبل التطبيق ونذكر منها ما يلي:³

1. هناك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية أو المعرفة الضمنية بسبب التداخل بين الاثنين بحيث يجعل من الصعب الفصل بينهما.
2. صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة حيث أن آثارها ومردوداتها لم تفحص بعد.
3. صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة وهل المعرفة التي وضعت كافية أم لا وماهي نوعيتها؟.

¹ جمال يوسف بدير، الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، كنوز المعرفة العلمية، ط1، الأردن 2013، ص55

² جمال يوسف بدير، المرجع نفسه، ص57

³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص413-415

ويصنف أن هناك بعض المشكلات التي تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة ومن أبرزها:

1. العزلة: حيث أن منفذي نظام أو برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيدا عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم عزلة ، الأمر الذي قد يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقدات منفذي النظام الشخصية ،مما ينعكس على قناعاتهم بالأنشطة والأعمال التشغيلية والوظيفية الأفضل التي قد لا تفضلها الإدارة العليا ،مما يعني وجود اختلاف حول القدرات والإمكانات والإجراءات بين منفذي النظام والإدارة العليا، حيث تؤدي إدارة نظام المعرفة إلى ممارسات قد لا تكون هي الأفضل من وجهة نظر الإدارة العليا ،حيث تؤدي إدارة نظام المعرفة إلى ممارسات قد لا تكون هي الأفضل من وجهة نظر الإدارة العليا وفقا لنظام إدارة المعرفة الذي تم وضعه مسبقا بالاتفاق من البداية على نظام العمل والإجراءات الأفضل مع السماح لإدخال بعض التعديلات حسب ماتقتضيه الحاجة بناء على المستجدات.
2. عدم توفير الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة وهذا يعني نقص واضح ببرامج التدريب النوعية الهادفة.
3. عدم توفير البنية التحتية اللازمة مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المؤسسة.
4. الفجوة بين الإمكانيات والطموح: حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المؤسسة.

ويقول الكبيسي في هذا الصدد أن هناك أخطاء في إدارة المعرفة تم الوصول إليها من خلال دراسة قام بها الباحثان (sutton and feffer) حيث اكتشفا أن هناك العديد من الأخطاء التي تنتج عن سوء إدارة المعرفة المتاحة في المؤسسات وهي:

1. عدم تحديد التعاريف الإجرائية والعملية للمصطلحات التي ترد في الأبحاث والدراسات بشكل دقيق.
2. احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا التقليدية، حيث تحجز المعلومات، الأمر الذي يمنع وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الوسطى والدنيا .

3. عدم توظيف المعرفة بين العاملين لإشاعة الفهم المشترك حول القواعد والظواهر ذات العلاقات بموضوعاتها، فتباين مستوى المعرفة بين العاملين يؤدي الى اختلاف المواقف حول تفسير المعرفة وتعليلها.
 4. التوهم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليس عقول البشر، فالمعرفة هي ما يعرفه الأفراد وليس ما يخزن في ذاكرة الحاسوب.
 5. عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة التي يمكن أن يستمد منها المعرفة أكثر أهمية من الصريحة المعلنه.
 6. التعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها أو أن الحصول عليها يتم لأغراض إعلامية أو دعائية، وافتقار بعض المؤسسات إلى الأفراد القادرين على توظيف المعرفة واستخدامها، وبذلك يصبح توليد المعرفة وتخزينها ونشرها ترفا يكلف الكثير دون فائدة.
 7. شراء المعرفة من الجهات المختصة، قد يؤدي ذلك إلى وقف عمليات التفكير والتعليل والبحث من قبل العاملين بالمعرفة.
 8. القصور والعجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختيارها أو تطويرها والاكتفاء بتسليمها دون معالجة أو التأكد من ملائمتها للواقع القائم أو لطبيعة المشكلة أو المشاكل المراد حلها.
 9. إحلال التعامل من خلال وسائل الاتصال التقنية الحديثة محل الاتصال المباشر المتمثل في الندوات وورش العمل وجلسات الحوار حيث تعتبر ضرورية لتنمية قدرات التحدث والاستماع والاقناع.
 10. قيام بعض المؤسسات بوضع معايير كمية لقياس عوائد المعرفة أو إجراء دراسات جدوى الحصول على المعرفة أو إثرائها وتوظيفها لتعذر استحضار جميع العوائد والفوائد بعيدة المدى والتي يصعب قياسها.
- إن نظام اليقظة من أهم الأنظمة حديثة النشأة ون أهم التوجهات تتبناها منظمات الأعمال، وأبرزها الطابع الاستراتيجي الذي يتمركز على مستوى الإدارة العليا خاصة وسيتم التركيز في هذا المبحث على أهم خصائص اليقظة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: مدخل لدراسة اليقظة الإستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

ويكون مفهوم اليقظة الاستراتيجية من مفهومين ، الأول هو "اليقظة" والثاني هو "الإستراتيجية "

اليقظة: مشتقة من اللفظ اللاتيني VIGILA والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على حماية مكان ما أو منطقة معينة والحفاظ عليها.¹

ويعرف REIX فيرى أن اليقظة هي الاستعلام عن سلوكيات المنافسين والابتكارات التكنولوجية ومراقبة الإستراتيجية التجارية ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين وبصفة عامة مراقبة البيئة، فكل هذه الأنشطة تدخل ضمن اليقظة الإستراتيجية التي تعني تنظيم مهام ملاحظة المعلومات واختبارها وتأويلها ونشرها بغرض تحسين القرارات المهمة في المؤسسة.²

الإستراتيجية: فان كلمة إستراتيجية إذا طبقة على قرار تعني ذلك القرار غير متكرر، فمن المرجح أن يكون لها عواقب وخيمة يمكن أن تعرض لخطر متانة الشركة، ويتم اتخاذها في حالة عدم اليقين، وفي اليقظة الاستراتيجية، تستخدم كلمة "استراتيجية"، للإشارة إلى أن مهمتها تزويد صانعي القرار بمعلومات مفيدة لأي تفكير استراتيجي ، ويتطلب هذه الأفكار معلومات وموارد هامة من الأشخاص الرئيسيين في الشركة.³

ويمكن تعريف اليقظة الإستراتيجية كالتالي: حسب هام برت ليسكا Humbert Lesca: هي ذلك الاجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة الأفراد التي تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل

¹ يوسف الزين خيرة، دور نظام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدية، 2012، ص82

² صليحة كاريش: اليقظة الاستراتيجية نضام الإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة: تحويل الإشارات الضعيفة لقوة محرقة، أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر 3، 2011، ص77

³ Bekaddourhassem ، Veille Stratégique & Intelligence Economique cas Des Entreprises Algeriennes ، Mémoire de Magister ، Faculté des sciences économique، commerciales et des sciences de gestion، Université Abou Baker Belkaid 2013/2014، p44

تطوعيو استباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين¹.

حسب مصطفى بوري: "هي طريقة المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف وجمع أفضل الإشارات الضعيفة للتهديدات والفرص وبأسرع وقت ممكن وهي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار واتخاذ القرارات الإستراتيجية."²

-اليقظة الاستراتيجية هي عملية صنع القرار التي تهدف إلى وضع العلاقة بين المعلومات غير المتجانسة التي يفضل تفسيرها معنى استراتيجيا للتطورات المحتملة للبيئة.³

اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل بالاعتماد على أسس ومقاييس فهي المفتاح الأساسي للتنافس.⁴

-Emmanuel Patyion: "اليقظة الاستراتيجية هي السعي وراء المعلومات من خلال اليقظة المستمرة والرصد المستمر للبيئة لأغراض استراتيجية."⁵

-اليقظة الاستراتيجية هي عملية معقدة تشمل العديد من الجهات الفاعلة التي تنطوي على مهارات متنوعة ومتكاملة والتي قد تكون مصالحتها ودوافعها متناقضة في بعض الأحيان.⁶

¹ علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغير في المنظمة دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة ماجستير تخصص الموارد البشرية، جامعة تلمسان 2010، ص82

² نصيرة علاوي، مرجع سابق، ص82

³ Christophe Lafay et All, Veille Stratégique en petite Entreprise, revue de Entrepreneuriat, Ne Val, 2012, p13, Disponible Sur le site, www.rev.vjjuugf.fr

⁴ ولد عابد عمر، د. علوا طي أمين، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، "نموذج مقترح دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 17، جانفي 2017، ص4

⁵ Hichem Ben Ramadhan, Etude Sur Le processus de La Veille Dans les PME: comment Accomplir La veille Efficacement Dans Le contexte de La PME?, comme exigence Partielle, Université de Québec Artois

⁶ H. Lesca, M.L Caron Façon, "implantation d'une Veille Stratégique pour Le management Stratégique : cas d'une PME du Secteur bancaire", La revue des Sciences de gestion, n° 203, Septembre- Octobre 2003, p56

-اليقظة الإستراتيجية تنظيم يسعى لمعرفة بيئة الأعمال واستباق التغيرات،فهي سيرورة معلوماتية يكون من خلالها التنظيم (المؤسسة) في استماع البيئة حتى يتمكن من اتخاذ قرارات التسيير فيما بعد وتصنف هذه السيرورة ضمن مجموع نظم المعلومات التي تسمح للمسيرين حسن القيادة في الأوقات العصيبة ،كما يمكن اعتبار سيرورة اليقظة الإستراتيجية كنظام متكون من نظم فرعية متأثرة بتدفقات المعلومات الواردة من البيئة الكلية.¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي:

اليقظة الإستراتيجية هي عملية رصد البيئة وذلك بهدف التنبؤ واستباق المعلومات بناء على طرق منهجية ومستمرة بحيث تكون المعلومات ذات طابع استراتيجي.

اليقظة الإستراتيجية هي عبارة عن نضام يساعد لاتخاذ القرار في ملاحظة وتحليل البيئة العملية،التقنية، التكنولوجية والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية، من أجل استخراج الفرص والتهديدات، كما أنها تركز أساسا على المعلومات الاستراتيجية، يعني كل الأفعال الهادفة للرصد المستمر، مهما كانت درجة قوتها أو ضعفها القابلة لاحتوائها معلومات ذات معنى للمؤسسة في ميدان استراتيجي معين ،وبالتالي فأهمية اليقظة الإستراتيجية تكمن في مساعدة المؤسسة على معرفة مختلف التهديدات التي سوف تواجهها في مجالها النشاطي والتحسين بمختلف تطورات القطاع وذلك على المدى الطويل والقصير.²

ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:³

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين في الخصائص التقنية للمنتج، جودة،والتخفيض من الكلفة.
- تسمح بالمرور الجيد للمعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة،كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.

¹قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي أرغين- أم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص الإعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات، جامعة عنابة، 2012/2011، ص27

²أحمد السيد كردي، دور اليقظة الاستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية متاح على <http://ahmedkordy.blogspot.com>، تاريخ الاطلاع: 13-01-2016، التوقيت: 15:02.

³ولد عابد عمر، د. علوا طي لمين، مرجع سابق، ص5

- تسمح بالتغير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية، التي تواجهها المؤسسة.
- تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.

وتتجلى أيضا أهمية اليقظة الاستراتيجية فيما يلي:¹

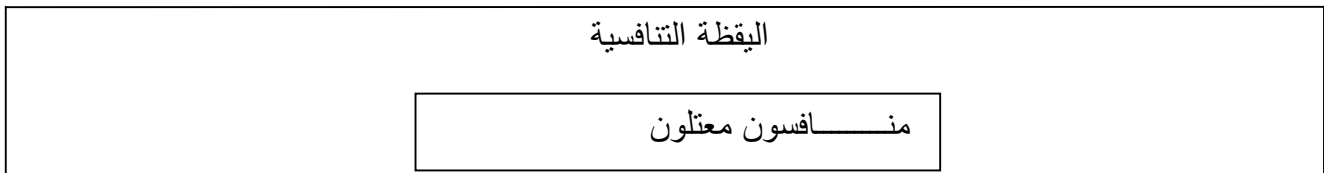
- المعرفة المعمقة للأسواق وللمؤسسة
- اكتساب موقع قوي من أجل طرح سلعها وخدماتها المبتكرة في السوق
- الزيادة من أثر التأزر والتعاقد في المؤسسة
- الحصول على مورد وافر من المعلومات والمعارف والخيارات
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن.
- الوعي في اتخاذ القرارات.
- التحسن المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار.
- تعتبر اليقظة الاستراتيجية كوسيلة للاستشعار السريع للقطاعات.
- تعتبر اليقظة وسيلة لاستباق التغيرات.

المطلب الثاني: أشكال وخصائص اليقظة الإستراتيجية

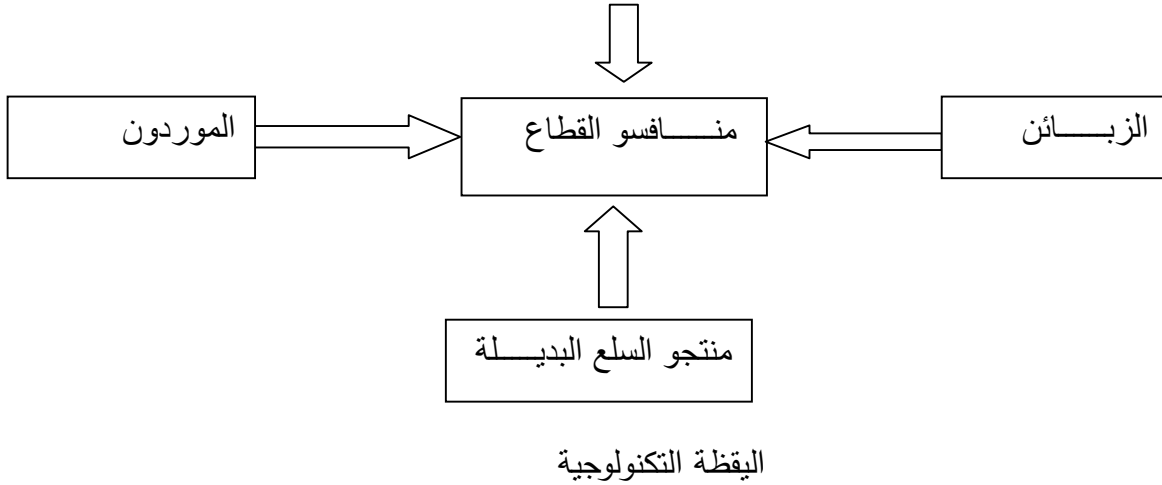
أولا: أشكال اليقظة الاستراتيجية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية منهجية ومستمرة من أجل الكشف عن المعلومات فهي تحوي على العديد من أشكال اليقظات فما يميزها أنها لا يوجد تصنيف موحد لدى الباحثين فسيتم الاعتماد على نموذج بورتر مجتمعة مع القوى التنافسية الخمسة.

الشكل رقم (02): الأنواع الأربعة لليقظة حسب بورتر Porter



¹ عديلة مدور، أهمية اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة: دراسة حالة شركة الاتصالات موبيليس ورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2012-2013، ص 81-82.



اليقظة البيئية

المصدر: نور العابدين قوجيل، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها ، مذكرة ماجستير، قسم الإعلام والاتصال ،جامعة باجي مختار ،عنابة، 2011، ص33.

من خلال الشكل الخاص لقوى التنافس الخمسة يتم أربعة أنواع لليقظة والتفصيل فيها كالتالي:

1-اليقظة البيئية:

اليقظة البيئية تتمحور حول جمع ومعالجة المعلومات الخاصة بالقوانين المرتبطة بحماية البيئة، والهدف الرئيسي من هذا النوع من اليقظة هو مراقبة باستمرار البيئة من أجل إمكانية التأثير وبناء إستراتيجية المؤسسة، فهي بذلك تأخذ بعين الاعتبار المشكلات البيئية (الايكولوجية) من خلال دراسة الظروف البيئية ،تقييم المتغيرات البيئية من أجل استباق التكاليف التي تمكن المؤسسة من التكيف مع هذه المتغيرات.¹

وهي تهتم بالبيئة الخارجية العامة للمنظمة تتمثل في:

¹صونيه بنقة، الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الإستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016 نص132

أ- **اليقظة الاجتماعية:** وتعني اليقظة الاجتماعية "إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن، والتي يمكن لها أن تعرض المنظمة لخطر الاضطراب وتؤثر على علاقتها بالمحيط.¹

تسمح هاته اليقظة بالتنبؤ واستباق معلومات تهتم بالمناخ الاجتماعي سواء داخل أو خارج المنظمة وذلك من خلال:

- التنبؤ بالتغيرات الديمغرافية (زيادة عدد المواليد).
 - معرفة المناخ الاجتماعي من عادات وثقافات المجتمع.
 - الحد من الصراع التنظيمي والتنبؤ بالأخطار النفساجتماعية.
 - جعل الاتصالات شفافة في المنظمة سواء في صعودها أو نزولها.
- ب- **اليقظة الاقتصادية:** ترتبط اليقظة الاقتصادية بمختلف التطورات والمتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمؤسسة حيث تتبع من خلالها المؤسسة أنشطة البنوك وما يتعلق بها والوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخيل والأجور وتطورات أسعار الاستهلاك والإنتاج..... الخ، أي جمع الأنشطة الاقتصادية.²
- ج- **اليقظة القانونية:** Lavielleégale تعني عملية رصد مختلف المعلومات المرتبطة برقابة المتغيرات التشريعية والقانونية التي لها تأثير على مستقبل المؤسسة ، هذه المعلومات تكون مختلفو من بين المراسيم والقوانين.³

2-اليقظة التجارية:

تهتم اليقظة التجارية برصد ومتابعة المعلومات المتعلقة بالزبائن والأسواق والموردين ويمدى كفاءة القائمين بالمهام التسويقية في المؤسسة مقارنة بأهم المنافسين لإحداث تفوق تسويقي، وهي

¹ حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المركز الجامعي ميله، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص260.

² قوجيل نور العابدين، مرجع سابق، ص 34

³ بتغة صونيه، مرجع سابق، ص133

بمعنى آخر تتحلل المؤسسة إمكانية كشف تطور حاجيات وتطلعات الزبائن ومسايرة مصادر التمويل الجديدة.¹

وتتعلق اليقظة التجارية أساسا ب: ²

- الزبائن (الأسواق): وذلك بالتركيز على تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذلك على تطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة.
- الموردين: وذلك باتباع تطور عرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، تتبع إمكانية منح المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل التكاليف وفي الفترة المناسبة.

3-اليقظة التنافسية:

اليقظة التنافسية هي عملية منهجية لجمع وتحليل المعلومات (الاستعلامات والاستخبارات)، المتعلقة بعدة أطراف مثل الزبائن، المنافسين، المشرعين، والموردين، والتي تسمح باختراق السوق ودعم المنافسة.³

أي أن اليقظة التنافسية هي اليقظة التي تسمح للمؤسسة بتعريف منافستها الحالية والمحتملة تحت إطار اقتصادي ومالي، وبصفة تطبيقية فهي تهتم بمراقبة قوى وضعف المنظمة، ورصد استراتيجيات المنافسين، تجاربهم، ومنتجاتهم وخدماتهم الجديدة، موظفيهم، زبائنهم، عقودهم.⁴ وتتمثل أهميتها في:¹

¹ بوتيمور الزهراء، اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهران، محاضرة، جامعة وهران، ص4.

² بن علي أمينة، دور اليقظة الاستراتيجية في خلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف لمؤسسة تيليكوم الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، العدد العاشر-المجلد الأول، ديسمبر 2017، ص21.

³ GALOF et William Skinner، La concurrentielle: La meilleur des mondes pour les gestionnaire، Soptimun ،La revue de gestion du secteur public ،1998 ،VOL.28 ،p43.

⁴ فيلالي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة أوبكر بلقايد-تلمسان-، 2013-2014، ص68.

- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها.
- حل المشاكل في أقصر وقت ممكن.
- اتخاذ القرارات العقلانية.
- التحسين المستمر في العلاقات مع الزبائن والموردين.
- التحسين المستمر للسلع والخدمات.

4-اليقظة التكنولوجية:

وهي ملاحظة وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي متبوعا بنشر جيد للمعلومات المنتقاة بهدف الكشف عن كل التطورات الحاصلة في الميدان التقني التكنولوجي الذي يهتم المنظمة.²

مما سبق اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من:³

- جمع المعلومة العلمية، التقنية والتكنولوجية.
- رصد التطورات التكنولوجية الاكتشافات العلمية والتطور في حاجات الزبائن.
- تحديد التقنيات والتكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين.
- الكشف عن الفرص واستغلالها وتجاوز التهديدات.

ثانيا: خصائص اليقظة الاستراتيجية

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أهم المميزات التي تخص مفهومها:⁴

1-الاستراتيجية:حيث تساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة، مع الأخذ بالحسبان المعلومات

¹ رحمانى يوسف زكريا، دور اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة موبيليس بولاية الأغواط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان -، 2014-2015، ص17.

² بوربالة أحمد، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-باتنة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، 2014-2015، ص15.

³ بوربالة أحمد، مرجع سابق، ص 21.

⁴ محاط أميرة، أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، 2013-2014، ص6.

الناقصة جدا لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.

2- **تطوعية:** لا يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تكون عملا سلبيا ومحدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية، باشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وتنشيط كل الحواس وفي بعض الأحيان يجب التحري عن المعلومات.

3- **الذكاء الجماعي:** يعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد، تقوم بملاحظة العلامات أو الإشارات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطائها معنى معين، والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ضل كل الأشكال الملائمة، مع عدم تجاوز واحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.

4- **المحيط:** محيط المؤسسة ليس مفهوم مجرد أو شيء إحصائي، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة، لذا سيتم تأثيرها بطريقة علمية، لا سيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الاستراتيجية.

5- **إنشاء الإبداع:** تتضمن اليقظة الاستراتيجية -مع الأخذ بعين الاعتبار- خصائص المعلومات المعنية والمستقصات- تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع. فالمعلومات المعنية التي هي بصدد التقصي عنها، لا تصف أيا من الأحداث والأعمال المنفذة سابقا، ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية تطوعية.

6- **التوقع:** هو عبارة عن المعلومات التي تمتلك بنفسها على المميزات التنبؤية، بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.

المطلب الثالث: دور اليقظة الاستراتيجية وأهدافها

أولاً: دور اليقظة الاستراتيجية

تساهم اليقظة الاستراتيجية إلى حد كبير في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال مايلي:¹

- أ- التوقع: وهو توقعات لنشاط المنافسين وتغيرات المحيط.
 - ب- الاكتشاف: اكتشاف منافسين جدد أو محتملين المؤسسات التي يمكن شرائها أو التي يمكن إقامة شراكة معهم من أجل تطوير اكتشاف فرص في السوق.
 - ج- المراقبة: مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، تطورات تكنولوجية أو طرق الانتاج التي تسمح أو تستهدف نشاط التنظيمات التي تغير في إطار النشاط
 - د- التعلم: تعلم خصائص الاسواق الجديدة، أخطاء ونجاح الآخرين (منافسين) مما يسهل تقدير المشاريع ووضع أسلوب للتسيير وبناء نظرة موحدة للمسيرين.
- إذن فاليقظة الاستراتيجية تلعب دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة: منتجاتهم، استراتيجياتهم التسويقية والتجارية، التكنولوجيا المستعملة، أسعارهم... الخ وكل التطورات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، القانونية، والثقافية وكل ما يؤثر على التنافس فهي تساعد مسيرين في صياغة الاستراتيجية التنافسية وفي مراقبة مدى تلاؤمها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها.²

ثانياً: أهداف اليقظة الاستراتيجية

من خلال تبني منظمات الأعمال لنظام اليقظة الإستراتيجية الذي يلعب دوراً هاماً في تحقيق أهدافها من خلال المعلومات التي تعتبر قاعدة أساسية، وتتمثل الأهداف في:³

¹ مرابطي يامينة، دور اليقظة الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات التسويقية للمؤسسات الخدمية: دراسة حالة مؤسسة موبيليس وحدة ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، تخصص تسويق خدمات، ورقلة، 2015-2016، ص 04.

² زروخي فيروز، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 12.

³ حلبي لامية، دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009، ص 19

- التعرف على ما يجري في البيئة من تغيرات آتيا من أجل متابعة التقنيات المتوصل إليها والاهتمام بالمستجدات والتجديد المستمر للوسائل، والطاقات البشرية وذلك بهدف اقتناص القرص وتجنب التهديدات وتحديد مركزها التنافسي بالنظر إلى المنافسين.
- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، وكذا من جودته وتخفيض تكاليف إنتاجه.
- جمع المعلومات التي تساعد على الإبداع التكنولوجي وبحوث التطوير.
- التعرف على التكنولوجيات المستخدمة من طرف المنافسين.
- توقع التهديدات التكنولوجية الممكنة والخروج بالمعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات.
- ضمان تواجد المعلومات وتدققها في المؤسسة باستمرار.
- تسمح بالتنبؤ بالعراقيل المستقبلية والتحذير منها.

كما تمكن لليقظة من:¹

- التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وأثارها.
- تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة، واستراتيجياتها وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط.
- مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها ومحاولة تطويره، وإكسابها ميزة تنافسية.
- التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي والمستقبلي اتجاه المنافسين.
- تحقيق رؤية واضحة للأعمال والمؤسسات الحالية والمرتبقة للمنافسين والتنبؤ بنواياهم وتوجهاتهم .
- تحقيق مستوى عال لمعالجة المعلومات ويمكن أن يختلف حسب الأوضاع والحالات وتوفير المواد الأولية الخام، والمعلومات الدقيقة بعد معالجتها وإحاقها بالتعليق، ووضعها في منظور خاص للمساعدة على اتخاذ القرار.

¹ محاط أميرة، مرجع سابق، ص 6

المطلب الرابع: متطلبات اليقظة الاستراتيجية

تتطلب خلية اليقظة الاستراتيجية موارد بشرية، وسائل تقنية وموارد مالية تتمثل فيما يلي:¹

1- وسائل تقنية: تتطلب خلية اليقظة وسائل تقنية تسمح بالبحث والحصول على المعلومات ومن ثم معالجتها، تخزينها ونشرها، ففي كل خطوة من الخطوات يتم استخدام برمجيات ملائمة.

ولا تستطيع أي مؤسسة جمع وتخزين المعلومات، تحليلها ونشرها والاستفادة منها بدون توفر أساليب وتقنيات حديثة ومتطورة، ومن هنا تبرز أهمية تكنولوجيا الإعلام في خلية اليقظة.

2- موارد مالية: تتطلب اليقظة ميزانية خاصة، وذلك لأن تكلفة التعامل مع المعلومات معتبرة، فهي تتطلب ثلاث عناصر أساسية تكلفة الموارد البشرية، تكلفة الوسائل التقنية (أدوات معلوماتية ومعدات المكاتب)، وتكلفة المقتنيات (الكتب والمراجع، والاشتراكات... الخ).

3- موارد بشرية: تتطلب خلية اليقظة تخصيص موارد بشرية، يطلق عليهم أعوان اليقظة:

المبحث الثالث: إدارة المعرفة كمدخل لبناء اليقظة الإستراتيجية

المطلب الأول: نظام اليقظة الإستراتيجية وأساليب تشغيلها

عند تطبيق المؤسسة لمفهوم اليقظة الإستراتيجية فان ذلك يتم وفقا لنظم وأساليب وآليات لتشغيلها.²

أولا: نظام اليقظة الإستراتيجية:

عند تبني المؤسسة لنظام يقظة إستراتيجية لا بد أن تفاضل بين نظامين احدهما مركزي والآخر لا مركزي وهما على النحو التالي:

1- نظام اليقظة المركزي:

يتشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقنين ومعالجتها وفق برامج ونظم خاصة، ثم نشرها الى عدة مستويات في المؤسسة

¹ حنان شاوش، زهية لوأبدية، دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي دراسة حالة: اتصالات الجزائر، مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة العربي التبسي، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، تبسة، 2016-2017، ص 17.

² محاط أميرة، مرجع سابق، ص 26-27،

بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ولا بد من تعدد مسيري هذا النظام وتكاتف جهودهم حتى يثبت نجاحته.

2- نظام اليقظة اللامركزي:

يتشكل هذا الأخير من عدة أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها ، وتعتمد على عدة قواعد بيانية مستقلة وكل منها تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها ، وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف والاستراتيجية الكلية للمؤسسة، فهو أكثر مرونة وديناميكية في ظل الأهداف والاستراتيجية الكلية للمؤسسة ، وهو أكثر مرونة وديناميكية في التعامل مع المعلومات واتخاذ القرارات.

ثانيا: أساليب تشغيلها (آلياتها)

يمكن تشغيل عملية اليقظة الإستراتيجية طبقا لطريقتين أو آليتين مختلفتين هما:

1- **آلية التحكم:** تعني بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية بدءا بالطلب السريع والعاجل (الأمر والطلبية) من المسئول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، منه تكون المبادرة من قبل مستخدم المحتمل (المسئول على سبيل المثال).

2- **آلية الإنذار:** وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص الذين سيتم ذكرهم للمعلومة وهم المتعقبون، حيث يقوم هؤلاء الأشخاص وبمبادرتهم الشخصية بنية المسئول المباشر أو الأشخاص الآخرين وذلك حينما أنهم قد وجدوا معلومات مهمة، مع أن المسئولين المباشرين لم يعثروا على حاجاتهم الخاصة للمعلومات، فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق L'animateur de la Veille Stratégique.

المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع والابتكار

يعتبر كل من الإبداع والابتكار أمر في غاية الأهمية وذلك باعتباره من الأدوار المهمة في الإدارة المعاصرة، فالمنظمات تسعى دائما إلى التميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تتجز من قبل، والإتيان بما هو جديد والتركيز على الإبداع بما يجعلها متفوقة على منافسيها، لذلك يعتبر كل من الإبداع والابتكار من أهم العناصر التي تمكنها من تحقيق ذلك، حيث يكتسي كل منهما أهمية بالغة نظرا لتعدد تصنيفاتهم واختلاف مصادرهم.

أولاً: مفهوم الإبداع والابتكار.

هناك عدة تعاريف للإبداع والابتكار تتمثل أهمها فيما يلي:

1-تعريف الإبداع: هناك عدة تعاريف للإبداع منها:¹

يعرف (cronobach,1984)الإبداع بأنه التفكير المختلف والذي يعني توافر المهارات والبراعات التي يتم من خلالها التوصل إلى أفكار وملاحظات جديدة تماما،بمعنى آخر فان الإبداع أو التفكير المختلف هو القدرة على رؤية بعض الأشياء بطرق جديدة.

إن التوصل إلى أفكار حديثة وقيمة وعادية في التقدم يجب أن يصاحبها مستويات متعالية من التفكير المنظم والتقديم الموضوعي المبني على المنطق والاستنتاج،والأفكار الحديثة قد تساعد ولا تساعد في حل المشكلات، كما أن الإبداع يمكن رؤية المجالات المحددة والمجالات الفرعية والعامل مثل إبداع مؤلفي وملحني الموسيقى وإبداع علماء الرياضيات والفيزياء والفلك وغيرهم.

وعرفه (Hage,1999) على أنه الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئته أو مخرجات المنظمة.

2-تعريف الابتكار:

هناك عدة تعاريف للابتكار منها:²

يعرف لونكمان(Longman)الابتكار على أنه :«أي اختراع جديد أو طريقة محسنة في انتاج سلعة وكذلك هو أي تغيير في طرق الإنتاج والتي تعطي المنتج أفضلية عن المنافسين في تحقيق احتكار مؤقت.»

أما بيتر دراكر(Drucker) فقد عرف الابتكار بأنه التخلي المنظم عن القديم مؤكداً على ما قاله شوميتنر أن الابتكار هو هدم خلاق.

¹سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، مصر، 2013، ص91-92

²بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيليس)مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة

3- أهمية الإبداع والابتكار:

يكتسي الإبداع والابتكار أهمية بالغة، هذه الأهمية تتجلى في النقاط التالية:¹

- أ- اكتساب الإدارة المزيد من الثقة والاحترام من قبل العاملين.
- ب- زيادة مستوى قبول المنظمة لدى الجمهور الداخلي والخارجي.
- ج- اكتساب المنظمة المزيد من الأرباح المادية والمعنوية.
- د- تحسين الإنتاج والأداء
- هـ- يزيد من مستوى الولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي.
- و- المساعدة في التقليل من دوران العمل ويحقق الاستقرار الوظيفي والحد من الهجرات.
- ز- تمنح المنظمة المزيد من قوة البقاء والكيان والديمومة.
- ح- تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة المبدعة.

ثانياً: أثر إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع والابتكار في المنظمة.

إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المنظمات القائمة على المعرفة ، فإن المهمة الأساسية لهذه المنظمات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولاً، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانياً، والواقع أن هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة ، وباعتبار أن الإبداع هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة ، وبما يجعله مصدراً لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق وتحقيق الإبداع في المنظمة.²

بمقدور المؤسسة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المؤسسة، وقد وجدت المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.³

¹ عاكف لطفي خصاولة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2011، ص33-43

² علي عبد الله، بو سهوه نذير، مداخلة بعنوان دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، جامعة سعد دحلب البليدة، ص12

³ محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، مجلة جامعة ورقلة، ع1، ورقلة، ديسمبر 2014

المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمات.

تؤثر إدارة المعرفة تأثيرا واضحا على أداء المنظمات وفاعلية أنشطتها، وهذا التأثير يكون عبر عدة أبعاد فهي تؤثر على الأفراد وعلى العمليات وعلى مخرجات المنظمة، كما لها تأثير أيضا على الأداء العام للمنظمة ككل، يمكن تتبع هذه الآثار على النحو التالي:

1-أثر ادارة المعرفة على تعلم العاملين: تستطيع ادارة المعرفة على مساعدة العاملين في

المنظمة ومن ثم الانطلاق نحو المعرفة المتحددة في مختلف تخصصاتهم، ويكون ذلك من خلال تجسيد المعرفة وجعلها متاحة للجميع، وكذلك من خلال دمج المعرفة أي من خلال تحويل المعرفة الواضحة الى معرفة ضمنية ويكون كذلك عن طريق جعل المعرفة اجتماعية ومشاركة لأنها تساعد على اكتساب المعرفة لدى العمال.¹

2-أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين: يمكن لإدارة المعرفة التأثير على العاملين في المنظمة

بطريقتين مختلفتين

فالأول تستطيع من خلالها إدارة المعرفة أن توصل عملية التعلم لديهم بصورة بينية لأي بواسطة العمال بعضهم بعض ويتم ذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة أما الثانية فهي الطريقة التي تمارس بها الإدارة الخاصة بالمعرفة تأثيرها على العاملين في المنظمة وجعلهم يتسمون بالمرونة إضافة إلى أنها تدعم الرضا الوظيفي لديهم مما يجعلهم مؤهلين لبناء قدراتهم في التعلم وحل ومعالجة المشاكل المختلفة التي تواجه مختلف النشاطات داخل المنظمة.²

3-أثر إدارة المعرفة على العمليات: تؤثر إدارة المعرفة المعنوية بصورة واضحة وفعالة على

تطوير وتحسين مختلف العمليات والفعاليات داخل المنظمة خصوصا تلك الأنشطة الرئيسية كالإنتاج، التسويق، الأفراد، المالية كذا الأنشطة الأخرى المساندة للنشاطات السابقة كالعلاقات العامة، الصيانة والخدمات، والبحث والتطوير وغيرها.³

4-أثر إدارة المنظمة على المنتج: تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات النهائية المختلفة

التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذا في محورين هما

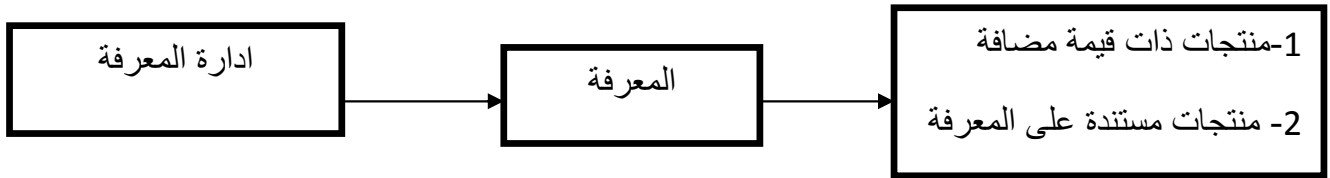
¹ محمود زروق، الحاج عرابية، مرجع سابق، ص 130

² حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 79

³ خضر مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سابق، ص 80

المنتجات ذات القيمة المضافة والمنتجات المشددة على المعرفة ،حيث تساعد عمليات ادارة المعرفة منظمات الأعمال على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسن المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة ، وتؤثر إدارة المعرفة من جانب آخر على المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها المنظمات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والوسائل التقنية الكبرى.¹

الشكل رقم (03): أثر ادارة المعرفة على المخرجات النهائية



المصدر: حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص81

المطلب الرابع: الخصائص الرئيسية للمنظمة المسيرة بالمعرفة .

تتميز المؤسسة المسيرة معنويا مقارنة بغيرها من المؤسسات بجملة من الخصائص أهمها:²

- تحديد المعرفة المطلوبة واستشرافها، حيث تعمل المنظمات على تطوير المهارات توقعا للحاجة المستقبلية.
- تركيز المعرفة حول المستفيدين أو العملاء الحاليين والمحتملين، من خلال تحديد حاجاتهم ورغباتهم، وتوقعاتهم، ومستويات رضاهم
- تركيز المعرفة حول دوافع العاملين ورضاهم الوظيفي، حيث تمثل إدارة المعرفة في بعض المنظمات نافذة تستطيع من خلالها إدراك مدى تفهم كوادرها لأعمالهم ومستخدميه.
- التعلم من الخبرة، بمعنى أن تراقب المؤسسات المتعلمة أدائها المتكرر سعيا لتحسين أدائها الحالي من التعلم من أخطاء الماضي.

¹فراج رشيد، فنور عادل، ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال، جامعة البويرة، ص11

²هلال الشرب بني الهلالي: إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث الميزانية النوعية، عدد 22، جامعة المنصورة، يوليو 2011

- التركيز على وضوح الرؤية، بمعنى أن يكون للعمل هدف واضح، حيث يتمكن جميع العاملين من تحديد نوعية المعرفة التي ينبغي تعلمها التحسين الأداء.
- التعلم من الآخرين، بمعنى المقارنة المرجعية على المؤسسات المناظرة.
- شراء المعرفة الخارجية، وذلك لأن المنظمة لا تستطيع أن تطور كل المعرفة التي تحتاجها داخليا.
- الإبداع والتطوير المستمر للأنظمة والعمليات والمنتجات والتسويق.
- تطوير ونشر ثقافة التعلم بين جميع أفراد ومستويات المنظمة.
- تطوير أنواع من نظم المعلومات تتلاءم مع طبيعة البرامج والاستخدامات المستحدثة.
- اعتماد البحث العلمي وطرق التفكير المنطومي كأساس في التفكير والتخطيط واتخاذ القرارات من خلال التعرف على المشكلة وتحديد أسبابها، واقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها، في حين أنه في نظم التسيير التقليدي غالبا ما يتم اتخاذ القرار على أساس الخبرة والرؤية الشخصية للمدير.

خلاصة الفصل الأول:

على ضوء ماتم تقديمه في هذا الفصل يتبين أن لإدارة المعرفة دورا كبيرا وأهمية بالغة وواضحة على كفاءة وفعالية أنشطة مؤسسات الأعمال، لذلك زاد الاهتمام بها يوما بعد يوم، خاصة بعد أن ظهر تأثيرها الواضح والكبير على تحقيق الكفاءة وضمان البقاء والنمو للمؤسسات فقد وفرت لها إدارة المعرفة الكثير من الفرص في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ابتكارها لتكنولوجيا ووسائل إنتاج وأساليب عمل جديدة ساهمت في تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح وكل ذلك دفع إلى خلق ما يسمى بصياغة المعرفة، التي أصبحت اليوم موضوع الساعة لقطاع الأعمال في المجتمعات الأكثر تقدما صناعيا، كون أن المؤسسة لا تعيش في منأى عن بيئة ديناميكية، تتميز بوتيرة تسارع عالية، فإن هذا يحتم على المؤسسة الاطلاع على كبيرة وصغيرة موجودة في ميدان نشاطها، عن طريق الاعتماد على المعرفة التي هي مورد حيوي وهم إذ بات يمثل أحد أهم نقاط قوة المؤسسة التي تضمن من خلالها مكانتها في السوق وتعزز من أدائها.

ولهذا فإن اليقظة الاستراتيجية يمكن ضمها ضمن الأدوات والنماذج والاستراتيجيات التي من شأنها أن تصنع التنافسية، تدعمها وتعمل على تطويرها بصورة مستدامة.

وبالنظر إلى هذا الفصل، فإن التركيز كان على الجانب النظري البحت الذي يعد ركيزة أي بحث علمي، لكن تبقى الدراسة الميدانية ذات أهمية بالغة لربط الواقع بالأطر والمناهج العلمية النظرية، وهذا ما سوف يتم تسليط الضوء عليه بالدراسة والتحليل في فصل الدراسة الميداني للتأكد من صحة أو خطأ ماتمت صياغته من فرضيات التي ستعالج إشكالية الدراسة.



الفصل الثاني

دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات
الجزائر وكالة برج بو عريريج

تمهيد:

تم التطرق في الجانب النظري إلى مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة المعرفة واليقظة الاستراتيجية قصد تعميق فهم هذين المتغيرين، لكن الدراسة النظرية تبقى ناقصة بدون إسقاط على الجانب العلمي، فمن الناحية العملية سنقوم بدراسة تطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحسين اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة برج بوعرييج.

سيتم التطرق في هذا الفصل من الدراسة إلى قياس دور إدارة المعرفة في تحسين اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر وسنقوم بتوضيح أداة الدراسة المتمثلة في تطوير الاستبيان وتحليله بواسطة استخدام نظام "spss"، وسيتم دراسة واختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى طريقة اختيار عينة الدراسة وكذلك الأدوات المستعملة في جمع البيانات وطرق تحليلها.

المطلب الأول: طريقة اختيار عينة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي حيث أنه يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً، كما اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1-البيانات الأولية

وذلك من خلال الدراسة الميدانية وجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج spss الإحصائي واستخدام الاختيارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة إحصائية ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2-البيانات الثانوية:

وذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات التي تتعلق بإدارة المعرفة واليقظة الاستراتيجية لإثراء الدراسة بشكل علمي.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات التي تتوفر فيها الخصائص المطلوب دراستها وبالتالي فإن مجتمع هذه الدراسة استهدف عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة برج بوعريج كعينة للدراسة للحصول على إجابات دقيقة تفيدنا في التحليل.

ثالثاً: عينة الدراسة

يعد تحديد حجم العينة المناسب من أهم القرارات الصعبة لدى الطالب للحصول على بيانات تزوده بمعلومات يمكن الاعتماد عليها لتعميم النتائج بما أن مجتمع الدراسة كبير ولا يمكن إجراء عملية مسح شاملة، لذا لجأنا إلى سحب عينة من هذا المجتمع لدراستها، وتعميم النتائج

على مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 54 استبياناً، واسترجاع العدد نفسه إي 54 استبياناً أي بنسبة 100%.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة

أولاً: أداة الدراسة

بعد مراجعة للأدبيات والدراسات ذات العلاقة وجد أن انصب وسيلة لجمع المعلومات هي الاستبيان وقد تم تصميم الاستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي:

1- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛

2- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمة لجمع البيانات؛

3- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم؛

4- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة؛

وتتكون أداة الدراسة من قسمين كالتالي:

❖ **القسم الأول:** عبارة عن مجموعة بيانات شخصية وذلك لتوضيح خصائص عينة

البحث وشمل الجنس، السن، المستوى الدراسي، مستوى الخبرة المهنية.

❖ **القسم الثاني:** تضمن عبارات تقيس متغيرات الدراسة وتكونت الاستبانة من

54 عبارة حول أبعاد كل من إدارة المعرفة واليقظة الاستراتيجية وهي كالتالي:

أبعاد إدارة المعرفة:

✓ توليد المعرفة: وتضمن 7 عبارات.

✓ خزن المعرفة: وتضمن 6 عبارات.

✓ توزيع المعرفة: وتضمن 6 عبارات.

✓ تطبيق المعرفة: وتضمن 5 عبارة.

أبعاد اليقظة الاستراتيجية:

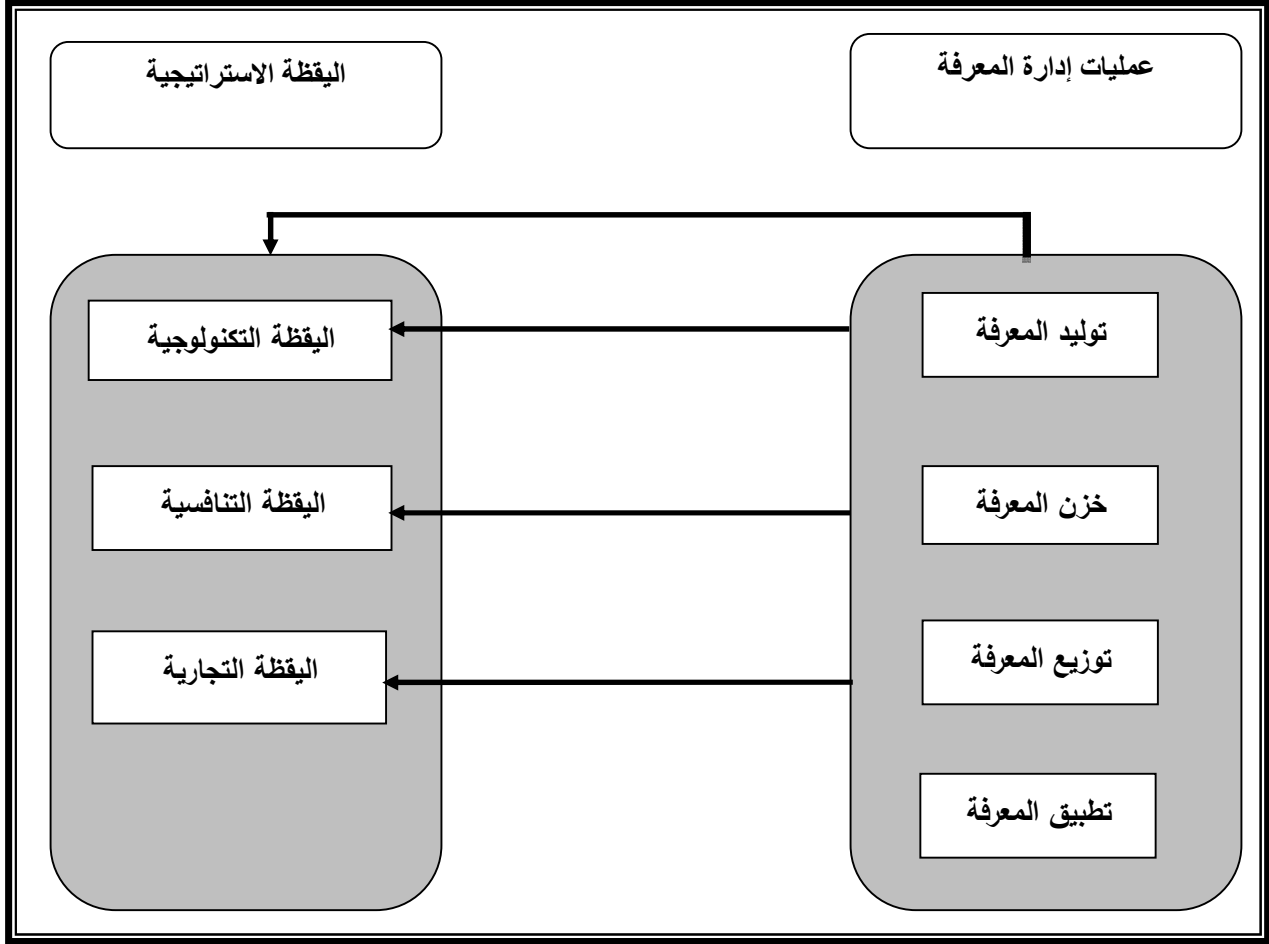
✓ اليقظة التكنولوجية: وتضمن 6 عبارات.

✓ اليقظة التنافسية: وتضمن 5 عبارات.

✓ اليقظة التجارية: وتضمن 4 عبارات.

ينطوي نموذج الدراسة على نوعين من المتغيرات المتغير المستقل وهو إدارة المعرفة والمتغير التابع وهو اليقظة الاستراتيجية كما هو موضح في الشكل رقم (4):

الشكل رقم (04): نموذج الدراسة



وقد تم الإعتماد على مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المستقنين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (2).

جدول رقم(02): مقياس ليكارت الخماسي

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5

المصدر: وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، 1430هـ، ص26.

ثانيا: صدق وثبات الاستبيان

يهدف هذا الجزء الى التأكد من مدى صلاحية المقياس المستخدم في قياس متغيرات الدراسة وذلك من حيث درجة الثبات والصدق الذي تتمتع به. وكذا اختبار طبيعية البيانات من أجل التحديد الدقيق للاختبارات التي يجب استخدامها في التحليل الاحصائي، وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين هما:

1-الصدق الظاهري:

بعد تصميم الاستبانة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة قمنا بعرضها على ثلاثة محكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعة وقد استفدنا من ملاحظات واقتراحات المحكمين في بناء الاستبانة والتعرف على مدى صلاحية الفقرات من كل محور وقد أعاد المحكمين الأداة بعد إعطاء آرائهم وملاحظاتهم، ثم إعادة الاستبيان بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية.

2- اختبار الثبات (كرونباخ ألفا Chronbach`s Alpha):

ونعني بالثبات الاستقرار بمعنى لو تكررت عمليات القياس الواحدة لظهرت النتائج شيئا من الاستقرار بصرف النظر عن التغير الزمني لاستجابة المستقضي آرائهم، ويقصد باختبار ثبات المقياس درجة الاتساق بين مقياس الشيء المراد قياسه، ثم استخدام اختبار كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة القياس وذلك من خلال حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي للمجالات الفرعية للاستبيان. حيث تم إجراء الاختبار للمقياس ككل ولكل متغيرات الدراسة، وحسب دراسة للباحثين "strong" و "Hensley" فإنه حتى يتحقق ثبات الأداة يجب ان يكون معامل كرونباخ ألفا أكبر أو يساوي 0.60، وكانت النتائج كما هي في الجدول.

الجدول رقم(03): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

المتغير الأول: إدارة المعرفة	
عدد العبارات	معامل الثبات α
25	0.779
المتغير الثاني: اليقظة الاستراتيجية	
عدد العبارات	معامل الثبات α
15	0.863

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نجد أن معامل الثبات الفا كرونباخ للمتغير الأول 77.9% والثاني 86.3% وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة 60% بذلك يكون بإمكاننا التأكد من صدق وثبات الاستبيان وصلاحيتهما للتحليل، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي ثابتة وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثالثا أساليب المعالجة الإحصائية:

لقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج spss الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى نتائج الدراسة ومحاولة مناقشة وإعطاء تفسيرات لهذه النتائج.

المطلب الأول: نتائج الدراسة

أولا: تحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة

من خلال هذا الجزء نقوم بدراسة وتحليل المحور التمهيدي للاستبيان والذي يرتبط بمجموعة الاسئلة المتعلقة بالخصائص ذات الطابع الشخصي للفئات المستجوبة.

تحليل معطيات محور البيانات العامة(البيانات الشخصية):

من خلال هذا المحور يتم تحليل البيانات الشخصية للعينة، وذلك من خلال عرض النسب المئوية والتكرارات لمشاركة العينة، وهذا وفقا للمتغيرات الموضوعية في هذا المحور والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة.

الجدول رقم (04): تحليل معطيات محور البيانات العامة (البيانات الشخصية):

1 . توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس		
النسبة (%)	التكرار	الجنس
61.1	33	ذكر
38.9	21	أنثى
100	54	المجموع
2 . توزيع مفردات العينة حسب متغير السن		
النسبة (%)	التكرار	السن
33.3	18	أقل من 30 سنة
51.9	28	من 30 إلى 40 سنة
14.8	8	من 41 إلى 50 سنة
100	54	المجموع
3 . توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي		
النسبة (%)	التكرار	الرتبة
25.9	14	ثانوي
51.9	28	ليسانس
22.2	12	دراسات عليا

النسبة (%)	التكرار	الخبرة
100	54	المجموع
4. توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة		
29.6	16	أقل من 05 سنوات
48.1	26	من 05 إلى 10 سنوات
13.0	7	من 11 إلى 15 سنة
9.3	05	أكثر من 15 سنة
100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

1-بالنسبة للجنس : نرى تفوق العنصر الذكري حيث ان اغلب افراد العينة من العنصر الذكري بنسبة 61.1% و العنصر الانثوي بنسبة 38.9%.

2-بالنسبة للعمر: توزعت أفراد عينة الدراسة حسب الجدول أعلاه على ثلاث فئات عمرية وبنسب مختلفة إلا أنها توزعت معظمها في الفئة العمرية الثانية (من 30 إلى 40 سنة)، بنسبة 51.9% تليها الفئة الأولى (أقل من 30 سنة) ثم الثالثة (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة متتالية 33.3% و 14.8% ، تدل هذه النتيجة إلى التنوع في متوسط أعمار مجتمع الدراسة، مع ارتفاع الاعمار نسبيا مما يدل على توفر عامل الخبرة، ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

-بالنسبة للمستوى التعليمي: من خلال الجدول أعلاه نجد أن أفراد العينة توزعت حسب متغير المؤهل العلمي فنجد أن معظم الافراد حاصلين على شهادات جامعية ليسانس ومستوى ثانوي 51.9 % 25.9 % بنسب متتالية ، تليها 22.2% من الافراد الحاصلين على شهادة دراسات عليا، وبهذا نستنتج أن المستويات التعليمية لمعظم الأفراد لديها شهادات ليسانس.

-بالنسبة لعدد سنوات الخبرة : عند النظر في متغير عدد سنوات الخبرة لدي الأفراد فإننا نجد 48.1% عند الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من (من 5 إلى 10 سنة) وقد احتلت أكبر نسبة، أما الأفراد الذين تقع خبرتهم في المجال (اقل من 5 سنوات) فقد حددت نسبته 29.6%، في حين نجد الأفراد الذين تقع خبرتهم في المجال (من 11 إلى 15 سنوات) و(أكثر من 15 سنة) فقد حددت نسبتهم على التوالي

13.0% و 9.3 من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا يعنى أن خبرتها مرتفع نسبيا مما يعنى أن إطارات المؤسسة لديها الخبرة.

ثانيا: تحليل بيانات المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة

البعد الأول: توليد المعرفة

نعمد في تحليل معطيات هذا المحور على حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والتباين لإجابات مفردات العينة وقد كانت نتائج التحليل الإحصائي لعبارات هذا المحور مثلما هو مبين في الجدول رقم (05) الموالي:

الجدول رقم (05): الاحصاء الوصفي للبعد الأول: توليد المعرفة

الترتيب	اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
5	موافق	1.12853	1.8333	تحليل المعرفة المتاحة في المؤسسة
1	موافق	1.39994	2.2407	إبداع العاملين في المؤسسة
3	موافق	1.30419	2.1852	استئجار خبراء للتشارك في المعرفة التي يمتلكونها
4	موافق	1.11594	2.0000	إنشاء وحدات متخصصة في متابعة المعرفة الجديدة
6	موافق	1.13394	1.8148	اعتماد التدريب مصدرا لتوليد المعرفة
2	موافق	1.333713	2.2037	تتبنى المؤسسة أنظمة ومشاريع البحث والتطوير التي تساهم في زيادة المعرفة
7	محايد	1.44416	2.9074	تبدي المؤسسة اهتماما بالأفكار الجديدة التي يطرحها أفرادها

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه، نجد أن لمفردات العينة المدروسة آراء واضحة اتجاه هذه المتغيرات، وهذا ما يثبت كلا من المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري إذ نجد أن معظم المفردات تميل نحو (1و2) (موافق وموافق تماما).

واتضح ان أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الثانية (إبداع العاملين في المؤسسة) متوسط حسابي (2.2407) وانحراف معياري(1.39994) وكانت اقل العبارات في درجة الموافق العبارة الخامسة (اعتماد التدريبمصدرا لتوليد المعرفة) بمتوسط حسابي(1.8148) وانحراف معياري قدره (1.13394) لذا يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بتدريب عمالها.

البعد الثاني: خزن المعرفة

جدول رقم(06): الإحصاء الوصفي للبعد الثاني: خزن المعرفة

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
5	موافق بشدة	0.98415	1.7778	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على: قواعد بيانات ومعلومات يستطيع العاملون الوصول إليها
6	موافق بشدة	0.83365	1.6111	توثيق المعرفة الخاصة بها في الوثائق والمنشورات الخاصة بها
2	موافق	1.41631	2.3519	الاحتفاظ بالعاملين أصحاب المعرفة الذين يصعب تعويضهم عند مغادرتهم المؤسسة
4	موافق	1.33124	2.0370	توفير للعاملين وسائل اتصال تساعدهم للوصول إلى المعارف المخزونة لديها.
3	موافق	1.30419	2.1852	توفير أنظمة استدعاء وإرجاع وتحديث للمعارف الأساسية والجديدة.
1	موافق	1.48602	2.5926	تحفيز وتشجيع الأفراد لأنهم حفظت الخبرات

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول ان معظم مفردات عينة البحث تميل نحو (1و2)(موافق وموافق تماما)، واتضح ان أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة السادسة (تحفيز وتشجيع الأفراد لأنهم حفظت الخبرات) متوسط حسابي (2.5926) وانحراف معياري(1.48602) وكانت اقل العبارات في درجة الموافق العبارة الثانية(توثيق المعرفة الخاصة بها في الوثائق والمنشورات الخاصة بها) بمتوسط حسابي(1.6111) وانحراف معياري قدره (0.83365) لذا يجب على المؤسسة الاهتمام اكثر بتوثيق المعرفة الخاصة بها في الوثائق والمنشورات الخاصة بها.

البعد الثالث: توزيع المعرفة

جدول رقم(07): الإحصاء الوصفي لبعد توزيع المعرفة

الترتيب	اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	موافق	1.43737	2.5000	التشجيع على زيادة قدرات ومهارات العاملين في توزيع المعرفة فيما بينهم
5	موافق	1.17925	2.0741	النشرات والدوريات ومختلف أنواع المطبوعات
1	موافق	1.48602	2.5926	عقد المؤتمرات والندوات الداخلية.
6	موافق	1.14681	1.9259	تشجيع الأفراد على تبادل وتقاسم المعرفة فيما بينهم
4	موافق	1.29828	2.1111	يعد توزيع المعرفة في المؤسسة أمرا حيويا ومحفزا للمهتمين بها.
3	موافق	1.32611	2.4259	القيام بإجراء الاجتماعات الدورية لتبادل المعارف وبشكل منتظم.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول ان اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاها عاما نحو الموافقة واتضح ان أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الثالثة (عقد المؤتمرات والندوات الداخلية) متوسط حسابي (2.5926) وانحراف معياري (1.48602) وكانت اقل العبارات في درجة الموافقة العبارة الرابعة (تشجيع الأفراد على تبادل وتقاسم المعرفة فيما بينهم) بمتوسط حسابي (1.9259) وانحراف معياري قدره (1.14681) لذا يجب على المؤسسة ان تولي اهتماما اكبر بتشجيع أفرادها على تبادل وتقاسم المعرفة فيما بينهم.

البعد الرابع: تطبيق المعرفة

جدول رقم(08): الاحصاء الوصفي للبعد الرابع: تطبيق المعرفة

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
	موافق	1.38828	2.1852	تستخدم المؤسسة المعرفة في تطوير عمليات أدائها الداخلي
	موافق	1.11027	2.1111	يتوفر لدى المؤسسة المسائل المساعدة في عملية استخدام المعارف الجديدة.
	موافق	1.31539	2.0741	يستعين العاملون بالخبراء والمختصين في حال استخدام معارف جديدة
	محايد	1.52547	2.7778	نشر ثقافة منظمة تدعو للتطبيق الفعال لإدارة المعرفة
	محايد	1.52547	3.0556	تمنع المؤسسة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة.
	موافق	1.55911	2.50146	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه، نجد أن مفردات العينة المدروسة آراء واضحة اتجاه هذه المتغيرات، وهذا ما يثبتته كلا من المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، إذ نجد أن معظم المفردات تميل نحو (1و3)(موافق و محايد).

ثالثا- تحليل بيانات المحور الثالث: أشكال اليقظة الاستراتيجية

البعد الأول: اليقظة التكنولوجية

جدول رقم(09): الاحصاء الوصفي للبعد الأول: اليقظة التكنولوجية

الترتيب	اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
6	موافق تماما	0.90286	1.5741	بما أن المؤسسة تنشط في بيئة تكنولوجية، فإن هناك ضرورة لاحتوائها على خلية لليقظة التكنولوجية.
4	موافق	1.11027	1.8889	تعتمد المؤسسة ودرجة كبيرة على التقنيات والبرمجيات الحديثة.
5	موافق تماما	0.92485	1.7778	يتم إدخال برمجيات وتقنيات حديثة متطورة في المؤسسة.
1	موافق	1.47196	2.3889	تؤدي اليقظة التكنولوجية في المؤسسة إلى تحقيق براءات الاختراع.
2	موافق	1.36544	2.1481	تهتم المؤسسة بمعرفة التكنولوجيات والتقنيات المتبعة من قبل المنافسين.
3	موافق	1.19690	2.0370	تسمح اليقظة التكنولوجية بتوقع وحماية موقعها التنافسي للمؤسسة.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول ان اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاها نحو (1و2) (موافق تماما وموافق) واتضح ان أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الرابعة (تؤدي اليقظة التكنولوجية في المؤسسة إلى تحقيق براءات الاختراع) متوسط حسابي (2.3889) وانحراف معياري(1.47196) وكانت اقل العبارات في درجة الموافقة العبارة الأولى (بما أن المؤسسة تنشط في بيئة تكنولوجية، فإن هناك ضرورة لاحتوائها على خلية لليقظة التكنولوجية) بمتوسط حسابي(1.5741) وانحراف معياري قدره (0.90286) لذا يجب على المؤسسة ان تولي اهتماما باحتوائها على خلية لليقظة التكنولوجية.

البعد الثاني: اليقظة التنافسية

جدول رقم(10): الاحصاء الوصفي للبعد الثاني: اليقظة التنافسية

الترتيب	اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
4	موافق	1.23497	1.9444	المعلومة مورد استراتيجي في المؤسسة لا يقل أهمية عن الموارد المادية التي تحتاجها المؤسسة.
3	موافق	1.22074	1.9815	تتبع المؤسسة سلوكيات وحاجات الزبائن
5	موافق	1.15364	1.9074	تكشف اليقظة التنافسية على مناطق التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة.
2	موافق	1.33713	2.2037	اهتمام المؤسسة بموردي المنافسين أمر ضروري لخلق ميزة تنافسية.
1	موافق	1.36851	2.2963	التعرف أكثر على مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين يتيح للمؤسسة خلق ميزة تنافسية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول ان اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاها عاما نحوى الموافقة واتضح ان أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الخامسة(التعرف أكثر على مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين يتيح للمؤسسة خلق ميزة تنافسية) متوسط حسابي (2.2963) وانحراف معياري(1.36851) وكانت اقل العبارات في درجة الموافقة العبارة الثالثة (تكشف اليقظة التنافسية على مناطق التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة)بمتوسط حسابي(1.9074) وانحراف معياري قدره (1.15364) لذا يجب على المؤسسة أن تولي اهتماما اكبر بالكشف على مناطق التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من استراتيجيتها .

البعد الثالث: اليقظة التجارية

جدول رقم(11): الاحصاء الوصفي لبعد:اليقظة التجارية

الترتيب	اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	0.97272	1.8148	ترقب المؤسسة حاجات الزبائن و تلبيتها بسرعة في السوق المستهدف أمر ضروري.
4	موافق تماما	0.83092	1.6296	تتبع المؤسسة عرض المنتجات الجديدة في السوق حتى يتسنى التموّج في السوق الجديد.
2	موافق تماما	0.98415	1.7778	ترصد المؤسسة تطور العلاقة بين الزبون والعامل حتى ترسم صورة ذهنية مميزة لديه.
3	موافق تماما	0.99404	1.7407	يمكن للمؤسسة أن تغير منتجاتها وخدماتها وفقا لرغبة الزبون وتكون السباق في ذلك.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول ان اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها غالبا نحو (موافق تماما) واتضح ان أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الأولى (ترقب المؤسسة حاجات الزبائن وتلبيتها بسرعة في السوق المستهدف أمر ضروري) متوسط حسابي (1.8148) وانحراف معياري(0.97272) وكانت اقل العبارات في درجة الموافقة العبارة الثانية (تتبع المؤسسة عرض المنتجات الجديدة في السوق حتى يتسنى التموّج في السوق الجديد)بمتوسط حسابي(1.6296) وانحراف معياري قدره (0.83092) لذا يجب على المؤسسة ان تولي اهتماما لعرض منتجاتها الجديدة في السوق حتى يتسنى لها التموّج في السوق الجديد.

المطلب الثاني:مناقشة وتفسير النتائج

أولا: دراسة واختبار صحة فرضيات الدراسة

من اجل التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين نشاط إدارة المعرفة في تحسين اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر -برج بوعريبيج- ، تم الاستناد إلى مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ عند تحليل الفرضيات أي بمستوى ثقة 95%.

لاختبار فرضيات الدراسة، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي بدراسة إمكانية وجود علاقة تأثر المتغير التابع والمتمثل في (اليقظة الاستراتيجية) وتأثر المتغير المستقل

والمتمثل في (إدارة المعرفة)، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على مايلي: "تساهم إدارة المعرفة بمختلف أبعادها في تحسين اليقظة التكنولوجية في المؤسسة محل الدراسة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار المتعدد من أجل التعرف على دور إدارة المعرفة على اليقظة التكنولوجية لمؤسسة اتصالات الجزائر -برج بوعرييج- وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم(12): يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.538 ^a	.290	.232	.69982

a. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول الأول نلاحظ قيمة معامل الارتباط $R=0.538$ وهي موجبة إذن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرات المستقلة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) والمتغير التابع (اليقظة التكنولوجية)، أما ما قام معامل التحديد بتفسيره من النموذج بمقدار 29 % ، وهذا ما يؤكد الجدول التالي:

الجدول رقم(13): يوضح الارتباط الخطي بين عمليات إدارة المعرفة واليقظة التكنولوجية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.784	4	2.446	4.994	.002 ^b
	Residual	23.998	49	.490		
	Total	33.782	53			

a. Dependent Variable: y1
b. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ بأن قيمة F (4.994) بمستوى دلالة (0.002) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن لإدارة المعرفة إيجابي في اليقظة التكنولوجية وبالتالي توجد علاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة والجدول الموالي يوضح تلك العلاقة وأي متغير من المتغيرات الأربعة له أثر كبير:

الجدول رقم(14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة واليقظة التكنولوجية لمؤسسة اتصالات الجزائر-برج بوعريـج-

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.568	.449		1.265	.212
	x1	.310	.172	.254	1.805	.077
	x2	-.220	.158	-.202	-1.390	.171
	x3	.439	.169	.411	2.594	.012
	x4	.078	.182	.075	.426	.672

a. Dependent Variable: y1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

نستنتج من الجدول من جدول المعاملات بأن sig لثابت الانحدار والمتغيرات المستقلة الثلاثة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة) غير دالة إحصائياً، أي لا يوجد لها تأثير دال إحصائياً على اليقظة التكنولوجية، بينما sig للمتغير المستقل توزيع المعرفة فهي دالة إحصائياً، أي يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى (0.012) لتوزيع المعرفة على اليقظة التكنولوجية وهو تأثير إيجابي قوي جداً.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

التيتنص " تساهم إدارة المعرفة بمختلف أبعادها في تحسين اليقظة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد من أجل التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين اليقظة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة برج بوعريبرج.

جدول رقم (15): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.689 ^a	.475	.432	.80741

a. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ قيمة معامل الارتباط $R=0.689$ وهي موجبة إذن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرات المستقلة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) والمتغير التابع (اليقظة التنافسية)، أما قيمة معامل التحديد (0.475) وهو يوضح نسبة تفسير المتغيرات المستقلة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، وهذا ما يؤكد الجدول التالي:

الجدول رقم(16): يوضح الارتباط الخطي بين عمليات إدارة المعرفة واليقظة التنافسية

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	28.937	4	7.234	11.097	.000 ^b
Residual	31.943	49	.652		
Total	60.880	53			

a. Dependent Variable: y2
b. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ بأن قيمة F (11.097) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل أصغر من (0.05) مما يدل على أن لإدارة المعرفة دور إيجابي في اليقظة التنافسية وبالتالي توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) والمتغير التابع (اليقظة التنافسية) والجدول الموالي يوضح تلك العلاقة وأي متغير من المتغيرات الأربعة له أثر كبير:

جدول رقم(17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة واليقظة التنافسية لمؤسسة

اتصالات الجزائر وكالة برج بوعريبيج

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.457	.518		-.883	.382
x1	.896	.198	.547	4.520	.000
x2	-.249	.182	-.171	-1.366	.178
x3	.569	.195	.396	2.911	.005
x4	-.079	.210	-.056	-.374	.710

a. Dependent Variable: y2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

نستنتج من جدول المعاملات بأن sig لثابت الانحدار والمتغيرين المستقلين (خزن المعرفة و تطبيق المعرفة) غير دالة احصائيا، أي لا يوجد لها تأثير دال إحصائيا على اليقظة التنافسية، بينما sig للمتغير المستقل توليد المعرفة والمتغير المستقل توزيع المعرفة فهي دالة إحصائيا، أي يوجد تأثير دال احصائيا عند مستوى (0.000 و 0.005) على الترتيب لتوليد المعرفة وتوزيع المعرفة على اليقظة التنافسية وهو تأثير إيجابي قوي جدا.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

التي تنص " تساهم إدارة المعرفة في تحسين اليقظة التجارية في المؤسسة محل الدراسة".
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد من أجل التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين اليقظة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة برج بوعريبيج.

جدول رقم (18): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.453 ^a	.205	.141	.53264

a. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ قيمة معامل الارتباط $R=0.453$ وهي موجبة إذن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرات المستقلة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) والمتغير التابع (اليقظة التجارية)، أما قيمة معامل التحديد (0.206) وهو يوضح نسبة تفسير المتغيرات المستقلة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، وهذا ما يؤكد الجدول التالي:

جدول رقم (19): يوضح الارتباط الخطي بين عمليات إدارة المعرفة واليقظة التجارية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.594	4	.898	3.167	.022 ^b
	Residual	13.901	49	.284		
	Total	17.495	53			

a. Dependent Variable: y3
b. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ بأن قيمة F (3.167) بمستوى دلالة (0.022) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن لإدارة المعرفة دوراً إيجابياً في اليقظة التجارية وبالتالي توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) والمتغير التابع (اليقظة التجارية) والجدول الموالي يوضح تلك العلاقة وأي متغير من المتغيرات الأربعة له أثر كبير:

جدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة واليقظة التجارية لمؤسسة

اتصالات الجزائر وكالة برج بوعريبيج

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.988	.342		2.890	.006
	x1	.158	.131	.180	1.211	.232
	x2	-.184	.120	-.236	-1.530	.132
	x3	.198	.129	.258	1.539	.130
	x4	.141	.139	.189	1.017	.314

a. Dependent Variable: y3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

نستنتج من الجدول من جدول المعاملات بأن sig المتغيرات المستقلة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) غير دالة احصائياً، أي لا يوجد لها تأثير دال إحصائياً على اليقظة التجارية.

الخاتمة

تلعب إدارة المعرفة دورا مهما في تحسين اليقظة الاستراتيجية، لما لها من أهمية بالغة في نجاح وتطوير المنظمات من خلال تحقيق أهدافها التي تسعى إلى الوصول إليها، لذلك تم التطرق في هذه الدراسة إلى إدارة المعرفة وتحسين الأداء، وإبراز العلاقة بينهما من خلال الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين الأداء، ومحاولة إسقاط ذلك على مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة برج بوعرييج.

تعد إدارة المعرفة الموجود الجوهرية غير الملموس الذي تنامي دوره في نجاح منظمات الأعمال، التي أدت إلى تحول بيئة الأعمال في تلك المنظمات من اقتصاد قائم على الأشياء إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة المتواجدة في عقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من بيئتها المحيطة بها، فحتمية إدارة المعرفة في المنظمات تتجلى في الخصائص التي تتمتع بها والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، وان اليد الرئيسية لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية، من خلال تخطيط المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة. كما تم تسليط الضوء على موضوع الأداء الذي حظي باهتمام كبير من طرف العديد من المفكرين نظرا لأهميته البالغة في تحقيق أهداف المنظمات، حيث تسعى جميع هذه المنظمات إلى أن يكون أدائها متميز عن باقي المنظمات الأخرى ولأجل تحقيق ذلك فهي تقوم بعملية تقييم له من أجل تحسينه من خلال معرفة أهم الانحرافات وتصحيحها ولتحقيق ذلك تعتبر إدارة المعرفة أهم سبيل للوصول إلى هذا الهدف.

فإدارة المعرفة كونها ممارسة تسييريه تهدف إلى تكيف المنظمة مع محيطها، لها دور كبير في تحسين أداء المنظمة من خلال كونها مصدر رئيسي لخلق الإبداع والابتكار، إلى جانب ذلك فإنها تساهم أيضا في تطوير وتحسين اليقظة الاستراتيجية.

أولا: النتائج

1-النتائج النظرية

من خلال الدراسة النظرية للبحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- المعرفة حقل قديم ومتجدد، برز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم تنظر إليها المنظمات الحديثة على أنها أساس لعمليات الإبداع و الابتكار ؛
- جوهر إدارة المعرفة هو تنمية القدرات الإنسانية والأصول المعرفية الأخرى لبناء منظمات المعرفة؛

-تساهم إدارة المعرفة في تحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد(اقتصاد المعرفة)؛

-تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح المادية والبشرية.

-تلعب إدارة المعرفة دور كبير في تحسين اليقظة الاستراتيجية للمنظمة من خلال التردد لمختلف التغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية والتكنولوجية للمنظمة.

2-النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة التطبيقية للبحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- لإدارة المعرفة دور إيجابي في تحسين اليقظة التنافسية على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

- كل المهام التي يتم إنجازها داخل المنظمة تكون على أساس توفر المعرفة.

-تعتمد المنظمة محل الدراسة على بعض المبادئ التي جاءت بها إدارة المعرفة، وتطبق بشكل نسبي عمليات إدارة المعرفة.

- لإدارة المعرفة دور مهم في تحسين اليقظة التكنولوجية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر

-غياب أسلوب البحث والتطوير كأداة لتوليد المعرفة.

-تساهم المعرفة التي تتحصل عليها المنظمة في تحقيق أهدافها.

- لا تساهم إدارة المعرفة في تحسين اليقظة التجارية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

-تسعى المنظمة محل الدراسة إلى تحسين يقظتها الاستراتيجية من خلال إدارة المعرفة.

ثانيا: اختبار الفرضيات

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها سيتم اختبار الفرضيات كما يلي:

1- الفرضية الرئيسية : تساهم إدارة المعرفة في تحسين اليقظة الإستراتيجية لمؤسسة اتصالات

الجزائر وكالة برج بوعريرج.

تم قبول هذه الفرضية أي أن هناك علاقة تأثير بين إدارة المعرفة وتحسين اليقظة الاستراتيجية، وذلك من خلال معامل الارتباط الذي دل على وجود علاقة طردية قوية والذي كان 0.623 أي أن إدارة المعرفة دور كبير في تحسين اليقظة.

2- الفرضية الفرعية الأولى: تساهم إدارة المعرفة بمختلف ابعادها في تحسين اليقظة

التكنولوجية.

تم قبول هذه الفرضية أي أن هناك علاقة تأثير بين إدارة المعرفة في تحسين اليقظة التكنولوجية، وذلك من خلال معامل الارتباط الذي دل على وجود علاقة طردية متوسطة والذي كان: 0.538

3- الفرضية الفرعية الثانية: تساهم إدارة المعرفة بمختلف ابعادها في تحسين اليقظة التنافسية.

تم قبول هذه الفرضية أي أن هناك علاقة تأثير بين إدارة المعرفة في تحسين اليقظة التنافسية، وذلك من خلال معامل الارتباط الذي دل على وجود علاقة طردية متوسطة والذي كان: 0.689

4- الفرضية الفرعية الثالثة: تساهم إدارة المعرفة بمختلف ابعادها في تحسين اليقظة التجارية.

تم رفض هذه الفرضية أي لا توجد علاقة بين إدارة المعرفة وتحسين اليقظة التجارية، وذلك من خلال معامل الارتباط الذي دل على وجود علاقة ضعيفة والذي كان: 0.453

ثالثا: الاقتراحات

يمكن تقديم بعض الاقتراحات كما يلي:

- ضرورة الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة و اعطائه أهمية كبيرة.

- يجب على المنظمات الاهتمام باليقظة الاستراتيجية، لما لها من دور كبير في تحقيق الأهداف وخلق ميزة تنافسية للمنظمة،...إلخ.

- استغلال طاقات المنظمة وقدراتها المعرفية وتنميتها، وتشجيع كل الأفراد على الإبداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل.

- محاولة إنشاء وحدة إدارية تسمى إدارة المعرفة أو إدارة المعلومات، تقوم بتجميع المعارف وتوظيفها في ميدان العمل.

رابعا: آفاق البحث

لإثراء هذا الموضوع يمكن اقتراح بعض المواضيع التي قد تكون جسرا رابطا بين موضوع هذا البحث ومواضيع أخرى يمكن ذكرها فيما يلي:

- دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع.

- دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء البشري.

- دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

- اثر إدارة المعرفة على استراتيجيات المؤسسة.



قائمة المراجع

قائمة المرجع:
الكتب:

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2007.
- 2- أحمد خطيب، خالد زيغان، ادارة المعرفة ونظم المعلومات، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2009.
- 3- جمال يوسف بدير، الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، كنوز المعرفة العلمية، ط1، الأردن 2013.
- 4- حسي عجلان حسن، استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، إثراء النشر والتوزيع، ط1، الأردن 2008.
- 5- خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2010/2009.
- 6- رحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2012.
- 7- رزوقي نعيمة حسن جابر، رؤية مستقبلية لدور اختصاص المعلومات في ادارة المعرفة وادارة المعلومات في بيئة رقمية، دار الجامعة ط1 بيروت 2002.
- 8- سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، مصر، 2013.
- 9- عاكف لطفي خصاولة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2011.
- 10- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الاسكندرية 2004.
- 11- عبد الرحمان الجاموس إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل، ط1، عمان الأردن، 2013.
- 12- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 عمان الأردن، 2010.
- 13- فليح حسي خلف، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالي، ط1 عمان الأردن، دون تاريخ نشر.

- 14- نعيمة حسين رزوقي، الدورة الجديدة لمهنة المعلومات في عصر الهندسة المعرفية وإدارتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، ع2، مارس 2014.
- 15- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، الكويت 2007.

المذكرات ورسائل التخرج

- 16- احمد حسين حسن الجرجري، تأثير إدارة المعرفة في الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في محافظة نينوى، جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في اختصاص إدارة الأعمال، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، 29/آذار/2006.
- 17- بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس) مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة 2011-2012،
- 18- بوربالة أحمد، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-باتتة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، 2014-2015،
- 19- حسين بركاتي، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تحدي لتنافسية منظمات الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، تخصص إدارة الأعمال، 2014-2015،
- 20- حلومي لامية، دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009،
- 21- حنان شاوش، زهية لوأبدية، دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي دراسة حالة: اتصالات الجزائر، مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة العربي التبسي، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، تبسة، 2016-2017،
- 22- رحمانى يوسف زكريا، دور اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة موبيليس بولاية الأغواط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان-، 2014-2015،

- 23- سيف الدين سبتي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، بسكرة، 2015-2016.
- 24- صليحة كاريش: اليقظة الاستراتيجية نضام الإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة: تحويل الإشارات الضعيفة لقوة محرّكة، أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر 3، 2011.
- 25- صونيه بنّقة، الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الإستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016
- 26- عديلة مدور، أهمية اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة: دراسة حالة شركة الاتصالات موبيليس ورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2012-2013،
- 27- علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغير في المنظمة دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة ماجستير تخصص الموارد البشرية، جامعة تلمسان .
- 28- فيلالي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة أوبكر بلقايد-تلمسان-، 2013-2014،
- 29- قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي أرغين- أم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص الإعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات، جامعة عنابة، 2011/2012.
- 30- محاط أميرة، أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، 2013-2014،
- 31- مرابطي يامينة، دور اليقظة الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات التسويقية للمؤسسات الخدمية: دراسة حالة مؤسسة موبيليس وحدة ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مباح، تخصص تسويق خدمات، ورقلة، 2015-2016،

- 32- مريم فرحي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي التبسي، قسم علوم التسيير، تبسة، 2015-2016.
- 33- يوسف الزين خيرة، دور نظام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدية، 2012.

المجلات والملتقيات:

- 34- بن علي أمينة، دور اليقظة الاستراتيجية في خلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف لمؤسسة تيليكوم الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، العدد العاشر-المجلد الأول، ديسمبر 2017،
- 35- بوتيمور الزهراء، اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهران، محاضرة، جامعة وهران،
- 36- حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المركز الجامعي ميله، العدد الثاني، ديسمبر 2014،
- 37- زروخي فيروز، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،
- 38- علي عبد الله، بو سهوه نذير، مداخله بعنوان ندور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، جامعة سعد دحلب البلدية،
- 39- محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، مجلة جامعة ورقلة، ع1، ورقلة، ديسمبر 2014 فراج رشيد، قنور عادل، ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال، جامعة البويرة،
- 40- هلال الشرب بني الهلالي: إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث الميزانية النوعية، عدد 22، جامعة المنصورة، يوليو 2011

41- ولد عابد عمر، د. علوا طي لمين، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، "نموذج مقترح دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 17، جانفي 2017.

المراجع باللغة الأجنبية

42- H.Lesca ،M.L Caron Façon، "implantation d'une Veille Stratégique pour Le management Stratégique : cas d'une PME du Secteur bancaire "، La revue des Sciences de gestion ،n⁰ 203 ،Septembre-Octobre 2003.

43- Bekaddour hassem ،Veille Stratégique & Intelligence Economique cas Des Entreprises Algeriennes ،Mémoire de Magister ،Faculté des sciences économique، commerciales et des sciences de gestion، Université Abou Baker Belkaid 2013/2014.

44- Christophe Lafayet All ،Veille Stratégique en petite Enterprise ،revue de Entrepreneuriat، Ne Val ،2012 ،p13 ،Disponible Sur le site ،www.rev vjjuugf.fr

45- Hichem Ben Ramadhan، Etude Sur Le processus de La Veille Dans les PME: comment Accomplir La veille Efficacement Dans Le contexte de La PME?، comme exigence Partielle، Université de Québec Artois

46- GALOF et William Skinner، La concurrentielle: La meilleur des mondes pour les gestionnaire، 5 optimun ،La revue de gestion du secteur public ، 1998 ،VOL.28

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد بوضياف - M'sila Université Mohamed BOUDIAF M 'sila

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, Faculté des Sciences économiques,

Commerciales et Science de Gestion

قسم علوم التسيير Sciences de gestion Département:

استبيان بحث بعنوان:

دور إدارة المعرفة في تحسين اليقظة الاستراتيجية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

في إطار إعداد رسالة التخرج والتي تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تحت عنوان: دور إدارة المعرفة في تحسين اليقظة الاستراتيجية، ويسرني أن اتقدم الى سيادتكم بهذا الاستبيان للإجابة على الأسئلة المقدمة بكل صراحة وموضوعية، وهذا لغرض البحث في المشكلة المطروحة والوصول إلى نتائج لها مع العلم أن المعلومات تبقى سرية وفي إطار البحث العلمي فقط.

تعريف بسيط حول المصطلحات الأساسية للبحث:

تعريف إدارة المعرفة: هي مجموعة التقنيات والأدوات، والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستغلال المعرفة لخدمة أهداف مؤسسة معينة وتحقيقها.

تعريف اليقظة الاستراتيجية: هي طريقة المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف وجمع أفضل للإشارات الضعيفة للتهديدات والفرص وبأسرع وقت ممكن وهي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية .

إشراف: أ. جباري عبد الوهاب

إعداد الطالبة: شايب الذراع سارة.

ملاحق الدراسة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس

ذكر أنثى

2. السن

(أ) أقل من 30 سنة (ب) من 30 إلى 40 سنة (ج) من 41 إلى 50 سنة

3. المستوى الدراسي

(أ) مستوى ثانوي (ب) الليسانس (ج) دراسات عليا

4. مستوى الخبرة المهنية

(أ) أقل من 5 سنوات (5-10 سنوات) (11-15 سنة) (أكثر)

المحور الثاني: إدارة المعرفة

يتعلق هذا الجزء بمعلومات حول إدارة المعرفة فالرجاء وضع إشارة (X) أمام المربع المناسب

المقياس				العبرة
موافق تماما	موافق	غير موافق	غير موافق تماما	
عمليات إدارة المعرفة				
				أ. توليد المعرفة: تم توليد المعرفة لدى إدارة المؤسسة بناء على: 1. تحليل المعرفة المتاحة في المؤسسة 2. إبداع العاملين في المؤسسة
				3. استئجار خبراء للتشارك في المعرفة التي يمتلكونها
				4. إنشاء وحدات متخصصة في متابعة المعرفة الجديدة
				5. اعتماد التدريب مصدرا لتوليد المعرفة
				6. تتبنى المؤسسة أنظمة ومشاريع البحث والتطوير التي تساهم في زيادة المعرفة
				7. تبدي المؤسسة اهتماما بالأفكار الجديدة التي يطرحها أفرادها

				<p>ب.خزن المعرفة:تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على:</p> <p>1.قواعد بيانات ومعلومات يستطيع العاملون الوصول إليها</p>
				<p>2.توثيق المعرفة الخاصة بها في الوثائق والمنشورات الخاصة بها</p>
				<p>3.الاحتفاظ بالعاملين أصحاب المعرفة الذين يصعب تعويضهم عند مغادرتهم المؤسسة</p>
				<p>4.توفير للعاملين وسائل اتصال تساعدهم للوصول إلى المعارف المخزونة لديها</p>
				<p>5. توفير أنظمة استدعاء وإرجاع وتحديث للمعارف الأساسية والجديدة</p>
				<p>6.تحفيز وتشجيع الأفراد لأنهم حفظة الخبرات</p>
				<p>ج.توزيع المعرفة:يتم توزيع المعرفة داخل المؤسسة من خلال:</p> <p>1.التشجيع على زيادة قدرات ومهارات العاملين في توزيع المعرفة فيما بينهم</p>
				<p>2.النشرات والدوريات ومختلف أنواع المطبوعات</p>
				<p>3.عقد المؤتمرات والندوات الداخلية</p>
				<p>4.تشجيع الأفراد على تبادل وتقاسم المعرفة فيما بينهم</p>
				<p>5.يعد توزيع المعرفة في المؤسسة أمرا حيويا ومحفزا للمهتمين بها</p>
				<p>6.القيام بإجراء الاجتماعات الدورية لتبادل المعارف وبشكل منتظم</p>
				<p>د.تطبيق المعرفة: تقوم المؤسسة بالاستفادة والاستغلال للمعارف الجديدة التي تتوفر لديها وليس مجرد تجميعها عن طريق:</p> <p>1. تستخدم المؤسسة المعرفة في تطوير عمليات أداؤها الداخلي</p>
				<p>2.يتوفر لدى المؤسسة الوسائل المساعدة في عملية استخدام المعارف الجديدة</p>
				<p>3.يستعين العاملون بالخبراء والمختصين في حال استخدام معارف جديدة</p>
				<p>4.نشر ثقافة منظمة تدعو للتطبيق الفعال لإدارة المعرفة.</p>
				<p>5.تمنع المؤسسة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة.</p>
				<p>تعمل المؤسسة على ازالة العوائق أمام تطبيق المعرفة.</p>

--	--	--	--	--

المحور الثالث: اليقظة الاستراتيجية

المقياس				العبرة
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق	موافق تماماً	
أشكال اليقظة الاستراتيجية				
				أ. اليقظة التكنولوجية
				1. بما أن المؤسسة تنشط في بيئة تكنولوجية، فإن هناك ضرورة لاحتوائها على خلية لليقظة التكنولوجية
				2. تعتمد المؤسسة وبدرجة كبيرة على التقنيات والبرمجيات الحديثة.
				3. يتم إدخال برمجيات وتقنيات حديثة متطورة في المؤسسة.
				4. تؤدي اليقظة التكنولوجية في المؤسسة إلى تحقيق براءات الاختراع.
				5. تهتم المؤسسة بمعرفة التكنولوجيات والتقنيات المتبعة من قبل المنافسين.
				6. تسمح اليقظة التكنولوجية بتوقع وحماية موقعها التنافسي للمؤسسة.
				ب. اليقظة التنافسية:
				1. المعلومة مورد استراتيجي في المؤسسة لا يقل أهمية عن الموارد المادية التي تحتاجها المؤسسة.
				2. تتبع المؤسسة سلوكيات وحاجات الزبائن.
				3. تكشف اليقظة التنافسية على مناطق التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة.
				4. اهتمام المؤسسة بموردي المنافسين أمر ضروري لخلق ميزة تنافسية.
				5. التعرف أكثر على مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين يتيح للمؤسسة خلق ميزة تنافسية.
				ج. اليقظة التجارية:
				1. ترقب المؤسسة حاجات الزبائن تليبيتها بسرعة في السوق المستهدف أمر ضروري.
				2. تتبع المؤسسة عرض المنتجات الجديدة في السوق حتى يتسنى التمتع في السوق الجديد.
				3. ترصد المؤسسة تطور العلاقة بين الزبون والعامل حتى ترسم صورة ذهنية مميزة لديه.
				4. يمكن للمؤسسة أن تغير منتجاتها وخدماتها وفقاً لرغبة الزبون وتكون السبابة في ذلك.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
x	.119	54	.055	.972	54	.237

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
y	.169	54	.011	.943	54	.013

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
b1	54	1.8333	1.12853	1.274
b2	54	2.2407	1.39994	1.960
b3	54	2.1852	1.30419	1.701
b4	54	2.0000	1.11592	1.245
b5	54	1.8148	1.13394	1.286
b6	54	2.2037	1.33713	1.788
b7	54	2.9074	1.44416	2.086
Valid N (listwise)	54			

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
b8	54	1.7778	.98415	.969
b9	54	1.6111	.83365	.695
b10	54	2.3519	1.41631	2.006
b11	54	2.0370	1.33124	1.772
b12	54	2.1852	1.30419	1.701
b13	54	2.5926	1.48602	2.208
Valid N (listwise)	54			

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
b14	54	2.5000	1.43737	2.066
b15	54	2.0741	1.17925	1.391
b16	54	2.5926	1.48602	2.208
b17	54	1.9259	1.14681	1.315
b18	54	2.1111	1.29828	1.686
b19	54	2.4259	1.32611	1.759
Valid N (listwise)	54			

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
b20	54	2.1852	1.38828	1.927
b21	54	2.1111	1.11027	1.233
b22	54	2.0741	1.31539	1.730
b23	54	2.7778	1.52547	2.327
b24	54	3.0556	1.55911	2.431
b25	54	2.5185	1.50146	2.254
Valid N (listwise)	54			

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
c1	54	1.5741	.90286	.815
c2	54	1.8889	1.11027	1.233
c3	54	1.7778	.92485	.855
c4	54	2.3889	1.47196	2.167
c5	54	2.1481	1.36544	1.864
c6	54	2.0370	1.19690	1.433
Valid N (listwise)	54			

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
c7	54	1.9444	1.23497	1.525
c8	54	1.9815	1.22074	1.490
c9	54	1.9074	1.15364	1.331
c10	54	2.2037	1.33713	1.788
c11	54	2.2963	1.36851	1.873
Valid N (listwise)	54			

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
c12	54	1.8148	.97272	.946
c13	54	1.6296	.83092	.690
c14	54	1.7778	.98415	.969
c15	54	1.7407	.99404	.988
Valid N (listwise)	54			

Correlations

		y1	x1	x2	x3	x4
y1	Pearson Correlation	1	.381**	.018	.415**	.350**
	Sig. (2-tailed)		.004	.895	.002	.009
	N	54	54	54	54	54

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.538 ^a	.290	.232	.69982

a. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.784	4	2.446	4.994	.002 ^b
	Residual	23.998	49	.490		
	Total	33.782	53			

a. Dependent Variable: y1

b. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.568	.449		1.265	.212
	x1	.310	.172	.254	1.805	.077
	x2	-.220	.158	-.202	-1.390	.171
	x3	.439	.169	.411	2.594	.012
	x4	.078	.182	.075	.426	.672

a. Dependent Variable: y1

Correlations

		y2	x1	x2	x3	x4
y2	Pearson Correlation	1	.611**	-.023-	.398**	.356**
	Sig. (2-tailed)		.000	.868	.003	.008
	N	54	54	54	54	54

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.689 ^a	.475	.432	.80741

a. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.937	4	7.234	11.097	.000 ^b
	Residual	31.943	49	.652		
	Total	60.880	53			

a. Dependent Variable: y2

b. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.457-	.518		-.883-	.382
	x1	.896	.198	.547	4.520	.000
	x2	-.249-	.182	-.171-	-1.366-	.178
	x3	.569	.195	.396	2.911	.005
	x4	-.079-	.210	-.056-	-.374-	.710

a. Dependent Variable: y2

Correlations

		y3	x1	x2	x3	x4
y3	Pearson Correlation	1	.327*	-.035-	.299*	.323*
	Sig. (2-tailed)		.016	.801	.028	.017
	N	54	54	54	54	54

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.453 ^a	.205	.141	.53264

a. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.594	4	.898	3.167	.022 ^b
	Residual	13.901	49	.284		
	Total	17.495	53			

a. Dependent Variable: y3

b. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.988	.342		2.890	.006
	x1	.158	.131	.180	1.211	.232
	x2	-.184-	.120	-.236-	-1.530-	.132
	x3	.198	.129	.258	1.539	.130
	x4	.141	.139	.189	1.017	.314

a. Dependent Variable: y3