



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع:

دور إدارة المعرفة في تحقيق اليقظة الاستراتيجية  
دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB \_ بسكرة \_

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

التخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ المشرف

- لطيسة عبد الحليم

من إعداد الطلبة:

- حنفي إيناس

- بوطبة عائشة

## لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
-بوعزيز شيشون	_أستاذ مساعد أ	رئيسا	بسكرة
_ لطيسة عبد الحليم	_أستاذ مساعد ب	مشرفا	بسكرة
_عبد اوي نوال	_محاضر أ	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2023-2024.







الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

دور إدارة المعرفة في تحقيق اليقظة الاستراتيجية  
دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB \_ بسكرة \_

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

التخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف

- لطيسة عبد الحليم

من إعداد الطلبة:

- حنفي إيناس

- بوطبة عائشة

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	_أستاذ مساعد أ	-بوعزيز شيشون
بسكرة	مشرفا	_أستاذ مساعد ب	_ لطيسة عبد الحليم
بسكرة	مناقشا	_محاضر أ	_عبد اوي نوال

الموسم الجامعي: 2023-2024.

الله أكبر

# إهداء

الحمد لله الذي قدرنا على إتمام هذا العمل المتواضع الذي تعجز الكلمات عن حمده و شكره، فيارب

لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و لعظيم سلطانك .

أهدي ثمرة جهدي إلى التي رفع الله من مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء

"أمي الحبيبة" حفظها الله وأطال في عمرها .

إلى من رباني على الفضيلة و الأخلاق وشملي بالعطف و الحنان مثلي الأعلى في الحياة "أبي الكريم"

أدامه الله لي .

إلى من بوجودهم اكتسبت قوة و محبة لا حدود لها إلى من عرفت معنى الحياة معهم إلى إخوتي

إلى أكثر إنسان ساعدني على إتمام هذه المذكرة ولم يبخل علي بشيء الأستاذ "لطيسة عبد الحليم" أقدم له أسما لاحتزام

و التقدير .

- إلى من كان معي في كل خطوة أخطوها بتشجيعاته و دعمه

- هذا الإنجاز هو ثمرة جهود مشتركة، أهديه لكل من ساهم في رحلتي

ليس التخرج نهاية المطاف، بل هو بداية جديدة، أهدي هذه الخطوة الأولى إلى من لم يحظ لها الوجود

في هذا اليوم جدتي "سعدية" رحمها الله واسكنها الفردوس الأعلى.

- إلى أصدقائي الأعزاء، رفاق الدرب و السند في كل موقف، أهدي لكم فرحة التخرج.

إيناس حنفي

# شكر و عرفان

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك ... و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك ... و لا

تطيب الآخرة إلا بعفوك.. و لا تطيب الجنة إلا برؤيتك.. سبحانك ربنا لا علم لنا إلا ما علمتنا.. أحمدك

و أشكرك شكرا طيبا يليق بوجهك الكريم على نعمتك التي مننت بها علي لإنجاز هذا العمل المتواضع.

و امتثالا لقول رسولنا الكريم عليه أفضل الصلاة و السلام محمد صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا

يشكر الله" \_رواه الترمذي\_، فإنني أتشرف بتقديم جزيل الشكر و العرفان إلى كل من كان لي عوناً و سندا في

إخراج هذا العمل إلى النور

كما أتقدم بشكر الجزيل إلى كل من أستاذ لطيفة عبد الحليم الذي قبل أن يكون مشرف على إنجاز هذه المذكرة

و لم يبخل على أي نصيحة أو رأي قد يفيدني و يحسن جودتها، ابتداء بمساعدتي في ضبط متغيري الدراسة و إلى غاية

الإنهاء منها، و أشكره خاصة على أخلاقه العالية و تعامله الراقي معي.

\_الأساتذة أعضاء اللجنة المناقشة لقبولهم تقييم هذه المذكرة و إثرائها بأرائهم القيمة

\_مدراء و الإطارات العاملين في المؤسسة التي شملت الدراسة

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي و أساتذة الكلية

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي وأن أعمل صالحا ترضاه

و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

## الملخص:

تعد إدارة المعرفة و اليقظة الإستراتيجية من المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين و الدراسين في مختلف المجالات الخاصة، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور إدارة المعرفة بأبعادها الخمسة ( اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر و توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق اليقظة الإستراتيجية، وتم تطبيق هذه الدراسة لدى الأفراد العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل enicab\_بسكرة\_ ولجمع البيانات الأولية تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية و المكونة من 36عبارة، حيث وزعت 60استمارة و استرجعت 45، و استبعدت 2، تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss.

حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدارة المعرفة في مؤسسة صناعة الكوابل enicab\_بسكرة\_ مرتفع، ومنه نجد أن إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة لها دور ايجابي في تحقيق اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** اليقظة الإستراتيجية، إدارة المعرفة، تطبيق المعرفة

## Abstract:

The management of knowledge and strategic alertness are subjects that have received great attention from researchers and scholars in various fields. This study aimed to test the role of knowledge management in its five dimensions (knowledge acquisition, knowledge generation, knowledge storage, knowledge dissemination, knowledge application) in achieving strategic alertness. This study was applied to individuals working at the ENICAB cable manufacturing company in Biskra.

And in order to collect the primary data, a questionnaire consisting of 36 statements was used as a primary tool. Sixty forms were distributed, 45 were returned, 2 were excluded, and the data analysis was conducted using the statistical analysis software SPSS.

The study concluded that the level of knowledge management in the ENICAB cable industry in Biskra is high, and based on that, it is found that knowledge management, with its various dimensions, plays a positive role in achieving strategic alertness in the studied organization.

**Key words:** strategic alertness, knowledge management, knowledge application





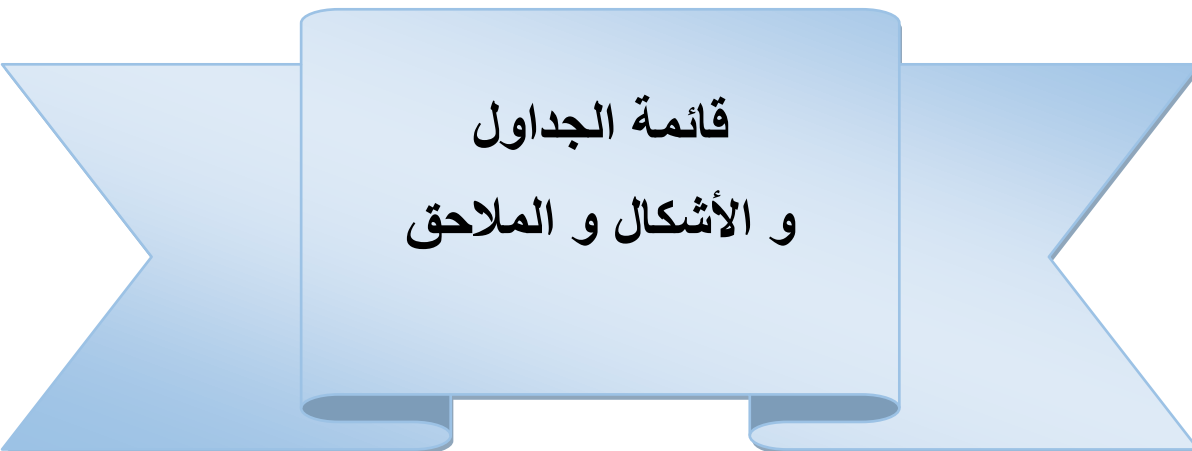
فهرس  
المحتويات

## فهرس المحتويات

البسمة	
الشكر و العرفان	
الإهداء	
ملخص الدراسة	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
أ_ك	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية
04	المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية
05	المطلب الثاني: التفرقة بين اليقظة الإستراتيجية و بعض المصطلحات ذات الصلة
07	المطلب الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية
09	المبحث الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية و أهميتها و أهدافها
09	المطلب الأول: مراحل اليقظة الإستراتيجية
11	المطلب الثاني: أهمية اليقظة الإستراتيجية
11	المطلب الثالث: أهداف اليقظة الإستراتيجية
12	المبحث الثالث: طرق تطبيق اليقظة الإستراتيجية و نظمها و عوامل تفعيلها
14	المطلب الأول: طرق تطبيق اليقظة الإستراتيجية

16	المطلب الثاني: نظام اليقظة الإستراتيجية
18	المطلب الثالث: عوامل فعالية اليقظة الإستراتيجية
19	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة	
21	تمهيد
22	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة
23	المطلب الأول: ماهية المعرفة
29	المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة
34	المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة و مراحلها
35	المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة
36	المطلب الأول: متطلبات و نماذج إدارة المعرفة
44	المطلب الثاني: عوامل نجاح إدارة المعرفة
47	المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة
48	المبحث الثالث: أبعاد إدارة المعرفة
49	المطلب الأول: اكتساب المعرفة
50	المطلب الثاني: توليد المعرفة
51	المطلب الثالث: خزن المعرفة
52	المطلب الرابع: نشر و توزيع المعرفة
53	المطلب الخامس: تطبيق المعرفة
55	المبحث الرابع: علاقة بين إدارة المعرفة و اليقظة الإستراتيجية

60	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB _بسكرة_	
62	تمهيد
63	المبحث الأول: لمحة عامة حول مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB _بسكرة_
63	المطلب الأول: تقديم عام على المؤسسة محل الدراسة
64	المطلب الثاني: نشاط المؤسسة
65	المطلب الثالث: هيكل التنظيمي للمؤسسة
68	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة و الإجراءات)
68	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة
69	المطلب الثاني: تفرغ وتحليل إجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان
75	المطلب الثالث: أداة و اجر اتتها
77	المطلب الرابع: ثبات و صدق أداة البحث و اختبار التوزيع الطبيعي
97	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج الدراسة و اختبار الفرضيات
88	المطلب الأول: تحليل فقرات محور إدارة معرفة
90	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور اليقظة الإستراتيجية
91	المطلب الثالث: اختبار و تفسير فرضيات الدراسة
102	الخاتمة
114	قائمة المراجع
120	الملاحق



قائمة الجداول  
و الأشكال و الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح تعاريف إدارة المعرفة	31
2	توزيع الاستبانة على عينة الدراسة	68
3	توزيع عينة الدراسة وفق نوع الجنس	69
4	توزيع عينة الدراسة وفق لمتغير العمر	70
5	توزيع عينة الدراسة وفق لمتغير المؤهل العلمي	71
6	توزيع عينة وفق مجال الوظيفة الحالية	72
7	توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	74
8	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة	77
9	الصدق الذاتي لعبارات بعد اكتساب المعرفة	79
10	الصدق الذاتي لعبارات بعد توليد المعرفة	80
11	الصدق الذاتي لعبارات بعد خزن المعرفة	81
12	الصدق الذاتي لعبارات بعد نشر و توزيع المعرفة	82
13	الصدق الذاتي لعبارات بعد تطبيق المعرفة	83
14	الصدق الذاتي لعبارات اليقظة الإستراتيجية	85
15	معاملات الالتواء و التقلطح لمتغيرات الدراسة	86
16	مقياس لكارث للحكم على إجابات الأفراد	88
17	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات محور إدارة المعرفة	88
18	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات محور اليقظة الإستراتيجية	91
19	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية فرضية رئيسية	93
20	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية فرضيات الفرعية	97_93

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	نموذج المقترح للدراسة	1
65	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB _ بسكرة _	2

### قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الاستبيان الخاص بالدراسة .	1
قائمة المحكمين .	2
طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج	3
تصريح بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز البحث	4

# مقدمة



لقد كان لنهضة الإدارة المعاصرة دور في الدعوة إلى التحديد و تحويل في الأساليب الإدارية داخل المؤسسة ن حيث يتم التركيز على تبني نهج جديد يهدف إلى تحسين الأداء و زيادة الكفاءة و الفعالية في تحقيق الأهداف ،يتميز هذا النوع من النهضة بالمغامرة و الرغبة في الاستكشاف و الابتكار ،مما يدفع بالمنظمات إلى تبني أساليب غير تقليدية و أفكار جديدة لتحسين عملياتها الإدارية.

وفي هذا السياق تعد الدعوة للمعرفة أساسية حيث يعد اكتساب المعرفة حجر الزاوية في هذه العملية وتمكين كل من له القدرة على التحدي والمنافسة في عالم الأعمال هو من يمتلك سلاح المعرفة التي تمكنه من السيطرة على كافة المجالات و لتحقيق الريادة و البقاء ،فهنا برز دور إدارة المعرفة و أهميتها و مكانتها و أثرها في النجاح بجل الأعمال والمجالات، فقد أصبحت إدارة المعرفة من بين أحد أهم الاستراتيجيات التي تتبناها مختلف المنظمات من أجل تحسين أعمالها في عصر تشهد به البشرية ثورة معرفية الكبيرة فقد ساهمت جميعها في إحداث تغيرات جذرية في مختلف أوجه حياة المنظمات، فتعد هاته الأخيرة سبيلا حاسما في تنمية المؤسسات وقدرتها على مواكبة المستجدات و التكيف السريع لحاجات السوق و كيفية استعمال الموارد بطريقة مثلى.

إلا أن هذا التكيف و الاستجابة السريعة و الفورية تتطلب توفر المعلومات الكافية وفي التوقيت المناسب ، فهذا مما جعل المؤسسات تتسابق بكل جهد بناء للاستحواذ على أكبر قدر ممكن من منافذ المعلومات و مصادرها بغية تتبع كل ما يحدث في محيط المؤسسة من تطورات و مستجدات و ترصد وضع المنافسين بما يمتلكون من نقاط قوة و ضعف و الاستراتيجيات التي يتبعونها و أهدافهم المستقبلية و هذا ما يستدعي توفر نظام اليقظة الإستراتيجية على اعتباره المنفذ الأساسي و لكونها أداة تساعد المؤسسة على التأقلم و التكيف مع تلك التحولات و محاولة التنبؤ بها بشكل مسبق والعمل على الاستعداد لها و جعلها في تتبع دائم لإشارات البيئة الخارجية و جعلها تحت مراقبتها و في ظل تبني اليقظة الإستراتيجية تضمن المؤسسة حصولها الدائم و المستمر للمعلومات و المؤشرات البيئية التي تساعد على انتهاز الفرص البيئية و تجنب التهديدات التي قد تعيق سيرورة نجاحاتها بما يساهم ذلك في بناء المعرفة داخل الوسط المنظم وانطلاقا مما سبق يمكننا صياغة الإشكالية التالية .

## مقدمة

### أ\_ طرح الإشكالية و الأسئلة البحثية:

بناء على ما سبق فإن الإشكالية التي نسعى إلى بلورتها تتمحور أساسا حول:

إلى أي مدى تساهم الإدارة المعرفة في اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB \_بسكرة\_؟

وتتفرع من هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

- وماذا يعني بمفهوم إدارة المعرفة؟
- ما المقصود باليقظة الإستراتيجية وما طبيعة العلاقة بينهم؟
- كيف تساهم إدارة المعرفة في تحسين اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة؟
- ما هو دور اكتساب المعرفة في اليقظة الإستراتيجية؟
- ما هو دور توليد المعرفة في اليقظة الإستراتيجية؟
- ما هو دور خزن المعرفة في اليقظة الإستراتيجية؟
- ما هو دور نشر و توزيع المعرفة في اليقظة الإستراتيجية؟
- ما هو دور تطبيق المعرفة في اليقظة الإستراتيجية؟

### ب\_ الدراسات السابقة :

تعد الدراسات السابقة الرصيد المعرفي للباحثين كل في مجاله، فهي تزود الباحث بأفكار و مقاربات جديدة في بحثه، و تجعل دراسته تتميز عن الدراسات التي سبقتها.

وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة و ذات الصلة بموضوع بحثنا، سنقوم بعرض أهم هذه الدراسات السابقة كما يلي:

### الدراسات السابقة متعلقة باليقظة الإستراتيجية:

**الدراسة الأولى:** دراسة (وقنوني و عبد الكريم 2020) "واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية": دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات جزائرية: "هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم اليقظة الإستراتيجية باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة التحديات و مساعدة المؤسسات على الاستمرار و البقاء وسط محيط ملء بالمفاجآت، كما تهدف إلى إبراز واقع اليقظة الإستراتيجية في الدولة الجزائرية حيث تم توزيع استبيان 258 على عينة عمدية تم اختيارها من أجل التركيز على المؤسسات التي تتسم بالموصفات الخاصة بمجتمع الدراسة وهي مديرية التجارة بولاية الجزائر مديرية التجارة بولاية بومرداس و مديرية التجارة بولاية بويرة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: اليقظة الإستراتيجية هي عبارة عن عملية جماعية مستمرة، من خلالها يتعقب فريق من الأفراد بطريقة طوعية المعلومات ذات الطبيعة التوقعية، و التي تتعلق بالتغيرات المحتملة الحدوث في المحيط الخارجي للمؤسسة، و يستخدمونها في خلق فرص

## مقدمة

أعمال و تقلب المخاطر و في خفض حالة عدم التأكد. أفلحت معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستجوبة عن رغبتها في استخدام نظام اليقظة لاستشراف المستقبل و الاستعداد له. و لخصت الدراسة مجموعة من التوصيات تدور في معظمها حول ضرورة إدخال اليقظة الإستراتيجية في تسيير و تنظيم مؤسساتنا الجزائرية.

**الدراسة الثانية:** (بلاسكة و مزباني، 2014) "مساهمة اليقظة الإستراتيجية في صياغة إستراتيجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة نفضال": تهدف هذه الورقة البحثية إلى تقديم إطار نظري لليقظة الإستراتيجية، و إبراز أهميتها في عملية صياغة إستراتيجية المؤسسة، وإسقاط ذلك على مؤسسة نفضال حيث تم توزيع استمارة على (18) من الإطارات العليا في المؤسسة و لتحليل بيانات الشخصية للمجيبين، و البيانات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن المؤسسة تمتلك خلية لليقظة الإستراتيجية لكن دورها مازال تقليديا، حيث يقتدر على جلب المعلومات المتعلقة بالسوق. كما أن هناك العديد من العقبات التي تقف دون تفعيل الدور الحقيقي لهذه الخلية. بناء على نتائج هذه الدراسة يتم طرح بعض الاقتراحات منها ضرورة المعرفة الجيدة بطبيعة الدور الذي تلعبه خلية اليقظة الإستراتيجية، خاصة في الجانب الاستراتيجي و كذلك ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات هذا من شأنه أن يخلق جوا من العمل الجماعي وروح الفريق.

**الدراسة الثالثة:** (قرون و غضبان، 2020) "تشخيص ممارسات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المجمع الصناعي عموري بسكرة": هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص ممارسات اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي عموري بسكرة، من خلال الملاحظة و المقابلة و التي اعتمدا في إعدادها على الأبعاد التي وضعها François في نموذج المقترح لتشخيص اليقظة الإستراتيجية. خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: وضع اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي عموري بسكرة هو وضع متوسط حيث يعتبر وضع تبني المؤسسة لأنواع اليقظة الإستراتيجية جيد، في حين وضع كل من تبنيها لتنظيم، عمليات و امن اليقظة هو وضع متوسط، أما عن سياق اليقظة فوضع تبنيها له سيء رغم أهميته و مكانته كونه بمثابة حجر الأساس لتبني نظام اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات خاصة انه يضم بين مؤشرات ثقافة اليقظة، هيكلتها و مواردها. و في النهاية تم تقديم مجموعة من التوصيات من أهمها إعادة النظر في هيكله اليقظة الإستراتيجية بالمجمع، عدم إهمال اليقظة البيئية و المجتمعة كون معلوماتها ذات أهمية بالغة خاصة السياسية منها و القانونية، عدم إهمال مرحلة التخطيط للتيقظ فهي المرحلة التي تسمح بتقييم نتائج عملية اليقظة.

**الدراسة الرابعة:** (جيلالي معروف و ليلي بن كعكع و حسينة قورين) " دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة ملبنة الحليب لإخوة بن عولة بغليزان ": تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا هاما في المحافظة على بقاء و استمرارية المؤسسة و مواجهة تحديات المنافسة في ظل بيئة سريعة التغير و التعقيد و ذلك عن طريق المراقبة الدائمة للمحيط و محاولة استغلال الفرص و اكتشاف التهديدات التي تواجهها مع رصد المعلومات الإستراتيجية التي تمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة، وقد جاءت هذه الدراسة لتبيان دور اليقظة الإستراتيجية بمختلف مراحلها في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الجزائرية، و كنموذج ملبنة الحليب (الإخوة بن عولة) بولاية غليزان. أين حاول الباحثون معرفة ما إذا كانت هذه الملبنة تتبنى نظام اليقظة الإستراتيجية كممارسة فعالة تسهم في إيجاد ميزات تنافسية لها، و قد

## مقدمة

بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط وثيقة بين كل من اليقظة الإستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط (0.843)، كما أكدت أيضا أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد اليقظة الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية بالملبنة محل الدراسة أين قدر هذا الأثر ب(0.843).

### الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة المعرفة:

الدراسة الأولى: (إدارة المعرفة و دورها في تحسين أداء العاملين (2021-2022))

إشكالية الدراسة: هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين إدارة المعرفة و أداء العاملين

أهداف الدراسة: يمكن تلخيص أهداف الدراسة في الآتي :

➤ إثبات تأثير إدارة المعرفة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء عمالها

➤ إثبات تأثير إدارة المعرفة عملية تمارس في المؤسسة الجزائرية و لو بشكل غير مباشر

### منهجية الدراسة:

من اجل الدراسة الشاملة لمختلف عناصر ، قد قامت الدراسة بإتباع المنهج الوصفي التحليلي هذا البحث و إيجاد إجابة على الإشكالية المطروحة ، وتم عرض البيانات والمعلومات التي تم جمعها عبر توزيع استبيان كأداة للدراسة وموجهة للعينة المستهدفة من مجتمع الدراسة تتكون من 30 عامل يعملون ضمن إدارة مؤسسة اتصال الجزائر لولاية عين الدفلى حيث تم مراعاة إن تكون العينة معبرة عن مجتمع البحث الذي يقدر ب 120 عامل ،الذي يعتبر أداة لتحليل إبعاد النظرية للموضوع هذا منهجه من جهة أخرى منهج دراسة يعتبر كأداة لتوصيف الواقع المعيش و معرفة مدى تبني الفكرة المدروسة و بالتالي الكشف على تأثير إدارة المعرفة على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

### نتائج الدراسة:

كما أظهرت الدراسة إن لإدراك الأفراد دور في نجاح دارة المعرفة لان الإدارة مواكبة التطور التكنولوجي المعرفي كما استنتجنا من هذه الدراسة إن كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تطبق إدارة المعرفة بنسبة متوسطة و يليها التخزين ثم التوليد ثم التوزيع إيان الكلية تركز على التوزيع المعرفة بنسبة كبيرة.

## مقدمة

الدراسة الثانية: (خلق القيمة من خلال ادارة المعرفة داخل المؤسسة (2014-2015))

إشكالية الدراسة: كيف تساهم إدارة المعرفة في خلق قيمة للمؤسسة الاقتصادية؟

أهداف الدراسة: يمكن تلخيص أهداف الدراسة في الآتي :

- يساهم هذا البحث على الإجابة على العلاقة بين إدارة المعرفة و خلق قيمة داخل المؤسسة وذلك من خلال تحليل مفهوم خلق القيمة و مفهوم إدارة المعرفة باعتبارهما مدخلين من مداخل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة و ذلك في محاولة لإبراز أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الاستغلال الأمثل لرأس المال الفكري و المعرفي الذي تمتلكه المؤسسة .
- الوصول إلى نموذج تسييري متكامل يضمن الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري و الفكري الذي تمتلكه المؤسسة في مواردها البشرية ذات الكفاءات ولمهاراتها العالية و التي من شأنها تامين و استغلال المعرفة بهدف خلق القيمة بمختلف أنواعها .

منهجية الدراسة:

من اجل تحليل إشكالية البحث بطريقة منهجية و علمية و لغرض اختيار صحة الفرضيات الموضوع من المعلومات فإنه قد تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي الذي ينطلق من معلوم الاكتشاف المجهول ومن العام إلى الخاص حيث انه وانطلاقاً من تحديد مفهوم خلق القيمة و مفهوم إدارة المعرفة ومفهوم الاستثمار في رأس المال البشري و المعرفي باعتبارها أهم المداخل الحديثة في حقل التسيير الاستراتيجي سيتم التوصل إلى إيجاد العلاقة بين كل من إدارة المعرفة و خلق القيمة بمختلف أنواعها، هذا إلى جانب الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في بعض الجوانب البحث و ذلك من اجل وصف و تحليل العلاقات الموجودة بين مختلف متغيرات الدراسة و كذا الكشف عن طبيعة هذه العلاقات و الخروج بمقاربة نموذجية شاملة تربط خلق القيمة بإدارة المعرفة ضمن ما يسمى بالتكامل، كما يعتمد البحث على المنهج التجريبي القائم على دراسة الحالة عند عرضه لأمثلة عن بعض الاستراتيجي المؤسسات التي نجحت في تحقيق هدف خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة.

نتائج الدراسة:

## مقدمة

كما أظهرت مجموعة من نتائج أبرزها قيام المؤسسة بدورها الاجتماعي ضمن المجتمع الذي تنشط فيه وهو ما يخولها لامتلاك سمعة طيبة وصورة علامة مشرفة تجعلها تكتسب ولاء الزبائن ووفاءهم وثقتهم وهو ما ينعكس بالإيجاب على خلق القيمة الاجتماعية لهذه الأخيرة أي المؤسسة ، أما في ما يخص المالية و المحاسبية فهي الأخرى يرتبط نشاطها بإدارة المعرفة و ينعكس ذلك جليا على قيمة أسهم المؤسسة وكذا قيمة السوق لرؤوس الأموال التي تمتلكها هذه الأخيرة و نتيجتها المالية وهو ما يؤول لا محال إلى التأثير على خلق القيمة المالية للمساهمين.

الدراسة الثالثة: إدارة المعرفة و دورها في تحقيق جودة التعليم التقني و الفني (إمعزيزيق، 2023)

إشكالية الدراسة: هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و مؤسسات التعليم التقني ؟

أهداف الدراسة: يمكن تلخيص أهداف الدراسة في الآتي :

◀ التعرف على مفاتيح و مصادر و أساسيات إدارة المعرفة لغرض تطبيقها بالشكل أو الطريقة العلمية الصحيحة المتطورة في مختلف مؤسسات التعليم التقني و الفني .

◀ توضيح مفاهيم و دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم التقني و الفني .

◀ تحديد المعوقات و الانتقادات و المشاكل التي تواجه مؤسسات التعليم التقني والفني و الوصول إلى نتائج التي تساهم في تجاوز هذه الآثار السلبية .

◀ تقديم الدعم لتحسين جودة التعليم و رفع مستوى مخرجات التعليم التقني و الفني .

ضمان تطبيق جودة التعليم بالاعتماد على خصائص هيئة التدريس و مدى إدراكهم للمعرفة و مدى تطبيق التعليم التقني و الفني للإدارة المعرفة .

منهجية الدراسة:

وقد قامت الدراسة بإتباع المنهج الوصفي لعرض البيانات والمعلومات التي تم جمعها عبر توزيع استبيان كأداة للدراسة وموجهة للعينة المستهدفة من مجتمع الدراسة، والذي يتكون من جميع أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد التقنية و الفنية العليا بمدينة طربق و المناطق المجاورة لها بكافة الدرجات و التخصصات العلمية حيث تم أخذ عينة عشوائية غير منتظمة عددها 50 عضو هيئة تدريس من كل هذه المعاهد ، وتكونت أداة الدراسة الاستبانة من جزئين: تمثل الجزء الأول في البيانات الشخصية ، والجزء

## مقدمة

الثاني فيتعلق بأسئلة الدراسة ، و بغرض تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة فرضيات و اختبارها بواسطة عدة وسائل إحصائية بالاستعانة بالبرنامج (SPSS).

نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ومن أهمها :

- إن إدارة معرفة من أهم عناصر لها تأثير كبير على كفاءة أعضاء هيئة التدريس
- إن لإدارة المعرفة تأثير واضح و كبير على جودة مهارات التنظيم
- توفر إدارة المعرفة الوقت الكافي لتبادل معلومات بين أعضاء تدير التدريس من جهة و بين طلبهم من جهة أخرى
- الهيكل التنظيمي له اثر واضح على إدارة المعرفة

الدراسة الرابعة: أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في وزارة التربية و التعليم في سلطنة عمان

(البلوشي و آخرون، 2022)

إشكالية الدراسة: ما أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في وزارة التربية و التعليم في سلطنة عمان ؟

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

منهجية الدراسة:

و لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، والأسلوب الكمي و تم بناء أداة استبيان مكونة من (26) فقرة تقيس إدارة المعرفة و الأداء التنظيمي و بعد التأكد من صدق و ثبات الأداة تم توزيعها على عينة مكونة من(424) من الموظفين في وزارة التربية و التعليم في سلطنة عمان و بعض المديريات التابعة لها بعض المحافظات العمانية .و تم تحليلها باستخدام برنامج AMOS لإجراء التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياسي الكلي للدراسة .

نتائج الدراسة:

كشفت الدراسة عن وجود أثر ايجابي و مهم لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان المديريات التابعة لها في بعض المحافظات العمانية .

تعليق الباحث على الدراسات السابقة:

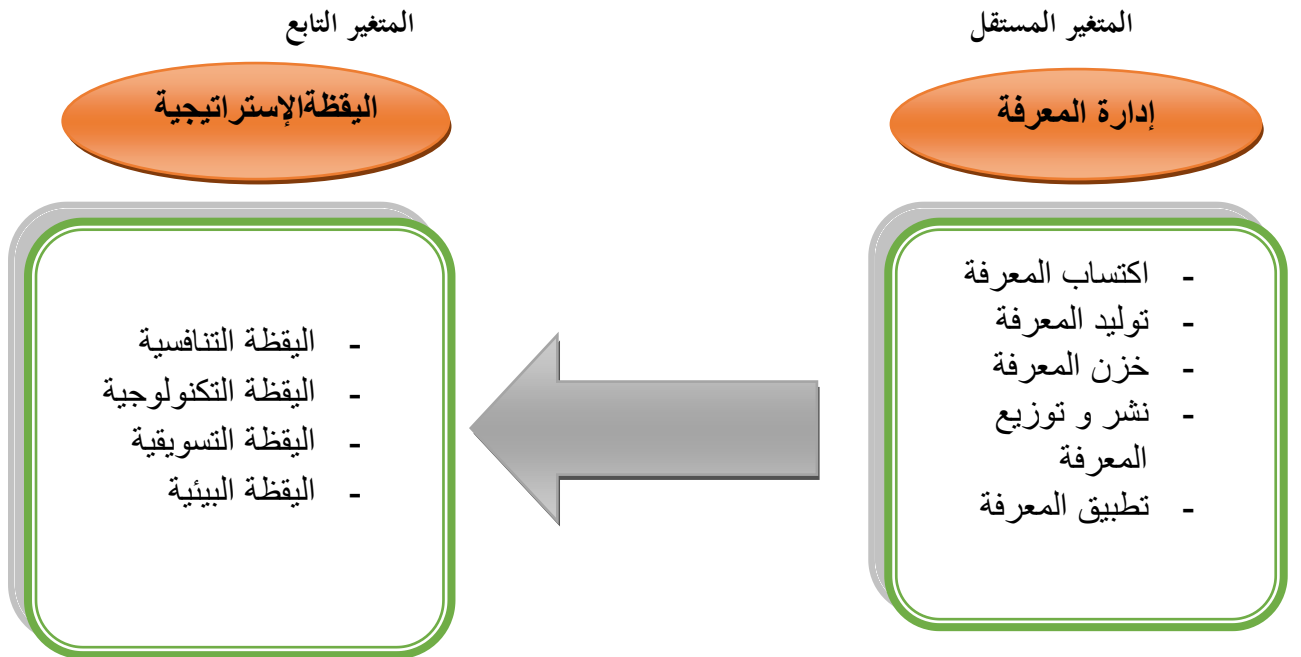
## مقدمة

من خلال استعراض هذه الدراسات ،يمكن القول أنها ركزت أغلبها على دور إدارة المعرفة و اليقظة الإستراتيجية من خلال تعريف دور إدارة المعرفة واليقظة الإستراتيجية في تحسين إدارة الموارد البشرية وتعرف على مستوى توافر متطلبات إدارة المعرفة لدى الشركات محل الدراسة و تتفق مع دراستنا من حيث الأبعاد و تختلف من حيث الإطار المكاني و الزماني وهذا من خلال نتائج المتحصل عليها مقارنتها ببعضها البعض .

جـ\_ نموذج و فرضيات الدراسة:

➤ نموذج الدراسة: يقوم الباحث على النموذج الافتراضي الموضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01):نموذج المقترح لدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

\_ التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

سنعرض فيما يلي المصطلحات الأساسية للدراسة الحالية و التي تمثل وجهات نظر محددة تتبناها و نلتزم بها في دراستنا هذه بهدف ألا يحدث لبس أو غموض في تفسير معناها:



## مقدمة

اليقظة الإستراتيجية: هي نشاط أو عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة، و البحث، معالجة و تحليل، و نشر المعلومات لأهداف إستراتيجية و تنافسية، من أجل اغتنام الفرص، و تجنب التهديدات، فهي إذن نظام معلومات مفتوح على الخارج بهدف الاستماع الدائم و المستمر لمحيط المؤسسة لإحداث شيء جديد في المؤسسة.

إدارة المعرفة: تعني الفهم و الإدراك والتعليم والمعرفة ترتبط بحالة أو مشكلة معينة، استناد إلى البيانات و المعلومات المتوفرة

إدارة المعرفة: هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الأمثل للمعرفة وإنشائها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة صريحة يمكن تقاسمها داخل المنظمة

تطبيق المعرفة: تحويلها إلى عمليات تنفيذية والانتفاع بها في صنع القرار

### ➤ فرضيات الدراسة:

في ضوء إشكالية الدراسة و أسئلتها و أهدافها تم صياغة الفرضيات التالية:

#### الفرضية الرئيسية:

لا يوجد دور لإدارة المعرفة في اليقظة الإستراتيجية لمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB عند مستوى دلالة (0.05=)

#### الفرضيات الفرعية :

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة في اليقظة الإستراتيجية عند مستوى دلالة 0.05.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في اليقظة الإستراتيجية عند مستوى دلالة 0.05.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لخصن المعرفة في اليقظة الإستراتيجية عند مستوى دلالة 0.05.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنشر و توزيع المعرفة في اليقظة الإستراتيجية عند مستوى دلالة 0.05.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في اليقظة الإستراتيجية عند مستوى دلالة 0.05.

#### د/ التموضع الاستمولوجي و منهجية الدراسة:

الاستمولوجيا حسب مراجع المنهجية هي علم حديث يسمح بتمحيص المعرفة و نقدها، تعطي للبحث الحرية في التفكير و تحدد توجهه و تحدد منهج دراسته، و عليه فقد تم اختيار متغيرات الدراسة بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة، و بعد التفكير فيما جاء من نتائج و معرفة نظريا و تطبيقيا، تم الاتفاق على دراسة إدارة المعرفة باعتبارها أحد المفاهيم ذات الأهمية و الممارسة الواسعة في العصر الحالي، و محاولة إبراز دوره في اليقظة الإستراتيجية، وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الكمية و التحليل الإحصائي.

#### منهجية البحث:

## مقدمة

بالنسبة للمنهج المعتمد فإن البحث يندرج تحت التوجه الاستمولوجي التفسيري من أجل محاولة فهم العلاقة بين متغيري الدراسة، وعليه اقتضت طبيعة الموضوع استخدام منهج علمي يتلاءم مع نوعية المادة العلمية المستخدمة فيها، وبناء على ذلك فإن المنهج الذي تم إتباعه في دراسة هذا الموضوع هو المنهج الاستقرائي الذي يقوم على الوصف و التحليل، حيث اعتمدنا أداة الوصف لعرض الجانب النظري من الدراسة سواء ما تعلق منها بالإدارة المعرفة و أبعادها، أو ما يتعلق باليقظة الإستراتيجية للمؤسسة، كما تم اعتماد أسلوب تقنية دراسة حالة بالنسبة للجانب التطبيقي.

تصميم الدراسة: محددة بالعناصر التالية:

**(1) هدف الدراسة:** في ضوء مشكلة الدراسة و أهميتها تهدف الدراسة الحالية عموماً إلى التعرف على إدارة

المعرفة في المؤسسة المبحوثة و دوره في تحقيق اليقظة الإستراتيجية، كما ترمي إلى تحقيق أهداف متعددة

أخرى متمثلة في:

- تسليط الضوء على مصطلح إدارة المعرفة و اليقظة الإستراتيجية .
- التعرف على العمليات الأساسية و مفاهيم متعلقة بإدارة المعرفة و اليقظة الإستراتيجية و علاقتها بمفاهيم أخرى .
- تقديم و إبراز مقترحات و توصيات للمؤسسة محل الدراسة حول موضوع دور المعرفة في اليقظة الإستراتيجية.
- تحديد دور المعرفة في اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB .
- التعرف على مفهوم اليقظة و أنواعها و عوامل فعاليتها في هذه العملية.
- تطوير أسس و معايير تأهيل إدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية و التعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة .
- الوقوف على مدى انتشار ظاهرة مدروسة في مجتمع محل الدراسة و ما اثر اليقظة الإستراتيجية فيها .
- تقديم توصيات و نتائج التي تساهم في تسهيل مهمة تطبيق المنظمات لإدارة المعرفة.

**(2) نوع الدراسة:**

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى معرفة دور إدارة المعرفة في اليقظة الإستراتيجية، قمنا باختيار مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة، نظراً لتناسبها مع متطلبات البحث و الإجابة على الإشكالية المطروحة مسبقاً، و بغية التعرف و الإلمام بمجتمع جوانب الموضوع و عليه فإن هذه الدراسة أخذت بعداً وصفياً لظاهرة، و كذا كميًا من خلال الاستعانة بتوزيع و تحليل الاستبيان، و تقدير اتجاهات المبحوثين كميًا، و كذا اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية.

**(3) أهمية الدراسة:**

## مقدمة

تمكن أهمية هذه الدراسة في معالجة موضوع متضمن من متغيرين هما إدارة معرفة كمتغير مستقل و اليقظة الإستراتيجية كمتغير تابع، قد اخترنا هذا الموضوع لقلة الدراسات و أبحاث التي تناولت المتغيران معاً، و كذلك اكتساب قدرة أكبر لمنافسة أكبر لمنظمات العالمية ومن خلال :

- الكشف على العلاقة بين إدارة المعرفة اليقظة الإستراتيجية.
- تقديم رؤية شاملة حول موضوع إدارة و اليقظة الإستراتيجية.
- إبراز إيجابيات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات المعرفية .
- مكانة تكنولوجيا المعلومات اعتبارها موردا أساسيا في تنافسية المنظمات الصناعية .
- تطورات العصر الحديث في التكنولوجيا وما يترتب عنه من مستجدات و أزمات جديدة تتطلب ردود أفعال و استجابات سريعة.
- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

- **المدى الزمني:** الإطار الزمني الذي تمت فيه هذه الدراسة تمثل في الفترة ما بين 2024/05/19 إلى غاية 2024/05/20 تم فيها زيارة المؤسسة المبحوثة و توزيع الاستبيان على المستجوبين و استرجاعها.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة بإحدى المؤسسات المحلية وهي مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة.

### ➤ صعوبات الدراسة :

- تغير المؤسسة محل الدراسة لأسباب عديدة منها عدم قبول الاستبيان و فرض عدد معين و التأخير في إعادة الاستبيانات في موعدها
- صعوبة الحصول على الموافق على الإجراء دراسة ميدانية
- ضيق الوقت نظرا للدراسة في الفصل الأول و خاصة مع توسع الموضوع و ما تطلبتته الدراسة من جهد و الوقت
- صعوبة الحصول على المراجع المختصة المتعلقة بالموضوع اليقظة الإستراتيجية
- صعوبة إيجاد دراسات ميدانية تحل العلاقة بين مفهوم إدارة المعرفة و مفهوم اليقظة الإستراتيجية ذلك كون إدارة المعرفة لا تزال ممارسة جديدة بالنسبة للمؤسسات و بالخصوص المؤسسات الجزائرية التي بدأت بالكاد تضع خطواتها الأولى في هذا المجال

### (4) مخطط الدراسة:

لإجابة على الإشكالية الدراسة و الإلمام بجميع العناصر بجزئها النظري و التطبيقي، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:

## مقدمة

---

- **الفصل الأول:** خصص للإلمام بالإطار النظري لليقظة الإستراتيجية من: المفهوم، الأنواع، مراحل، النظام، أهداف، عوامل فعاليتها، بالإضافة إلى طرق تطبيق اليقظة الإستراتيجية.
- **الفصل الثاني:** تعلق بعرض الجوانب النظرية لإدارة المعرفة من المفهوم، مراحل، نماذج، و مختلف الاستراتيجيات، وفي الأخير تم التطرق إلى العلاقة بين إدارة المعرفة و اليقظة الإستراتيجية.
- **الفصل الثالث:** يمثل الجزء التطبيقي، أين سيتم إعطاء لمحة عن نشاطات المؤسسة المبحوثة و أهم منتجاتها و طرق العمل، ثم التطرق لأهم مرتكزات إدارة المعرفة و دورها في تحقيق اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة.

# الفصل الأول

## الإطار النظري للنقطة الاستراتيجية

### تمهيد

في ظل التغيرات السريعة التي تميز بها المحيط الاقتصادي و ما صاحبها من شدة المنافسة و ما عرفته متطلبات الزبائن من تزايد و تنوع مستمر، شهدت المنظمات متغيرات عكست مفاهيم و تقنيات حديثة و التي تتوافق مع ما يفرضه العالم المعاصر القائم على الحركة و التغيير، وعلى هذا فإن السرعة و المرونة و القدرة على التفاعل أصبح أمر ضروريا على المنظمات للحصول و الحفاظ على المراكز التنافسية و تطويرها و التي تعكس مدى نجاح التفكير الاستراتيجي الذي يعد النواة الرئيسية في سير أعمال المنظمة .

ومن هذا المنطلق يتبين الدور الرئيسي للمعلومة في المنظمة باعتبارها الأساس الذي يعكس طبيعة العوامل الخارجية و الداخلية و الجسر الواصل بين المنظمة و التغيرات الحاصلة، ففي زمن أصبحت فيه السيطرة للمنظمات التي تملك المعلومة الأدق و الأسرع، وفي هذا الصدد ظهر المفهوم الإداري الذي يساعد المنظمة على التردد الاستراتيجي للتغيرات البيئية من خلال توفير المعلومات المتطلبة ضمن ما تفرزه التغيرات البيئية الحالية و تقليص الفجوة بين المعلومة و المعرفة و تحقيق التفاعل و التكامل بين وحدات المنظمة و مستوياتها بالاعتماد على نظم اليقظة الإستراتيجية التي تعطي المنظمة نظرة فاحصة للماضي و الحاضر في حين تساعد على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية.

من أجل الإلمام بهذا المصطلح الإداري المتشعب نقوم بتقديم إطار النظري مفاهيمي لليقظة الإستراتيجية و ذلك وفقا للتقسيم الآتي:

### المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية

المبحث الثاني : مراحل اليقظة الإستراتيجية و أهميتها و أهدافها

المبحث الثالث: طرق تطبيق اليقظة الإستراتيجية و نظمها و عوامل فعاليتها

### المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية

في ظل التحولات البيئية الجديدة التي تعيشها المؤسسة باعتبارها تزاوّل نشاطها وسط بيئة تمتاز بالتغير و التطور المستمر للتكنولوجيا فإنه واجب على المؤسسة البحث عن طرق للكشف عن هذه التغيرات وعن الوسائل اللازمة لتدعيم مصادر معلوماتها، ولهذا فعلى المؤسسة تبني نظام جديد وهو اليقظة الإستراتيجية الذي يمكنها من ذلك معرفة كيفية رصد و سير و تحليل الكم الهائل من المعلومات الموجودة في بيئتها الداخلية و الخارجية و هذا من أجل التوقع و العمل المسبق الذي يجعلها مرنة لمواجهة التهديدات و استغلال الفرص حتى تحافظ على مكانتها و تحقق أهدافها المتمثلة في البقاء و النمو و الاستمرار .

### المطلب الأول : مفهوم اليقظة الإستراتيجية

اليقظة نشاط إنساني قديم يرجع أصله إلى البحث عن المعلومات من أجل القيام بالتجسس و تتبع كل ما يحدث في بيئتها و مواكبة تطوراتها لتحقيق الأهداف التي تتمثل في البقاء و النمو و الاستمرارية ، ففي جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن بيئتها و تدعيم قدرتها على الدفاع و الهجوم، وهذا ما تبني أحدث الأنظمة .(العالية، 2014، صفحة 21) و سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مفاهيم اليقظة الإستراتيجية، التفرقة بين اليقظة الإستراتيجية و بعض المصطلحات ذات صلة، أنواع اليقظة الإستراتيجية.

### مفهوم اليقظة الإستراتيجية :

قبل التطرق لمفهوم اليقظة الإستراتيجية، نتطرق أولاً إلى مفهوم اليقظة

### اليقظة :

لغة: تعني "أن تكون في حالة استعداد أو لرصد شيء ما قد يحدث دون معرفة ما هو بالضبط "

اصطلاحاً: فهي تشير إلى "عملية منظمة من بحث، و تحليل، و انتقاء ملائم للمعلومات، والتي تقدم مزايا تنافسية للمؤسسة". بمعنى أن اليقظة تعبر عن "جمع المعلومة، و تركيبها و استخلاص النتائج التي يمكن أن توجه المؤسسة".

ويمكن تعريف اليقظة أيضا على أنها "الرادار الخاص بالمؤسسة، و الذي يسمح لرصد الفرص و التهديدات عن طريق المسح الشامل لبيئتها". بمعنى أنها "جهاز يسمح بملاحظة المعلومات المتعلقة بتغيرات البيئة الاجتماعية و الاقتصادية، بهدف خلق فرص الأعمال، و تقليل المخاطر المتعلقة بحالة عدم التأكد، و اكتساب ردة فعل في الوقت المناسب".(خليدة، 2008-2009، صفحة 43)

مما سبق يتضح أن اليقظة هي نشاط أو سياق معلوماتي مرتبط برصد المعلومات في جميع الميادين، من أجل التصرف بشكل مسبق، فعوض أن تقوم المؤسسة برد فعل، فإنها هي التي تدفع إلى التغيير.

❖ **عرفت ليسكا (Humbert Lesca) اليقظة الإستراتيجية بأنها :** عملية جماعية مستمرة تقوم بها مجموعة من الأفراد طواعية و تستخدم معلومات إست باقية حول التغييرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، من أجل خلق الفرص و الحد من التهديدات و الأخطار الناتجة عن عدم اليقين بشكل عام، مما يسمح للمنظمة التصرف بسرعة و في الوقت المناسب.

❖ **عرفها جاكوبياك (Jakobiak) بأنها :** مراقبة و تحليل البيئة العلمية و التكنولوجية ، و الآثار الاقتصادية الحالية و المستقبلية ، لاستنتاج التهديدات و فرص التطوير.(النجار و شوابكة، 2020، صفحة 507)

❖ **وحسب ReneRohurbeck:** تعمل اليقظة على تحديد و تقييم و استخدام إشارات ضعيفة لإدراك و تصور و التحذير من الأخطاء و الفرص المقبلة .

ومن خلال هذه التعاريف فاليقظة الإستراتيجية هي: عملية مستمرة تساعد المؤسسة في البقاء على علم بكل التغييرات الحاصلة و ذلك من خلال جمع و انتقاء و معالجة و تحليل المعلومات المتحصل عليها عن طريق رصد محيط المؤسسة بهدف تجنب المخاطر و اغتنام الفرص و تطوير نظامها لكسب الميزة التنافسية لضمان استمراريتها.

#### المطلب الثاني: التفرقة بين اليقظة الإستراتيجية و بعض المصطلحات ذات صلة

يتقارب مفهوم اليقظة الإستراتيجية مع عدة مفاهيم أخرى، ومن أهم هذه المفاهيم نذكر الذكاء الاستراتيجي، الذكاء الاقتصادي ولتمييز هذه المفاهيم عن بعضها نعرض في ما يلي إلى ماورد في مختلف الأدبيات :

#### أولاً:الذكاء الاقتصادي

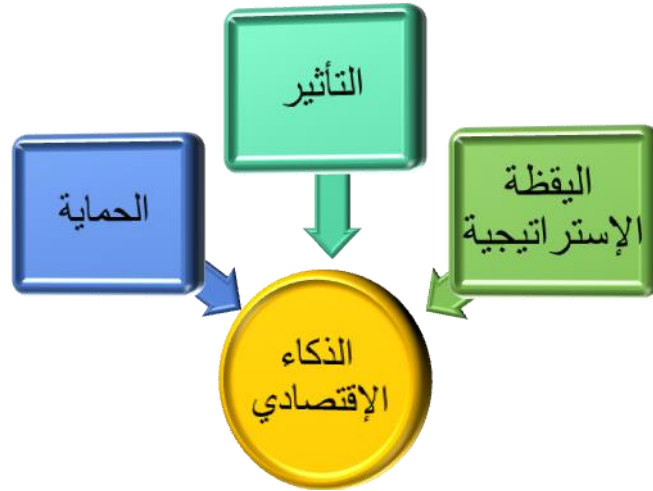
يشير الذكاء الاقتصادي إلى "نظام لمراقبة و تحسس البيئة لفائدة الأعوان الاقتصاديين، وهو يركز على محورين الأول يضم البحث و التجميع المنتظم و المستمر للمعلومات المختلفة المتاحة بصفة قانونية و أخلاقية و مصادر مختلفة، ثم فرزها و تحليلها و توزيعها و استغلالها. (حببية، 2017، صفحة 107)

وقد عرفه الباحث **J.louis Levet** "أن الذكاء الاقتصادي هو نشاط المنظم الذي يساعد المؤسسة على المعرفة ما يجب أن تعرفه عن بيئتها التنافسية، مع توفير الحماية اللازمة لإرثها المعرفي يمنع منافسيها من معرفة ما لا يجب عليهم معرفته عنها، و بذلك فهو بهدف لاستنزاف التغييرات و استباقها وفك غموض المستقبل.(بكر و الدين، 2017، صفحة 37)

ويمكننا توضيح أبعاد أو عناصر الذكاء الاقتصادي من خلال الشكل الموالي :



الشكل رقم (01): أبعاد الذكاء الاقتصادي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة

#### ثانيا : الذكاء الاستراتيجي

بعد الذكاء الاستراتيجي أحد المفاهيم الحديثة التي تبدأ الاهتمام بها في الآونة الأخيرة، كونه من المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، حيث يمثل أحد الموارد غير الملموسة و مصادر القوة الإستراتيجية في المنظمات باعتباره أفضل الأنظمة التي تمكن المنظمات من الحفاظ على مركزها التنافسي و مواجهة أي تهديدات أو معوقات محتملة من خلال رصد كل التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، وعليه يمكن النظر للذكاء الاستراتيجي بأنه عملية إستراتيجية تقوم على التحليل البيئي للمنظمة، و بناء منظومة بيانات و معلومات تساعد القادة في اتخاذ القرارات و صياغة استراتيجيات تعزز القدرة التنافسية للمنظمة.

ويلعب الذكاء الاستراتيجي أدوارا مهمة ومتعددة في المنظمات لتعامله بدقة مع البيانات و المعلومات المهمة للمنظمة، ويمكن تحديد أبرز الأدوار للذكاء الاستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية، تنفيذ عمليات التغيير، تعزيز القدرة التنافسية، ودعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ولكي يمكن ربط الأنشطة بعملية الذكاء الاستراتيجي، بحيث يساعد كل نشاط في حد ذاته على إضافة قيمة للذكاء و يؤثر بدوره على خلق القيمة في الأنشطة اللاحقة، مما يسهم في خلق قيمة لأي مشروع من خلال التحول التدريجي للبيانات إلى الذكاء، و يمكن تحديد أنشطة القيمة المضافة في عمليات الذكاء الاستراتيجي في التحسس و الجمع و التنظيم و المعالجة و الاتصال و التواصل و من ثم الاستخدام الأمثل، و لا ينبغي اعتبار كل نشاط في العملية مجهودا فرديا بل هو نشاط جماعي قد يتضمن مدخلات من الموظفين المباشرين، و المديرين التنفيذيين، و المتخصصين حيث تتأثر مخرجات

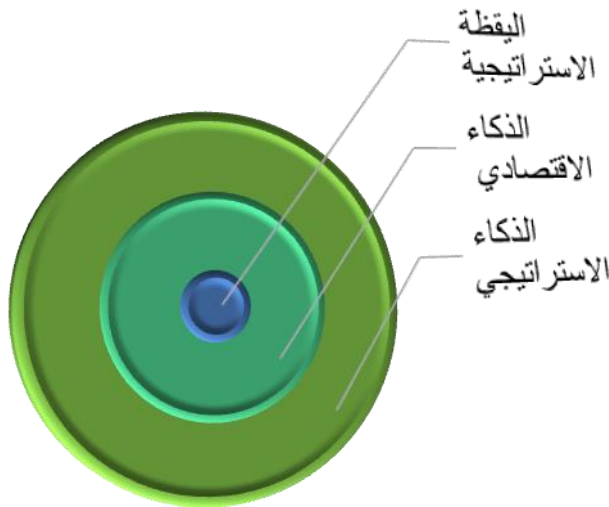
القيمة المضافة من كل مرحلة بتحويل البيانات في الذكاء بالخبرات، و التحيزات، و النماذج العقلية الذين يشاركون في النشاط الجماعي . (rahman & Auter, 2024)

ثالثا: التفرقة بين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي و الذكاء الاستراتيجي

يظهر من خلال مفهوم الذكاء الاقتصادي أنه يتضمن الإستراتيجية كأحد أبعاده أو آلياته ويتعدى ذلك بالاستفادة من هذه الآلية و حماية ما تنتجه من معلومات إستراتيجية لاستغلال هذه المعلومات في التأثير على المحيط الخارجي و يظهر هذا من خلال الشكل رقم (01)، وكما جاء عن Marti & marinet فإن اليقظة الإستراتيجية عبارة عن رادار يعمل على مراقبة مستمرة لمنطقة ما لاستشعار خطر قادم، أما عن الذكاء الاستراتيجي فهو يقوم على المتابعة فإن أطلق الرادار الأول إشارات الإنذار قام الرادار الثاني بتتبع مصدر الإنذار و تخطيه، بالإضافة إلى أن الذكاء الاقتصادي أشمل من اليقظة من حيث المستوى المستهدف فإذا كانت اليقظة الإستراتيجية تستهدف المستوى الجزئي كمنظمة معينة فالذكاء الاقتصادي يتعدى ذلك بهدفه ويصل باستهدافه إلى مستوى اقتصاد دول. وبالتالي فهو يستهدف المستوى الكلي، ورغم اهتمامه بالنطاق الكلي فهو يختلف عن الذكاء الاستراتيجي فهذا الأخير يتعدى في مفهومه الذكاء الاقتصادي اتساعا و شمولاً، ونستطيع القول أن الذكاء الاستراتيجي يضم كل من الذكاء الاقتصادي و تسيير المعارف الداخلية مع الإشارة إلى أن اليقظة تعد أحد أبعاد الذكاء الاقتصادي ضمناً هي محتوى في الذكاء الاستراتيجي رغم اعتبار البعض أن الذكاء الاستراتيجي هو المصطلح الأنجلوسكسوني لمفهوم اليقظة. (قرون، 2022)

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (02):اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الاقتصادي، الذكاء الاستراتيجي



المصدر: إعداد الطالبين بناء على دراسات السابقة

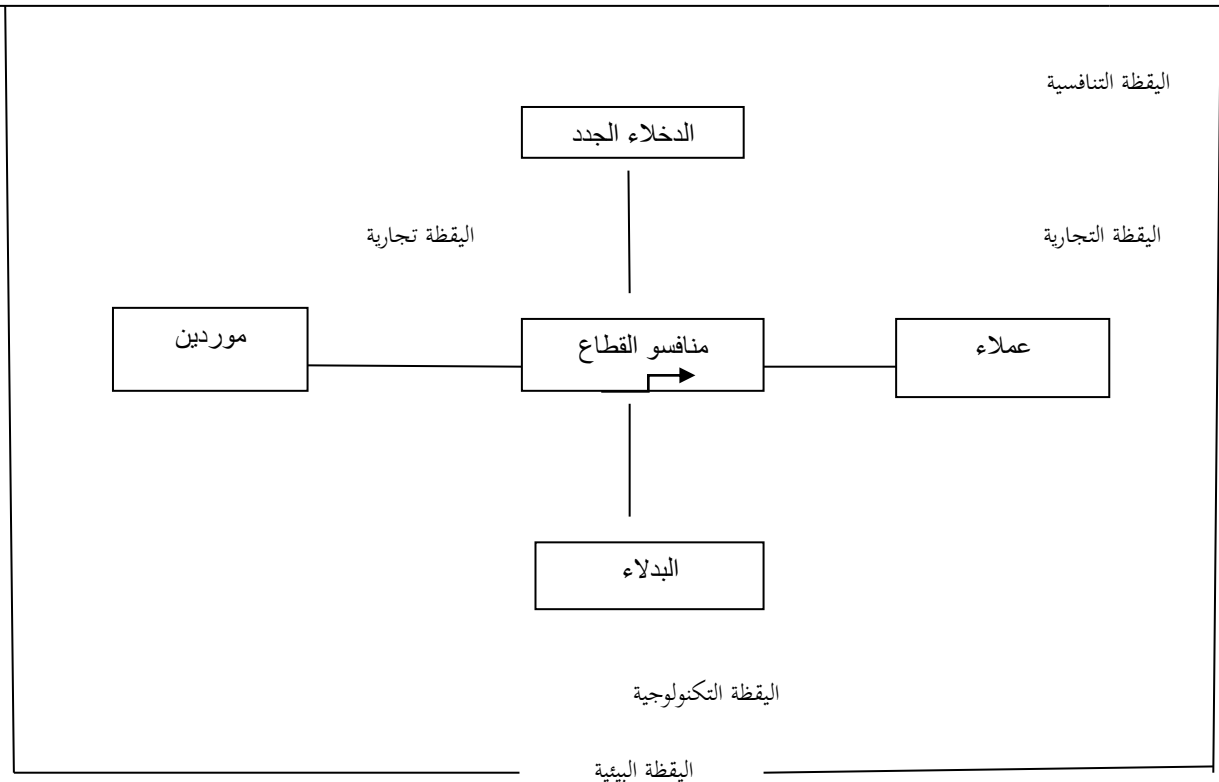
المطلب الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية

تختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية باختلاف الغاية منها، بالنسبة للعديد من الباحثين لا يمكن حصر اليقظة الإستراتيجية بأنواع محددة، فمنهم من يرى أن الثروة التكنولوجية هي من أسهمت في خلق الصراعات في مجالات الإبداع و الابتكار فهي في أساسها تكنولوجية، و يرى الآخرون بأنها تأخذ بعدا تنافسيا، و تجاريا، لكن المتفق عليه أن اليقظة غايتها إستراتيجية مهما تعددت جوانبها وتنوعت أبعادها. (خيرة، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المكتبات الجامعية (اطروحة دكتوراه)، 2022، صفحة 29)

وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى أنواع اليقظة الإستراتيجية .

وقسمت إلى 4 أنواع من اليقظة الإستراتيجية ، ويمكن تمثيلها فيما يلي:

الشكل رقم (03):أنواع اليقظة الإستراتيجية حسب نموذج بورتر



المصدر : (درقالي و عيايشية، 2016)

### أولاً: اليقظة التنافسية

تعرف اليقظة التنافسية على أنها سلسلة من التوصيات و الإجراءات الملموسة التي تتبع عملية تخطيط منهجية لجمع المعلومات ونشرها حول مختلف أصحاب المصلحة في هذا المجال لإيجاد فرص جديدة أو فرص قد تغير الوضع التنافسي للمؤسسة.

وتعرف أيضا اليقظة التنافسية أنها نشاط الذي يسمح للمؤسسة بفهم سلوك المنافسين الحاليين و المحتملين، من خلال الحصول على معلومات ملموسة عنهم كرقم الأعمال و الحصة السوقية و الأسعار و التكنولوجيات المملوكة و معدلات، النمو و القنوات التوزيع و مصادر التوريد دون أن تهمل المعلومات غير الملموسة لما لها من تأثير بالغ في فهم سلوكيات المنافسين مثل: قوة صورة العلامة ونوع القيادة و التسيير و مدى رضا زبائن المنافسين و الكفاءات و المهارات المكتسبة... الخ، نقاط قوتهم و ضعفهم، مراقبة و تتبع المنتجات و الإمكانيات المالية و القدرات الإدارية و التنظيم و البيع و التكاليف الكلية الخاصة بهم، الأهداف و الاستراتيجيات... الخ. (خيرة، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المكتبات الجامعية ، 2022، صفحة 29)

### ثانياً : اليقظة التكنولوجية (la veille technologique)

تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، و الوسائل المسخرة، و الإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات و المستجدات الحاصلة في الميادين التقنية و التكنولوجية و التي تهتم المؤسسة حالياً أو التي تهتمها مستقبلاً، كما يعرفها مارتيني و ريبورت (Ribault et Martinet) على أنها ذلك النشاط الذي يمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف و التي تبرز عند تطور التكنولوجيات. و تتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في جمع المعلومات العلمية و التقنية و التكنولوجية ، لانشغالها في الإبداعات التكنولوجية، و الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من الاكتشافات العلمية.

### ثالثاً : اليقظة التجارية أو التسويقية (la veille commerciale)

تشير اليقظة التجارية اهتمامها حول الأسواق الأمامية من خلال، الزبائن و الموزعين (معرفة الحاجيات و الرغبات، قياس عدم الرضا، تحديد قدرة الزبائن على السداد، دراسة العلاقة بين زبائنهم و موزعيها، تنمية العلاقات مع الموزعين...)، و الأسواق الخلفية من خلال الموردين (قدراتهم على تمويلها بأقل التكاليف و إمكانياتهم المالية، إجراءات التوريد، استراتيجياتهم و سياساتهم، الخدمات التي يوفرونها و أساليب تحفيزهم، وكذا تتبع العلاقات الدائمة بينهما، و هم كمصدر للحصول على المعلومات...). لذلك فان اليقظة التجارية تهدف إلى جمع المعلومات التي تخص بصفة أساسية.

### رابعاً: اليقظة البيئية

وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة و التي لم تتناولها الأنواع السابقة، كاليقظة الخاصة بعلم البيئة، اليقظة الثقافية، اليقظة المالية... الخ، ولا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى سابقة الذكر لأنها هي الأخرى تؤثر على نشاط و مستقبل المؤسسة.

وتطبيق اليقظة البيئية هو وظيفة صعبة بالنسبة للمؤسسة و ذلك لأنها تتعلق بجانب واسع من البيئة المستقبلية مما يفرض على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها و معالجتها و إرسالها لمتخذي القرار، حتى يتمكنو من تحديد المعلومات الأساسية.

### المبحث الثاني : مراحل اليقظة الإستراتيجية و أهميتها و تشخيصها

بالنظر إلى اليقظة الإستراتيجية نجد أنها من الوعي غير مقصود ناتجة عن الممارسات و الأنشطة مع الأعوان ذات صلة بالمشروع، فيمكننا أن نميز بين عدة مراحل التي تعمل على نجاحها و ذلك من اجل نظام اليقظة و معرفة أهميتها و أهدافها التي من أجل نظام اليقظة أن يكون فعال داخل المشروع .

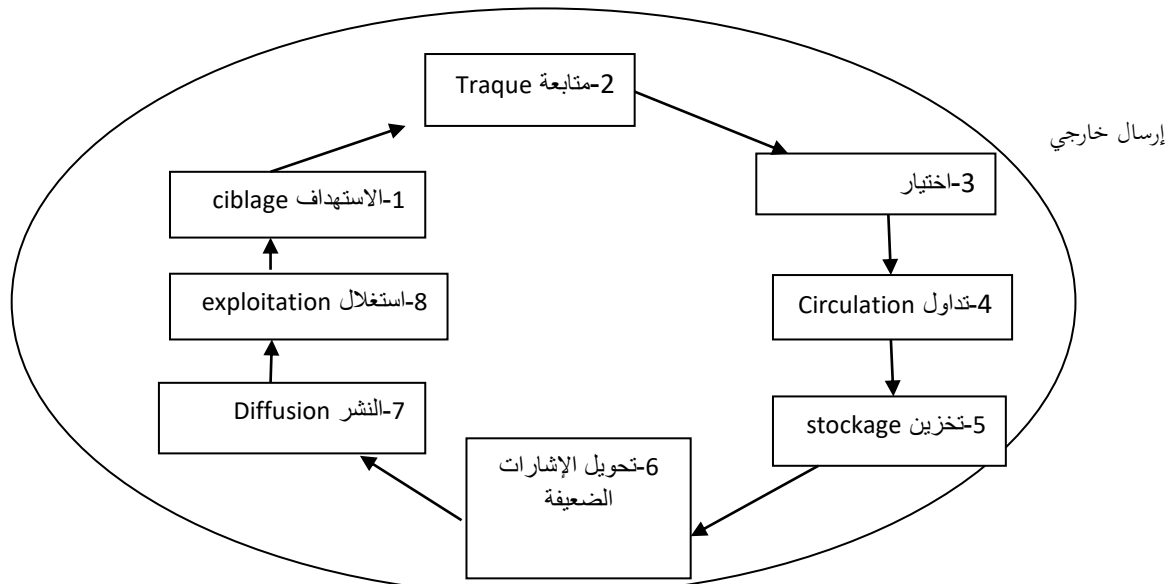
وسوف نتطرق في هذا المبحث على مراحل اليقظة الإستراتيجية و أهميتها و أهدافها

### المطلب الأول : مراحل اليقظة الإستراتيجية

هناك اختلاف واضح بين الباحثين و الممارسين في تحديد مراحل اليقظة الإستراتيجية ، فمنهم من يرى بأن عملية اليقظة تتكون من 3 مراحل، ومنهم من يحددها في 4 مراحل، و منهم يحدد لها 6 مراحل وهناك من يذهب الى 10 مراحل .(غوالي، 2023، صفحة 61،60)

يمكن تقديم نموذج مفصل لليقظة الإستراتيجية يتكون من 8 مراحل.

### الشكل رقم (04): النموذج النظري لعملية اليقظة الإستراتيجية حسب Humbert Lescar



المحيط

المصدر: (شادلي، 2018)

### المرحلة الأولى: البحث عن المعلومات

والذي عرفها H Lescal على أنها "العملية التي يتم من خلالها تحديد المساحة الخارجية التي تريد المنظمة وضعها تحت المراقبة الإستباقية ، أي ما هو مطلوب منها لتركيز الانتباه عليه". وتجيب هذه المرحلة على السؤال أي نوع من المعلومات نحن بصدد البحث عنها؟ وأين يمكن أن نجدها؟ وتعتبر هذه الخطوة مهمة جدا خاصة أن المحيط أصبح يتسم بتخمة المعلومات أو كما وصفها (shenk) ضباب المعلومات مما يصيب الفرد المتلقي بحالة شلل في التحليل أو أثناء المعالجة، حيث أنه في لحظة ما يتلازم زيادة حجم المعلومات بعدم القدرة على معالجتها ، لذلك أصبح مطلوب من المنظمات التعامل مع هذا الحجم الكبير منها بحذر أكبر. (قرون، 2022، صفحة 127)

### المرحلة الثانية: المتابعة Traque

وهي المرحلة التي تأتي بعد التنسيق و تحديد الهدف في المرحلة الأولى، يبدأ النشاط الفعلي لعملية اليقظة من هذه المرحلة بالترصد و الاستماع الفعلي للبيئة المستهدفة، لاكتشاف الإشارات الضعيفة و جمع البيانات و اختيار الأقرب منها لحاجة المنظمة.

### المرحلة الثالثة: الاختيار Sélection

اختيار المعلومات هي عملية تتمثل في اختيار المعلومات الأكثر دلالة بما سيحدث من بين كم هائل من المعلومات، و التي تفيد في اتخاذ القرار داخل المؤسسة. وهذه المرحلة من بين المراحل المصيرية في اليقظة الإستراتيجية. غياب عملية الاختيار يؤدي إلى إغراق المؤسسة بالمعلومات و يضعف سيرورة اليقظة.

### المرحلة الرابعة: تداول Remontée

ما تم اختياره من المعلومات وهي العملية التي تضمن انتقاء المعلومات من المتعقبين إلى الشخص أو الأشخاص (المعنيين بها) غالبا ما يكون منشط اليقظة الإستراتيجية أو إلى المستعملين المحتملين للمعلومات. ونلاحظ من خلال الشكل أن اختيار جاء على خطوتين، فرديا ثم جماعيا كمرحلة عودة للاستفادة من خبرات مختلفة كنوع من المشاركة في اتخاذ القرار.

المرحلة الخامسة: تخزين Mémoires و تحويل الإشارات الضعيفة

بعد الاختبار المحكم للمعلومات و معالجتها تأتي عملية التخزين وهي عملية مهمة جدا، ويتم تخزين المعلومات في قواعد بيانات المنظمة، ثم يستمر التداول و الخلق الجماعي للمعنى (Création Collective De Sens) أي إعطاء معنى لهذه الإشارات و المعلومات المخزنة جماعيا، قبل تداولها وتخزينها مرة أخرى.

### المرحلة السادسة: النشر Diffusion، الاستغلال Exploitation

عند انتهاء مرحلة التحليل و التركيب تتحصل على معلومات معالجة و لا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها و لم يتم نشرها في الوقت المناسب والى الشخص المناسب، لاتخاذ القرار المناسب، وإذا فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعاً إذا لم تنتشر المعلومة لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة. وبعد عملية النشر لمتخذي القرارات فيه، يتم استغلالها في اتخاذ القرار، فقد يكون هذا القرار متعلق بفرصة يجب اقتناصها أو بخطر يجب تخطيه، بتحديد الاستراتيجيات و الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

### المطلب الثاني: أهمية اليقظة الإستراتيجية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية لا يمكن للمؤسسة أن تستغني عنها، فهي تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن، و التي تمس جوانب عديدة من البيئة من تهديدات و فرص ورغم أن هذه المعلومات مكلفة للوصول عليها لكنها جد مهمة لأنها تساعد على التكيف مع التغيرات الحادثة في البيئة، أو التنبؤ بهذه التقلبات و التغيرات قبل حدوثها لاتخاذ القرارات المناسبة، وجعلها تتوافق مع أهداف المنظمة عند حدوثها ووقوعها، لهذا فإن اليقظة الإستراتيجية تلعب دورا أساسيا خاصة في الاستمرارية الإستراتيجية، فبذلك تعد المفتاح الأساسي للتنافس. (غوالي، 2023، صفحة 44)

وتتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة في تحقيق ما يميز يؤهلها لتحقيق أهدافها بأقل الأضرار.

- ✓ تدعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية لتتسم هذه الأخيرة بالجودة و الفعالية
- ✓ تساهم في الرفع من القدرة التنافسية للمنظمة، و امتلاك مزايا تنافسية مستدامة
- ✓ تساهم في مواكبة مختلف تطورات البيئة التنافسية بما فيها الابتكارات والتطورات التكنولوجية
- ✓ تساهم في تنظيم وتأطير عملية إدارة المعلومات و المعرفة بما يسمح بالحصول على مخرجات من المعلومات تتميز بالصدق، الثقة ثبات .
- ✓ إيجاد شركاء وحلفاء جدد
- ✓ اليقظة الإستراتيجية تعتبر كوسيلة للاستشعار للتغيرات المفاجئة
- ✓ اليقظة وسيلة تسمح بتأقلم المؤسسة مع بيئتها
- ✓ تخفيض الأخطار الناجمة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان
- ✓ اليقظة أداة لإعادة توجيه استراتيجية المؤسسة بشكل الذي يؤهلها لتحقيق أهدافها بأقل الأضرار



✓ اليقظة تسمح بالاقتصاد في الموارد لأن التأخر في رد الفعل يكلف كثيرا

### المطلب الثالث: أهداف اليقظة الإستراتيجية

عادة ما تكون أهداف اليقظة مرتبطة بالمواضيع المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية: التخطيط، الميزة التنافسية، القرار، التكيف و الاستجابة، الابتكار و توقع الانقطاعات. حيث تساهم اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات، و المساعدة على اتخاذ القرارات وكذا تحقيق أهداف البقاء و الاستمرار. (محمد، 2023)

ويمكن تحديد أهدافها كما يلي:

- ✓ توفير معلومات استراتيجية تمكن المؤسسات من فهم التهديدات التي تحيط بها حاليا و مستقبلا، وإدراك القدرات التي تتيح لها تقليل معدلات عدم التأكد المحيطة بها.
- ✓ تقديم الأفكار الهادفة إلى تحويل الابتكارات و الاختراعات إلى سلع قابلة للتداول و تمكين المؤسسات من الانفتاح على التغيرات التكنولوجية و الحفاظ على جودة عملياتها و خدماتها
- ✓ توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمؤسسات واتخاذ الإجراءات الوقائية، وإنشاء أساس معرفي للأنشطة المستقبلية المحتملة و تأثيراتها الايجابية و السلبية.
- ✓ تشكيل قناعات لدى صناعات القرارات وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى القرارات و سياسات إبداعية و مثلى
- ✓ تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية، و اعتماد هذه الأحداث كأساس في حل المشكلات
- ✓ التحكم في الوقت وذلك بقبول تسخير الوقت، الوسائل الأساسية و الميزانية المناسبة لذلك
- ✓ روح جماعية قوية: إذا لم يظهر متخذو القرارات للمتقنين بأهمية ما يقومون به من جمع للمعلومات، فسيكون مصيرا النظام هو الإهمال
- ✓ تحقق كفاءة لنظام المعلومات الإستراتيجية بشكل كلي في مجال التسويق
- ✓ التنبؤ بالفرص و العمل على استغلالها و محاولة تجنب التهديدات و آثارها
- ✓ تحديد موقعها التنافسي الحالي و المستقبلي بحيادية مقارنة بمنافسيها

### المبحث الثالث: طرق تطبيق اليقظة الإستراتيجية، نظمها، و عوامل فعاليتها

إن اليقظة الإستراتيجية تستلزم العديد من المتطلبات لتنفيذها من ممثلين، معلومات و طرق و وسائل لإنجازها حتى تستطيع بلوغ أهدافها.

وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى طرق تطبيق اليقظة الإستراتيجية، و نظمها، و عوامل فعاليتها

### المطلب الأول: طرق تطبيق اليقظة الإستراتيجية

بما أن اليقظة الإستراتيجية تعتبر نظام، فكل نظام لديه طرق ووسائل تستخدم لتطبيقه. فالمشروع يستخدم مجموعة من هذه الطرق و الوسائل ليصبح لديه نظام يقظة فعال.(غوالي، 2023، صفحة 76)

### 1. طريقة المعايرة أو القياس المقارن:

تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات الإستراتيجية، ابتدعتها شركة Rank Xerox في السبعينات لصد المنافسة الدولية في السوق الآلات الناسخة، ويعرفها KEARNS على أنها: عملية مستمرة لتقييم منتجاتها، خدماتها و الطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية، أو بالمؤسسات الرائدة.

كما قدم CAMP تعريفاً آخر للمعايرة على أنها: البحث عن الطرق الأكثر فعالية لنشاط ما، والتي تسمح لنا بضمان التفوق.

وتتضمن عملية القياس المقارن عدة مراحل أهمها ما يلي:

- تحديد مجالات التطبيق و القياس المقارن التي يتم عليها قياس أولي بهدف التطوير
- إنشاء فرق عمل رئيسية و فرعية لتولي مسؤولية القياس بالمؤسسة التي قد يحتاجون إليها من خارج المؤسسة بشكل مؤقت أم دائم
- البدء في تنفيذ أعمال المراجعات و القياس المقارن بصورة دورية مستمرة مع التواصل الإداري اللازم للمتابعة الإستراتيجية أو الجزئية بحسب مستوى القياس المقارن إلي تم إقراره.
- تجميع المعلومات الموسعة و تحديد النموذج القياسي و القيم المرجعية التي سيتم المقارنة بها
- التهيئة التنظيمية و الإدارية و الإجرائية اللازمة للبدء في أعمال القياس و المراجعات

وعموماً فإن هناك ثلاثة أنواع رئيسية للقياس المقارن هي:

- ❖ **القياس المقارن داخل المنظمة العامة:** وفي هذه الحالة تجري مقارنة بين الإدارات أو الخطط أو الأقسام داخل المنظمة العامة.
- ❖ **القياس المقارن التنافسي:** وفي هذه الحالة تتم مقارنة الأداء الحالي للمنظمة بالأداء الحالي للمنافسين الذين يقدمون الخدمات نفسها، وهذا لا ينطبق على المنظمات العامة التي تقدم خدماتها بشكل احتكاري.
- ❖ **القياس المقارن العام:** هو أكثر الأنواع استخداماً في مجال المنظمات العامة، حيث يقوم المسؤول بتحديد أفضل الممارسات عموماً في مجال الخدمات الحكومية، وتتم المقارنة بها، و التعلم منها، وهذا النوع من القياس يساعد في التغلب على مشاكل المقارنة بالمنافسين.

### 2. التحليل الرباعي SWOT:

ينتج عن تحليل SWOT مصفوفة يتم فيها مقابلة كل من عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة و الضعف) وعوامل البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات). (درقالي و عيايشية، 2016، صفحة 35\_38)

وتساهم اليقظة الإستراتيجية مساهمة فعالة في اكتشاف الفرص و التهديدات، كما أن لها دور في اكتشاف نقاط القوة و الضعف قبل فوات الأوان، ويمكن توضيح مصفوفة SWOT في الجدول التالي:

الشكل رقم (05): نموذج تحليل المصفوفة SWOT

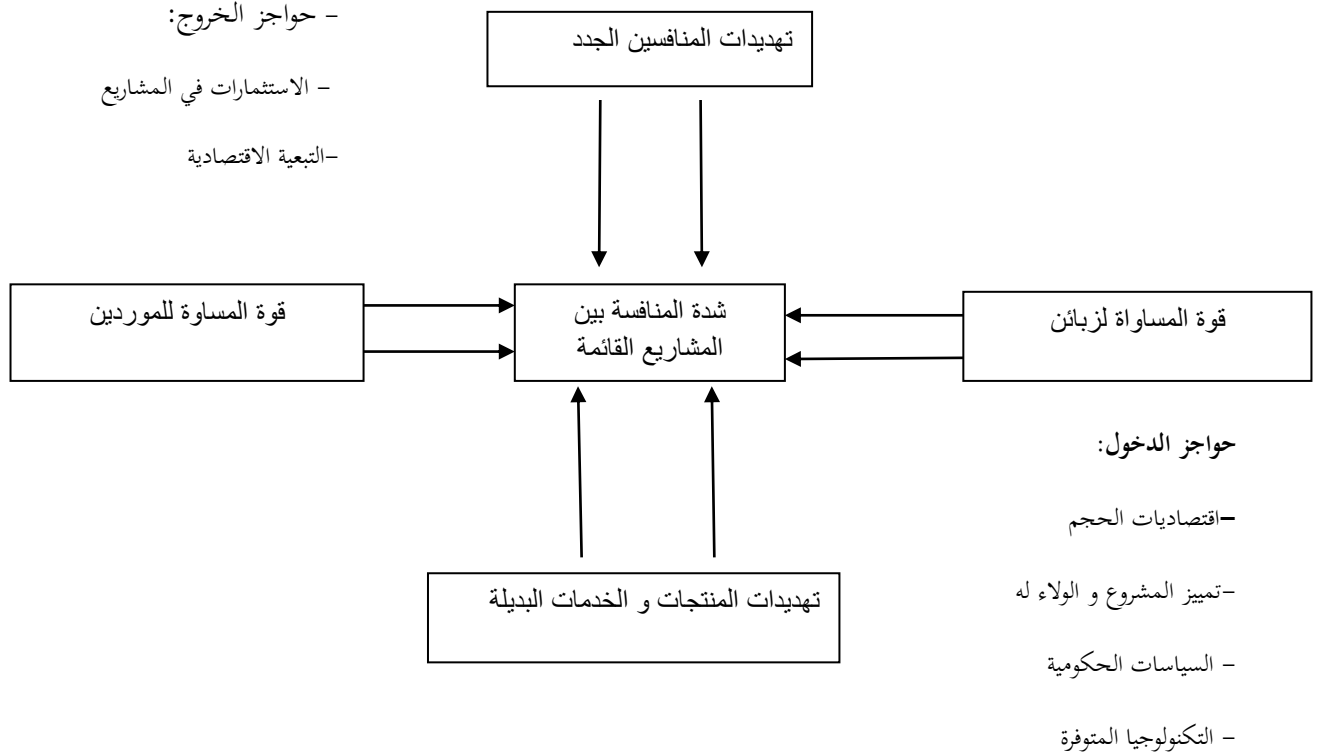
نواحي الضعف W	نواحي القوة S	التحليل الداخلي التحليل الخارجي
خلية 3 ضعف و فرص W/O التوزيع الخارجي	خلية 1 قوة و فرص S/T إستراتيجية هجومية	الفرص O
خلية 4 ضعف و تهديدات إستراتيجية دفاعية	خلية 2 قوة و تهديدات S/T إستراتيجية التوزيع	التهديدات T

المصدر: (درقالي و عيايشية، 2016، صفحة 78)

- الخلية 1: هذه الخلية تبين نقاط القوة مع الضعف، يجب أن يسعى المشروع إلى تعظيم نقاط قوته و الاستفادة من الفرص الجديدة أي استخدام نقاط قوة داخلية لاستغلال الفرص المتاحة خارجيا.
  - الخلية 2: تبين نقاط القوة مع اخذ التهديدات بعين الاعتبار، أي استخدام نقاط القوة لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من أثارها (يمكن البحث عن فرص في ظل التهديدات )
  - الخلية 3: تبين نقاط الضعف بشكل تباد فيه مع الفرص و تعني التغلب على مواقع الضعف الداخلي من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا.
  - الخلية 4: وهي الوضع الأسوأ للمشروع فهي تبين نقاط الضعف بالمقارنة مع التهديدات الخارجية، فيجب تقليل مواطن الضعف الداخلية لتحاشي المخاطر الخارجية.
3. طريقة تحليل المنافسة:

إن طبيعة و درجة المنافسة في قطاع ما يتوقف على خمسة عوامل أو بما يسمى القوى الخمس بنموذج Porter و المتمثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم(06): نموذج القوى الخمسة ل porter



المصدر: (درقالي و عيايشية، 2016، صفحة 35)

❖ المنافسة بين المشاريع:

تمثل شدة المنافسة في القطاع محور و مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية القطاع، فإذا كانت المنافسة ضعيفة فإن الفرصة تنهياً للشركات لرفع الأسعار و تحقيق الأرباح أكثر أما إذا اتسمت بالقوة فقد يترتب على ذلك منافسة سعرية حادة. قد تصل إلى درجة تشوب حرب الأسعار، فمدى التنافس بين الشركات القائمة في مجال معين هو دالة لثلاث عوامل:

-هيكل المنافسة في الصناعة

-أحوال الطلب

-ارتفاع و قوة عوائق الخروج في المجال الصناعي

❖ تهديدات المنافسين الجدد:

المنافسين الجدد إلى الصناعة يجلبون معهم طرقاً جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، ولدى هؤلاء المنافسون استعداد تام لتحمل الخسائر وقشط السوق من أجل كسب الزبائن. إن قوة عامل المنافسة للمنافسين المحتملين يعتبر إلى حد كبير دالة على ارتفاع قوة عوائق صناعة أو مجال ما.

### ❖ قوة التفاوض عند الزبائن :

مثل المشترين و العملاء أهم قوى المنافسة، فلديهم قوة تفاوض و مساومة كبيرة بسبب وجود بدائل عديدة أمامهم تعرضها المشاريع المنافسة، فإن معرفة العملاء الكاملة بالسلعة أو الخدمة يعطيهم قدرة عالية على التفاوض أمام المشاريع و بالتالي إمكانية تخفيض الأسعار و الحصول على مزايا عديدة. وفي حالة كون المشترين أعداد كبيرة من الأفراد و المجموعات، فإن المشروع يتابع تطور حالة الاستهلاك و السلوك الخاص هؤلاء المشترين بغرض تلبيتها بشكل كفؤ و فعال وخاصة إن المشروع محتكر بل يتنافس مع آخرين كثيرين في تقديم السلع و الخدمات.

### ❖ قوة التفاوض للموردين :

إن قوة المساومة أو القوة التفاوضية للمجهزين اتجاه المشروع يجب إن تحلل بكل علمي و موضوعي لمعرفة تأثير العلاقة المتبادلة بين المشروع و الموردين، إن الاتجاهات الحديثة للتفاوض و المساومة بين المشروع و الموردين تأخذ بعين الاعتبار مصالح كلا الطرفين بعيداً عن حالات الاستئثار لصالح طرف دون آخر. وإن هذا الأمر قد يعرقل مصالح كلا الطرفين لذلك هتم المشروع بمتابعة الموردين و تحليل مواقفهم المستقبلية بغرض خلق حالات من التعاون و الايجابية في التعامل.

### ❖ تهديدات لمخرجات المشاريع البديلة:

و هي المخرجات المشاريع التي تكون قريبة أو مثل مخرجات المشروع و تمثل تهديد بالنسبة له، لذلك يجب معرفة تلك المشاريع و دراسة مخرجاتها لمحاولة معرفة الفروق و التميز في تقديم المخرجات لاكتساب الحصة السوقية الأكبر.

### المطلب الثاني: نظام اليقظة الإستراتيجية

ممارسة اليقظة الإستراتيجية تعود بالفائدة الكبيرة على المؤسسة و ينعكس ذلك في قدرتها على الاستجابة و التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب و فعالية أكبر، وهو ما يسهم في تحسين قدراتها التنافسية، لذا فإن توطيد نظام لليقظة الإستراتيجية أصبح ضرورة و حتمية لا بد منها. (العالية، 2014، صفحة 29)

### • نظام اليقظة المركزي:

يتشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقنين و معالجتها وفق برامج ونظم خاصة ثم نشرها إلى عدة مستويات في المؤسسة بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ولا بد من تعدد مسيري هذا النظام، و تكاثف جهودهم حتى يثبت نجاحته.

ويساهم هذا النظام في توصيل المعلومات الجيدة بسرعة لأفراد المحتاجين لها و استخراج المعلومات الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة من غيرها من المعلومات المتوفرة لديهم.

• نظام اليقظة اللامركزية:

يتشكل هذا النظام من عدة أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها و تعتمد على عدة بيانات مستقلة، وكل منها تعادل نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي يمثلها، وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، فهو أكثر مرونة وديناميكية في التعامل مع المعلومات و اتخاذ القرارات.

وتجدر الإشارة إلى أن بعض المؤسسات تدمج هذين النظامين، بمعنى إنشاء نظام يقظة مركزي مع وجود أنظمة يقظة فرعية تربط بينهما وجود شبكة اتصال قوية، وكذا وضع قاعدة معلومات مركزية تعمل في إطار تبادل و تكامل مع قواعد معلومات الأنظمة الفرعية، و الهدف منه منح نظام نوعا من المرونة و القدرة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية.

المطلب الثالث: عوامل فعالية اليقظة الإستراتيجية

رغم الدور الذي تلعبه اليقظة في تنافسية المنظمات إلا أن إهمال بعض الحثيات في تطبيقها قد يؤدي إلا عدم فعاليتها، وفي ما يلي بعض الأمور الذي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار في وضع خلايا اليقظة و تفعيلها.(قرون، 2022، صفحة 143)

- ✓ ضرورة توفير هيكله اليقظة الإستراتيجية بكل كامل كون كل جزئية لها دور مهم جدا في إرساء خلايا اليقظة وتفعيلها
- ✓ استغلال موارد المنظمة التقنية و البرية منها في إرساء نظام يقظة فعال لا يخلو من أهم متطلباته
- ✓ تبني ثقافة اليقظة نظرا لدورها في نشر الوعي بأهمية الإشارات الضعيفة
- ✓ المرور على مختلف مراحل و عمليات اليقظة بالترتيب لضمان فعاليتها
- ✓ الاهتمام بأمن اليقظة بكل أبعاده و مؤشرات و ذلك لحماية المعلومات و تجنب تسربها والذي قد يسمح للمنافس باقتناص فرص مهمة في المحيط كما قد يسبب تسرب أي معلومة مهمة في وضع المنظمة في خطر قد يصعب تجاوزه
- ✓ عدم إهمال اليقظة البيئية و المجتمعة كون معلوماتها ذات أهمية بالغة خاصة السياسة منها و القانونية
- ✓ الحد من جمع المعلومات بصفة عشوائية و وضع خبراء في التعامل و قراءة المعلومة قراءة جيدة، كون ما تسببه المعلومات غير الجيدة من نتائج قد يعيق حركة المعلومات و يخفض من جودة وفعالية القرارات بالمنظمة.

### خلاصة:

إن عدم الاستقرار في البيئة الديناميكية تفرض على المؤسسة تبني توجه أو وسيلة تسييرية جديدة لضمان بقائها و استمرارها، و التي هي تقوم على أساس تسيير المعلومة لما تمتلكه من أهمية، و هذا ما تتكفل به اليقظة الإستراتيجية. إذ تطرقنا في هذا الفصل إلى محاولة توضيح ماهية اليقظة بشكل عام وأهميتها في حياة المؤسسة باعتبارها نظام معلومات يسمح للمؤسسة بتتبع ورصد كل ما يحدث في بيئتها من اجل اغتنام الفرص و مواجهة التهديدات، كما اتضح أن اليقظة الإستراتيجية عامما وشاملا تنطوي تحتها العديد من الأنواع حسب المجال المستهدف، فالمؤسسة عليها أن تختار المجال الذي سوف تركز فيه، سواء المجال التكنولوجي، التنافسي، التجاري أو البيئي أو أي مجال آخر لكونها لها تأثير كبير مع مؤسسة.

كما تناولنا إلى جانب ذلك مراحلها منذ البدء بجمع المعلومات إلى غاية نشرها و استخدامها، وصولا إلى طرق تطبيقها و نظمها و أساليب تشغيلها .

وان المؤسسة التي تهتم بحسن أدائها تدرك جيدا أن المعلومة تشكل موردا حيويا و أساسيا في عمل اليقظة الإستراتيجية، و التي ينبغي الاهتمام بتسييرها بكفاءة وفعالية حتى تصل لمتخذ القرار بالخصائص المطلوبة لتمكن اليقظة الإستراتيجية بعدها من تحقيق أهدافها و التي من أهمها تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.



# الفصل الثاني

## الإطار النظري لإدارة المعرفة

تمهيد :

يشهد العالم منذ عقدين من الزمن تقريبا بروز قوة مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد و الإدارة و تستدعي تغييرا أساسيا في الاستراتيجيات التنظيمية للمنظمات بمختلف أشكالها و تتمثل أهم هذه القوى في تيار العولمة و التطور التكنولوجي و ثورة المعلومات و زيادة حدة المنافسة و التغيير في مطالب العملاء ، و التغيير في الهياكل الاقتصادية و السياسية .

حيث تبينت الإدارة المعاصرة و تحت ضغوط هذه المتغيرات و التحولات أنها بحاجة إلى تطوير أساليبها و تحديث منتجاتها و خدماتها وصولا إلى إرضاء العملاء و الاحتفاظ بهم و مواجهة قوى المنافسة ، و ضرورة أن تكون أكثر مرونة و سريعة التكيف و الاستجابة للمحافظة على استمراريتها ، و قد واكب ذلك ظهور العديد من المداخل التي تسعى لتطوير و تحسين الأداء الإداري و من هنا عمد الباحثون التخلي عن النماذج الكلاسيكية في الإدارة و العمل على إيجاد نماذج تنظيمية تتماشى و متطلبات الوضع الاقتصادي الراهن بتبني تقنيات حديثة في التسيير تحت مسمى إدارة المعرفة "Knowledge Management" باعتبارها أحدث نماذج الإدارة المثالية في المؤسسات المعاصرة التي تضمن الاستمرار و النجاح في الأسواق و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة فيمكن القول أن تدفق المعرفة يعد القلب النابض لمنظمات الأعمال الحديثة .

و نظرا لأهمية موضوع إدارة المعرفة و دوره الجوهرية و المحوري في نجاح المنظمات و استمراريتها و تأثيرها على اليقظة الإستراتيجية ، توجهنا نحو بناء و تقديم إطار نظري مفاهيمي لإدارة المعرفة و ذلك وفقا لتقسيم الآتي :

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

المبحث الثاني : أساسيات إدارة المعرفة

المبحث الثالث : أبعاد إدارة المعرفة

المبحث الرابع: العلاقة بين إدارة المعرفة و اليقظة الإستراتيجية

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

تشكل إدارة المعرفة احد التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الحديثة و التي اقترحت مداخل جديدة في دراسة و فهم المنظمات ، و قد تعاظم دورها بعد أن أدرك الباحثون و الممارسون أهمية المعرفة بوصفها موجودا مهما في تحقيق أهداف المنظمة و دورها في التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية و المعرفية غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات المادية الملموسة ن و التي تشكل فيها المعارف العلمية و التطورات التكنولوجية محركات رئيسيا للنمو الاقتصادي بدرجة أكبر من الموارد الطبيعية ذاتها ن و أن بناء الميزة التنافسية و إدامتها يعتمد أساسا على رأس المال الفكري و الاستثمار فيه المعتمد على عنصر جديد في الإنتاج هو الفكر و العلم بما يعزز من الإبداع المستمر ، و في ظل اهتمام المنظمات بتبني إدارة المعرفة قد تحقق نجاحا باهرا و تصبح بذلك ذات شهرة بسبب قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات الطارئة و حاجات الزبائن ، و تطوير منتجات جديدة و السيطرة على التكنولوجيا الناشئة ، بحيث حسب ما ذكر عن لسان Nonaka أن سر نجاح المنظمات هو المدخل الفريد الذي تعتمده لإدارة المعارف . (الحمودي ، 10-12 ديسمبر 2012، صفحة 11)

المطلب الأول : ماهية المعرفة

إن في ظل ما تواجهه منظمات الأعمال اليوم المعاصرة على اختلاف أنواعها موجة من التحولات و التغيرات المتسارعة التي تحتاج عالم اليوم في مقدمتها الثورة المعلوماتية و التقنية ، و نتيجة لذلك أصبحت النظرة للمعرفة على أنها تعد أساسا فاعلا لعمليات الإبداع ومصدرا استراتيجيا لبناء الابتكار بالمنظمات ، و أساسا للرشد الإداري و بلوغ الكفاءة و الفعالية و تحقيق الأداء المتميز .

الفرع الأول : مفهوم المعرفة و أهميتها

إن مفهوم المعرفة ليس بالأمر الجديد فالمعرفة رافقت الإنسان منذ بداية وجوده ، و الاهتمام بها يرجع إلى بدايات خلقه ، حيث خلقه الله - عز و جل - على الفطرة ، ثم علمه و هداه السبيل الذي يوصله إلى الفلاح كقوله : ﴿ وَإِذَا سَمِعُوا مَا أُنزِلَ إِلَيْهِ الرَّسُولِ تَرَى أَعْيُنُهُمْ تَفِيضُ مِنَ الدَّمْعِ مِمَّا عَرَفُوا مِنَ الْحَقِّ ﴾ (سورة المائدة : الآية 83) ، فتعد المعرفة آلية تكاملية بين المعلومات و الأفكار والتجارب و الحدس مساهمة في خلق قيمة مضافة للمنظمة فضلا عن تسييرها لعملية الإبداع المساهمة فيها بتحويل المعرفة إلى منتجات جديدة أو مطورة بشكل جوهري لخلق الميزة التنافسية و الريادة . (الهوش ، 2018، صفحة 33) .

أولا : مفهوم المعرفة : هناك تداخل كبير و تباين واضح بين آراء الكتاب و الباحثين حول إعطاء تعريف موحد و شامل للمعرفة ، و بعد مراجعة أدبيات الموضوع يظهر هناك اتجاهات و مداخل و مناهج متعددة تناول الباحثين من خلالها مفهوم المعرفة كما هو ممثل في الشكل رقم (2-1) وهي كآتي : (ماضي و آخرون، 2019، صفحة 111)

❖ تعريف المعرفة :

◀ حسب ( المعاجم و القواميس اللغوية ) :عَرَفَ، عُرِفًا و فهو عارفٌ و عَرِيفٌ و هو و هي عَرُوفٌ و المفعول معروف عرف الشيء: أدركه بحاسة من حوالة ، معرفة : إدراك الشَّيْءِ على ما هو عليه حصيلة التعلم عبر العصور ، أما المعرفة في اللغة الإنجليزية حسب قاموس وبستر (WEBESTER) علة أنها الفهم و الإدراك الواضح و الأكيد للأشياء و الحقائق و للسلوك و أنها تجسد الحقيقة ، المعلومات ، المبادئ المكتسبة في العقل البشري .(حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية -دراسة عينة : مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط، 2017/2016، صفحة 28)

الشكل رقم (1-2): شكل يوضح المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة

المنهج ثنائي المصطلح	• تتكون المعرفة من جزأين الأول ظاهر يمكن تحويله إلى وثائق والثاني ضمني وهو الموجود والمتجذر في رؤوس أصحابه
المنهج الوظيفي	• المعرفة وظيفة تجعل منها قوة تمكنها من مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها
المنهج الاجتماعي	• ينظر للمنظمة على أنها منهج اجتماعي
المنهج التقني	• المعرفة قدرات تقنية وفنية توطنها المنظمة لتحقيق أهدافها
المنهج المعلوماتي	• إن المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات الى أداء لابتداع شيء جديد
المنهج الإداري	• إن المعرفة هي أحد أصول المنظمة، وتتعامل معها إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج سلع وخدمات
المنهج الاقتصادي	• إن المعرفة هي رأس مال فكري وقيمة مضافة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على :ماضي إلهام و آخرون،(جوان 2019) ، (عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية). مجلة نور للدراسات الاقتصادية ، مجلد 05 ، العدد 08 ، ص.111

◀ حسب ( المنهج الاقتصادي):الذي يرى المعرفة رأس مال فكري و قيمة سوقية تتحقق عند استثمارها الفعلي  
◀ حسب (المنهج المعلوماتي) :الذي يرى في المعرفة قدرة على التعامل مع المعلومات و توظيفها لتحقيق هدف موصوف.

- ◀ حسب ( المنهج الإداري ): يرى في المعرفة موجودا تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع والخدمات.
  - ◀ حسب ( المنهج التقني ) : و يرى في المعرفة قدرات تقنية تتمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها .
  - ◀ حسب ( المنهج الاجتماعي ): و ينصرف في تصوره للمعرفة كونها بنية اجتماعية تعمل المنظمة على توظيف عناصرها لتحقيق أهدافها .
  - ◀ حسب ( المدخل الوظيفي ): و يرى أن المعرفة وظيفة تجعل منها قوة تتيح للمنظمة مواجهة تحديات و تحقيق تميزها و اقتدارها .
  - ◀ حسب ( المنهج الشمولي ): يتضمن تصورا يضم كافة المناهج الواردة سابقا و بالتالي فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن تفاعل للعوامل التقنية و التنظيمية يمد المنظمة بقدره تجعلها في موقف يتيح لها إدراك التميز
  - ◀ حسب ( المنهج الثنائي ) : و يشير ألي أن المعرفة تتكون من جزأين الأول ظاهر يمكن التعامل المباشر معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل ، أما الجزء الثاني فهو ذو سمة ضمنية غير ظاهرة ، مضمونه المهارات والخبرة والاستدلال والحكمة .
- إلا أن هناك من عرف المعرفة على :أنها ذلك الخليط من التجارب و القيم و المعلومات السياقية وأراء الخبراء التي توفر إطار لتقييم وتضمين الخبراء و المعلومات الجديدة ، و أصل هذه المعرفة يكمن في عقول الأفراد كما تمتلك المنظمات المعرفة في القواعد والإجراءات و العمليات و الممارسات المنظمة إضافة إلى مستودعات الوثائق. (الناصر ، 2015، صفحة 19)
- انطلاقا مما سبق يمكننا القول أن المعرفة تعبر عن قدرة الفرد على التعلم و الاكتساب و تجسيد ذلك في أعماله هو بنفسه أو قيام المؤسسة ، بالاستعانة بالوسائل المتاحة لاكتشاف تلك المعارف و جذبها من أجل تخزينها و من ثم استغلالها وتطبيقها .

#### ❖ هرمية المعرفة (الطيف المعرفي) :على أثر تعرفنا على مفهوم المعرفة نطلق نحو التعرف على الطيف المعرفي

المكون من أربعة وجوه تتمثل في : البيانات ، المعلومات ، المعرفة و الحكمة .(الهوش أ.، 2016، صفحة 19)

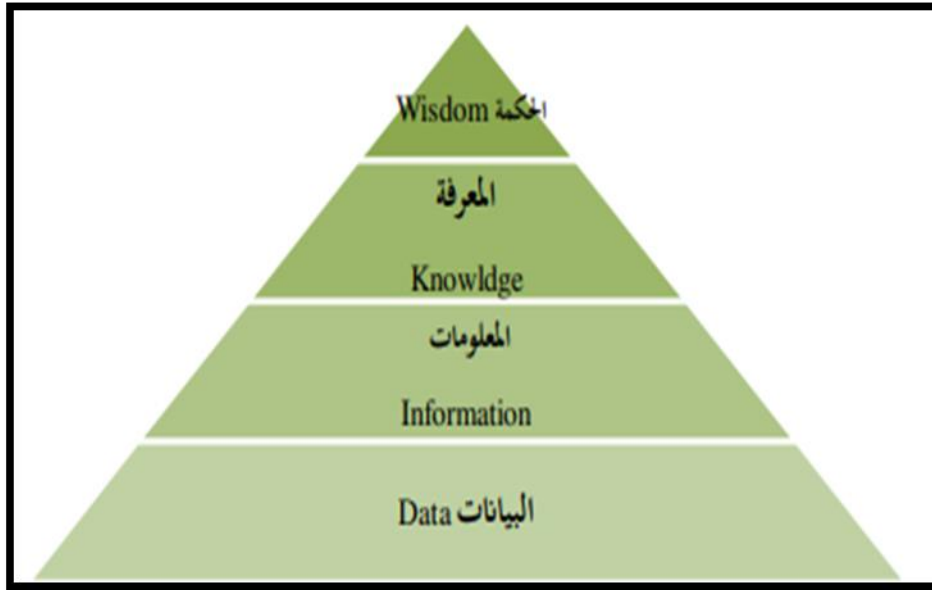
- ◀ البيانات :هي المادة الخام أو الرموز لا معنى لها .
- ◀ المعلومات :ما هي إلا تلك البيانات التي تم تجهيزها و معالجتها ، و عليه فإن المعلومات هي بيانات توضع في إطار و محتوى واضح من أجل استخدامها لاتخاذ قرار ، و يمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة منها الشكل الكتابي ، صورة أو محادثة مع طرف آخر.(عثمان آدم، دور إدارة المعرفة و الأصول الفكرية، 2018، صفحة 36)

◀ المعرفة :بالانطلاق من تعريف العنصرين السابقين يمكن شرح مفهوم المعرفة في كونها تبدأ بالبيانات و هي الحقائق المجردة تكتسب قيمتها عندما تتحول غلى معلومات مفهومة و مفيدة أما المعلومة فهي البيانات

التي تمت معالجتها و تحويلها إلى شكل له معنى خاص ن و تركيبة متجانسة من الأفكار و المفاهيم التي تمكن الإنسان من الوصول إلى المعرفة .(شتاتحة، 2019، صفحة 23)

◀ **الحكمة:** هي أعلى أشكال المعرفة فهي تتضمن تطبيقها في الممارسات الاجتماعية اليومية و الحكم الصائب على الأمور و تحكيم العقل ، و المنطق في اتخاذ القرارات و الاستعانة بالمهارات المعرفية .

الشكل رقم (2-2): شكل يوضح هرمية المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم ، (2008) ، إدارة المعرفة (المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات )، الطبعة 02 ، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ص.45

ثانيا : **خصائص المعرفة:** تعد المعرفة موردا حيويا من موارد المنظمة ، فالمعرفة تتميز بالعديد من الخصائص و السمات التي تؤثر بشكل مباشر على طريقة و أسلوب إدارتها و التعامل معها مما يؤثر على فرص النجاح لمنهج إدارة المعرفة الذي تتبناه المنظمة ، فالمعرفة مجموعة من خصائص تميزها عن الأنشطة الأخرى ، و هي تختلف تبعا لاختلاف وجهات نظر الباحثين في هذا المجال نذكرها : (نوري و جمعة ، 2013، الصفحات 19-20)

- ❖ **إمكانية توليد المعرفة:** و تشير إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء و التحليل و التركيب ، و التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة.
- ❖ **إمكانية موت المعرفة:** تموت المعرفة كما تولد ، وإن القليل منها يسجل أما غالبيتها فيموت مع الشخص و الآخر يحل محله بمعرفة جديدة .

❖ إمكانية خزن المعرفة: إي إمكانية حفظ المعرفة بوسائل مختلفة .

❖ تتجذر المعرفة في الأفراد: ليس كل المعرفة صريحة منظورة ولكن الكثير منها يخزن في العقول (Seraa و Ameer، 2019، صفحة 289)

و وفقا لما سلف يمكن تحديد خصائص المعرفة على أنها تصاغ تتجذر في عقول الأفراد بالتجربة وتحصل نتيجة تعلمهم باستمرار ، فهي قابلة للتشارك بين مختلف الفئات و المجتمعات لكونها ذات طبيعة حيوية لاستمرارية إدارة إلا أنها قابلة للضمور و الموت ليتم بعد ذلك حلول محالها معارف جديدة تتوافق مع الاحتياجات و الظروف القائمة في ذلك الوقت و معطيات المحيط .

ثالثا : أهمية المعرفة: تتبع أهمية المعرفة بسبب انتقال هاته الأخيرة إلى أهم الأصول داخل المنظمات لتزيج بذلك القوى الآلية و الأصول المادية ، و تستمد مكانتها كأهم مورد يستطيع زيادة الفجوة بين القيمة السوقية و الدفترية للمنظمة . و يمكن حصر أهمية المعرفة في النقاط الآتية:(الزيادات ، 2008، صفحة 20)

- ◀ تساهم المعرفة في مرونة المنظمة من خلال دفعها لاعتماد إشكال التنسيق و التصميم تكون أكثر مرونة .
- ◀ تعد المصدر الأول و الذي لا غنى عنه لضمان الجودة و تحفيز حركة أنشطة الإبداع و الابتكار.
- ◀ توجه المعرفة الإدارية مدراء المنظمات إلى تحديد سبيل و كيفية أداء المهام بكفاءة .
- ◀ المعرفة أساس لخلق الميزة التنافسية .
- ◀ يمكن للمنظمة أن تستفيد من المعرفة كسلعة نهائية علا بيعها و المتاجرة بها و استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة .
- ◀ تعد المعرفة قاعدة ارتكاز أساسية لتنمية الإنسانية و الحضارية و الأساس لبناء مجتمع المعرفة .

و على اعتبار المعرفة أداة جوهرية و أساسية في العديد من جوانب حياة الأفراد و المجتمعات ، فهي بذلك تعد عاملا محوريا لتحقيق التقدم و الرقي بمستويات الشعوب من جهة ومنظمات الأعمال من جهة أخرى .

#### الفرع الثاني : مصادر المعرفة و أنواعها :

إدارة المعرفة هي عبارة عن نظام تتبناه المنظمة يقوم على عدة مصادر ، و يتركز على مجموعة من التصنيفات لإدارة المعرفة و التي وردت من العديد من الباحثين و المتخصصين في ميدان إدارة المعرفة .

أولا : مصادر المعرفة: لقد أشار و عرف Saffady مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أن يجمع المعرفة مؤكدا على أن الذكاء و التعلم و الخبرة أمور تحدد المعرفة للأفراد ، و هي تنقسم إلى قسمين:(بورزان، 2016، صفحة 35)

❖ **المصادر الخارجية للمعرفة:** و هي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة ، و التي تتوقف على نوع العلاقات مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها استنساخ المعرفة ، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات و الانترنت الانترانت، و القطاع الذي تعمل فيه المنظمة و المنافسين لها و الموردون والزبائن و الجامعات و مراكز الكتاب العلمي و براءات الاختراع الخارجية ، و تعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات و المعرفة ، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستويات التنظيمية و من خلال أحد أو كل المدركات الحسية على اكتساب البيانات من البيئة و من خلال قدراتهم الإدراكية و الفهمية ، فبتالي يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات ، و من خلال الخبرة و الذكاء و التفكير و التعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى معرفة ، و هذا للتوقع المنظمة جميع التهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة لتكون فاعلة ، لذا ينبغي أن تكون قادرة على أسر المعلومات و المعرفة من البيئة المحيطة بها .

❖ **المصادر الداخلية للمعرفة :** تشمل المعرفة الضمنية من خبرات الأفراد و معتقداتهم و افتراضاتهم و ذاكرتهم وحقوقهم .(الثبتي م.، 2019، صفحة 70)

◀ **الأفراد العاملين:** فالعاملون ذو الخبرة مسؤولون عن تحقيق القيمة المضافة (العائد ) لمنظماتهم من خلال مهاراتهم و خبراتهم.

◀ **فرق العمل:** هم مجموعة العاملين المتميزين بقدرات إبداعية ، و يعملون معا لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم .

◀ **البحوث و الدراسات:** في التسويق و بحوث التطوير للمنتجات ، إذ تسهم في إيجاد معرفة جديدة يكون لها دور فعال في تطوير أنشطة المنظمات .

ثانيا : **أنواع المعرفة:** اختلفت من أجل الاستخدام الأمثل للمعرفة في المنظمة لابد من تصنيف المعارف فيها ، لتحسين استخدامها و تحديد جوانب الضعف فيها ، و البحث عن كيفية إيجادها و تحويلها و تبادلها و نقلها و استثمارها .

❖ **تصنيف المعرفة حسب (Gander):** لقد قسم الإغريق القدماء المعرفة إلى أربعة أقسام رئيسية وفقا لما أشار إليه و هي : (الثبتي م.، 2019، صفحة 72)

◀ **المعرفة الإدراكية:** تتعلق هذه المعرفة بالمبادئ و القوانين العامة النظرية ن و الأسس و القواعد الأساسية للعلوم والقوانين و القواعد العلمية .



- ◀ **المعرفة الفنية (التقنية)** : تتعلق هذه المعرفة بالمهارة و البراعة الفنية و القدرة على إنجاز الأعمال والأشياء وامتلاك التمرينات و التدريب الكافي على إنجاز المهام ن و تحقيق التماثل و التطابق في الممارسات العلمية للعاملين الذين يؤدون المهام نفسها .
- ◀ **المعرفة التطبيقية و العملية** : و التي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية .
- ◀ **المعرفة الهجينة** : هي تعبر عن مزيج من النزعات و الاتجاهات و القدرات الخاصة ، و التي تلزم في حقل ما ، وتؤدي غلى النجاح و التفوق في ذلك الحقل .
- ❖ **تصنيف المعرفة حسب (Zack)**: تصنيفا آخر للمعرفة في المنظمات القائمة على المعرفة فيما يلي:(زحل، 2018/2017، صفحة 24)
- ◀ **المعرفة الجوهرية**: هي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوباً في الصناعة ، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد ، و هي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كقيمة دخول إليها.
- ◀ **المعرفة المتقدمة** : هي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية ، فمع أن المنظمة تمتلك بشكل عام المستوى نفسه، و النطاق و الجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون ، إلا أنها تختلف عن المنافسين في الاعتماد على قدرتها في التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز .
- ◀ **المعرفة الابتكارية** : و هي المعرفة التي تمكن المنظمة من التميز و تعزيز تنافسيتها و استمراريتها .
- ❖ **تصنيف المعرفة حسب (Polanyi)**: حيث يعتبر هذا الأخير أول من قدم تصنيف لأنواع المعرفة (1961) حيث ميزة بين : (حباينة ، 2014، صفحة 79)
- ◀ **المعرفة الضمنية** : و تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات و التي هي في حقيقة الأمر توجد داخل عقل و قلب كل فرد و التي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين حيث حاول تعريفها بمقولته المشهورة " أننا نستطيع أن نعرف أكثر مما نستطيع قوله " .
- ◀ **المعرفة الظاهرية**: و تتعلق المعرفة الظاهرية بالمعلومات الموجودة و المخزنة في أرشيف المنظمة و منها ( الكتيبات المتعلقة بالسياسات ، و الإجراءات ، المستندات ، معايير العمليات و التشغيل ) و في الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها و استخدامها و يمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات و اللقاءات و الكتب .
- ❖ **تصنيف المعرفة حسب (Nonaka&Takeuchi)**: يعد هذا التصنيف قريب لتصنيف (Polanyi) إلا أن نوناكا و تاكوشي قدم نموذجا لتصنيف المعرفة أكثر تفصيلية و أدق و أعمق فقد صنفت إلى نوعين رئيسيين هما :

◀ **المعرفة الصريحة:** هي المعرفة التي يتم التعبير عنها بالكلمات أو الأرقام و بالتالي المشاركة بها رسمي و نظامي . (المغربي، 2019، صفحة 18) ووفقا لهذا فإنه يقصد بها على أنها المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين ، و تتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها و تخزينها في ملفات المنظمة و سجلاتها ، كذلك الموجودة والمخزنة في ملفات المنظمة و سجلاتها ، و التي تتعلق بسياسات المنظمة و إجراءاتها و برامجها وموازاتها ومستنداتها ، و أسس التقويم و التشغيل و الاتصال و معاييرهم ، و مختلف العمليات الوظيفية و غيرها .(البيتي م.، 2019، صفحة 73)

◀ **المعرفة الضمنية:** إنها المعرفة التي تتعلق بمعرفة بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فردية و معرفة إدراكية و معرفة سلوكية و التي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين و يصعب تدوينها و هيكلتها و تداولها لكن يمكن الحصول عليها بصورة غير مباشرة من خلال الاستنباط المعرفي و عصف الأفكار .(جمعة و نوري، 2013، صفحة 21)

❖ **تصنيف المعرفة حسب منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي:** حيث صنفت المعرفة على أربعة أنواع و هي : (بدير ، 2013، صفحة 49)

◀ **معرفة كيف (Know-How):** التي تتضمن المهارات و المقدرة على فعل الأشياء أو القيام بها و هي تطابق المعرفة الشائعة .

◀ **معرفة ماذا (Know-What):** و هي معرفة الحقائق و معرفة المهارات الأساسية و تحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع و نطاق المشكلة .

◀ **معرفة لماذا (Know-Why):** و هي المعرفة العلمية بالمبادئ و تتطلب فهما أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة .

◀ **معرفة من (Know-Who):** و التي تعني من يعرف ماذا و من يعرف كيف ينجز و يؤدي العمل .

#### المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تؤسس على فكرة مفادها أن المؤسسات ملزمة بالاستفادة مما لديها من معلومات و معرفة ، بكل ما تشمله من تراخيص و براءات اختراع و معلومات خاصة بالمجال الذي تعمل فيه فالمعرفة هي الأصل فقد أصبحت تشكل ميزة تنافسية للمنظمات التي تمتلكها ، فقد أصبح من يمتلك المعرفة في الوقت و بالجودة المناسبة قد إمتلك القدرة على العمل و اغتنام الفرص و استغلال الوقت .(الهوش أ.، 2016، صفحة 13)

الفرع الأول: نشأة إدارة المعرفة و مفهومها

#### أولا: نشأة إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة قديمة و جديدة في نفس الوقت فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين ، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل هي جديدة نسبيا ، و كانت الكتابات حول هذا الموضوع خلال الربع

الأخير من القرن الماضي ، حيث في 1980 و في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي أثار إدوارد فراينوم (Edward Feigenbaum) عبارته الشهيرة (المعرفة قوة).

و في المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة دراكر بيتر (Peter Drucker) إلى أن العمل النموذجي هو العمل الذي يقوم على المعرفة و أن المنظمات الناجحة عي المنظمات التي تتكون من صناعات المعرفة الذين يواجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم من الزبائن ، و أرجعها البعض إلى التطبيقات الأولى التي بدأتها المنظمة هوليشياكاد ( Hewlott Packard) الأمريكية عام 1985 و تحديدا برنامجها لإدارة المعرفة التي أطلق عليها اسم شركة أخبار (HP).

إلا أن البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة كانت في التسعينيات حيث أصبح من المواضيع الساخنة و الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال خصوصا بعد إصدار نوناكا و تايكوشي (Nonak et Takeuchi) لكتاب بعنوان " الشركات الخلافة لإدارة المعرفة ". (بورزان، 2016، صفحة 48)

ثانيا :العوامل التي أدت لظهور إدارة المعرفة :لقد أشار WiigKarl بصدد تبين مجموعة العوامل التي أثرت في ظهور وتطور إدارة المعرفة إلى عاملين و هما : (زحل، 2018/2017، صفحة 35)

#### ❖ العوامل الخارجية :

- ◀ العولمة .
- ◀ زيادة التطور و التعقيد في حاجات و رغبات المستهلك.
- ◀ زيادة حدة المنافسة .
- ◀ زيادة مستوى التطور و التعقيد في عمليات التوريد.

#### ❖ العوامل الداخلية :

- ◀ حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة .
- ◀ تزايد القدرات التقنية .
- ◀ فهم الوظائف المعرفية .

#### ثالثا: مفهوم إدارة المعرفة:

إن مصطلح إدارة المعرفة غريب إلى حد ما ، خلافا لمصطلح إدارة المعلومات و نظم المعلومات الإدارية التي تعتبر شائعة نسبيا ، و رغم تزايد الاهتمام في العقدين الآخرين بإدارة المعرفة ، فإنه لا زال هناك جدلا حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة ، إن البعض يتصور أن إدارة المعرفة مرادف لمصطلح إدارة المعلومات ن في حين يرى آخرون أنها مفهوم يركز على الجهود الخاصة عبر الشبكات ، و سابقا كانت إدارة المعرفة هي النشاطات و التطبيقات الحاسوبية ذات العلاقة بذلك ، ثم ظهر ما يعرف بقواعد المعرفة (Knowledge Bases) في حقل الأنظمة الخبيرة، و يمكن القول إن هناك بعض الغموض

حول مفهوم إدارة المعرفة نظرا لتعدد وجهات النظر التي تناولت ذلك ، و قد حاولنا تصنيف تعاريف إدارة المعرفة وفقا للاتجاهات و المداخل حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (01) : يوضح تعاريف إدارة المعرفة

تعريف إدارة المعرفة	حسب المدخل
<p>لقد عرف (Alavi) إدارة المعرفة على أنها جميع العمليات التي تحكم خلق المعرفة ، النشر والاستفادة من المعرفة لإنجاز الأهداف التنظيمية .</p> <p>فحين أشار (Grover) إلى أن تتركز معظم جهود إدارة المعرفة على تطوير التطبيقات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات لدعم و امتلاك و تخزين و استرجاع و توزيع المعرفة الصريحة .</p> <p>أما (Kim) فقد حدد أن هدف إدارة المعرفة هو الحصول على المعلومات الصحيحة ضمن السياق الصحيح ، للشخص المناسب و في الوقت المناسب و للغرض الصحيح ، وتشمل إدارة المعرفة ( خلق المعرفة ، تخزين المعرفة ، نشر المعرفة ، الاستفادة من المعرفة )</p>	المعلوماتي
<p>عرف (Steve) إدارة المعرفة على أنها هي تحقيق لأهداف المنظمة من خلال تحريض و دفع الإستراتيجية و تسهيل نمو و تطور معرفة الأعمال و تقوية و تعزيز القدرة على تفسير البيانات ، المعلومات ، التجربة ، المهارة ، الثقافة و ذلك من خلال إعطاء معنى لهذه البيانات والمعلومات .</p> <p>في نفس السياق فقد أشار إليها على أنها منهجية تنظيمية محددة لاكتساب و تنظيم كلا من المعرفة الصريحة والضمنية للعاملين بحيث يمكن للعاملين الآخرين استعمالها ليصبحوا أكثر فعالية</p>	السلوكي(الإنساني)
<p>و إنتاجية في عملهم .</p> <p>في حين نظر لإدارة المعرفة على أساس أنها إستراتيجية واعية و متعمقة للحصول على المعرفة الصحيحة للشخص المناسب و تساعد الأشخاص على تقاسم المعارف بطرق تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي .</p>	
<p>لقد عرف (Greiner) إدارة المعرفة على أنها هي عملية امتلاك معرفة ثابتة ، و استعمالها لتشجيع وتعزيز التجديد و الإبداع من خلال حلزونية التعلم التنظيمي .</p> <p>كما أنها تشير إدارة المعرفة إلى القضايا الخرجة للمنافسة و البقاء .</p>	الشامل

إن إدارة المعرفة هي عملية امتلاك واستعمال التجربة ، و الخبرة الجماعية الثابتة في أي مكان في العمل ، على الورق في الوثائق في قاعدة البيانات أو في عقول و أذهان الأفراد .

المصدر : داود سليمان الحمد ، (2013)، نقل المعرفة التنظيمية و أثره في أداء منظمات الأعمال (حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية) ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب ، سوريا ، دمشق ، ص.34

فوفقا للتعريف يمكننا توضيح المدخل المذكورة لتصنيف و تعريف إدارة المعرفة كما يلي : (المحمد، 2013، صفحة 35)

- ❖ **المدخل المعلوماتي** : بحيث هذا المدخل يركز على تكنولوجيا المعلومات كأدوات رئيسية لدعم عملية إدارة المعرفة ، وعلى المظاهر الملموسة لإدارة المعرفة ، و بالتالي فإن الاهتمام الرئيسي يكون على قضايا و أدوات تطبيق التكنولوجيا ، حيث تعتبر إدارة المعرفة وسيلة لمعالجة المعلومات و أنشطة العمل المتنوعة التي تؤمن الحصول على المعلومة الصحيحة إلى الشخص المناسب و في الوقت المناسب .
- ❖ **المدخل السلوكي (الإنساني)** : يركز هذا المدخل على الجانب الإنساني العقلي و الثقافي مع اكتساب استثمار المعرفة بكل أبعادها الشاملة و عناصرها العميقة و ذلك من أجل إيجاد ميزة مؤكدة للمنظمة ، و هو عمل يرتبط بالإدارة الحديثة للموارد البشرية و عناصرها العميقة و ذلك من أجل إيجاد و استخدام المعرفة باعتبارها النشاط الأول لإدارة المعرفة ، و في هذا السياق لا بد من القول أن عمل إدارة المعرفة ليس فقط التقنيات و التقنيات المعلوماتية المحوسبة بالضبط ، و إنما هو تخطيط و تنظيم ما أنتجته أو تقوم بتخزينه و استرجاعه هذه التقنيات المتقدمة ومعالجتها ، لذلك يبقى البعد التقني لإدارة المعرفة إلى جانب البعد الإنساني السلوكي الذي يتعاطى مع هذه التقنية بمثابة القاعدة التي تستخدمها الإدارة لتحقيق أهدافها .
- ❖ **المدخل الشامل ( الصيغة الشاملة )** : و يضم هذا المدخل كلا من المعلوماتية و الصفات الإنسانية ، و بالرغم من ذلك حتى أكثر المفاهيم الشمولية لا تدمج الاتجاهين مع بعض ، و يبدو إن معظم الانجازات الشمولية تركز على الجانب الإنساني الموجه و تذكر المعرفة كواحد من العوامل الممكنة بدون أن تدمجها ، و في هذا المدخل تعرف إدارة المعرفة كوظيفة إدارية مسؤولة عن الاختيار و تنفيذ و تقييم استراتيجيات المعرفة ذات الهدف الموجه ، و تهدف إلى تحسين طريقة المنظمة في تناول كلا من المعرفة الداخلية و الخارجية لتحسين الأداء التنظيمي ، و مواجهة التحديات البيئية و المنافسة في السوق و تعتمد استراتيجيات تنفيذ المعرفة على جميع العناصر الموجودين و الأدوات التنظيمية و التكنولوجية المناسبة لرفع المستوى المعرفي و المقدره على التعليم و التعلم .

الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة و أهدافها

أولاً: أهمية إدارة المعرفة: تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة و تتضح أهمية إدارة المعرفة من خلال مايلي: (قرارية و دريس، 2020، الصفحات 104-105)

- ◀ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة .
- ◀ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها .
- ◀ تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة و المعرفة و تحسينه .
- ◀ تعد إدارة المعرفة أداة للمنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة و ممكنة .
- ◀ تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها لمواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة .
- ◀ تساهم في إزالة القيود و إعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير و التغيير لمواكبة البيئة الاقتصادية ، و تزويد من عوائد المنظمة و رضا العاملين و ولائهم و تحسين من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها لتظهر نتائجها على المدى الطويل.
- ◀ تساهم في التقليل من التكاليف من خلال تجنب تكرار حوادث الأخطاء ، فعندما تقوم المنظمة بجمع و تخزين قصص النجاح و الفشل في متناول الأفراد فإن من شأن ذلك أن يزيد من وعي الأفراد من احتمالية ارتكاب نفس الخطأ .(الهاجري ، 2020، صفحة 149)

فبالتالي إدارة المعرفة مجموعة من العمليات التي تسعى لخلق بيئة تسمح بتبادل المعارف و الخبرات و التعلم المستمر ، مما يساهم هذا الأمر في تحقيق التنمية و التطور و كذا تحسين القرارات و تعزيز الابتكار و التنافسية بمنظمات الأعمال .

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة: تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق ما يلي: (عطية ، 2021، صفحة 1038)

- ◀ جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات و التخطيط الاستراتيجي .
- ◀ تحويل المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد .
- ◀ تهدف إلى جمع الأفكار الذكية في الميدان و المساهمة في نشر أفضل الممارسات في الداخل .
- ◀ تهدف إلى الإبداع و التصميم الهادف و التكيف للاضطراب و التنظيم الذاتي .
- ◀ الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة بصفة عامة .
- ◀ تسهيل و تبسيط العمليات و خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير ضرورية .
- ◀ تحسين صورة المؤسسة و تطوير علاقاتها بمثيلاتها .

بناء بيئة تفاعلية لتجميع و توثيق و نقل الخبرات التراكمية المكتسبة من و أثناء الممارسة اليومية .(بدير ، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، 2013، صفحة 52)

فبالتالي إدارة المعرفة هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة و الجانب الأهم في إدارة المعرفة هو العمق و السعي لتبني التحولات الجذرية و تحقيق القفزات حول البراعة و تحقيق الجودة الفائدة و الإنتاج الجيد و الحلول التقليدية .(بوخاري، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و دورها في تفعيل إدارة المعرفة، 2020، صفحة 37)

### المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة ومراحلها

تعاظم الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة و النامية على حد سواء لاسيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوضعها موجودا مهما في تحقيق أهداف المنظمات و دورها في التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات الملموسة ، و لتحقيق النجاح في تطبيق إدارة المعرفة ضرورة فهم مبادئ و عناصر إدارة المعرفة .

#### الفرع الأول : مبادئ إدارة المعرفة

قبل استعراض المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة لابد من الإشارة على أن هذه المبادئ ليست مثل قوانين العلوم الرياضية الطبيعية وهي أيضا تختلف عن مبادئ العلوم الإنسانية و التطبيقية الأخرى بصورة عامة يمكن ذكر أهم المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة كما يلي : (سعد غالب، 2007، صفحة 131)

❖ **إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار على أصول المعرفة :** طالما أن المعرفة هي أصول المنظمة فإن مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن و ذلك يتضمن تخطيط و تنظيم الأنشطة و استقطاب المعرفة .

❖ **توليفة الحلول الإنسانية و التكنولوجية :** إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية و التقنية ذلك لأن المعرفة سياق اجتماعي و مضمون إنساني و بالتالي فإن نظم و أدوات تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع أن تقدم لوحدها حولا شاملة للمشكلات الإستراتيجية و التكتيكية و التشغيلية في المنظمات الحديثة .

❖ **المضمون السياسي لإدارة المعرفة :** تلتقي السياسة بالمعرفة نتيجة للتحول الجوهري للقوة من المادة إلى المعرفة و من العضلات إلى العقل ، فالمعرفة قوة و القوة هي المعرفة ، و كل مرة تتضاعف المعرفة تتضاعف بدالة أسية و هذا يعني أن للمعرفة مضمون سياسي مهما بلغت المعرفة تجريد و موضوعية .

- ❖ **إدارة المعرفة تتطلب وجود مديري للمعرفة** : لا يمكن تنظيم و استثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب و تخزين المعرفة و تطوير البنية التحتية التقنية للمعرفة بالإضافة إلى أنشطة تنمية رأس المال المعرفي أو الفكري في المنظمة .
- ❖ **المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها**: فإذا كانت المعرفة بقوالب و مصفوفات أبعاد محددة للتمييز وإذا كانت المعرفة هي القوة و الاقتدار للإفراد و الجماعات بالمنظمات فهذا و تحت أي مبررات عقلية و عملية يمكن المشاركة بها مع الآخرين و قبول انتقالها و ربما خسارتها كقيمة حقيقية لهذا فإن المشكلة الكبيرة التي تواجه إدارة المعرفة تربط مسائل المشاركة بالمعرفة و ليس بقضايا تحصيل المعرفة ، إنتاج المعرفة أو حتى ابتكار المعرفة .
- ❖ **النفاذ إلى المعرفة هو البداية فقط** : إن النفاذ إلى المعرفة و شفافية المعلومات هو شرط موضوعي لبيئة حية تستطيع أن تعيش فيها إدارة المعرفة و هو شرط يسبق عمل إدارة المعرفة ، و يجب أن يكون مقدمة أو بداية لتخطيط و تنفيذ برامج إدارة المعرفة في المنظمات و المؤسسات الخاصة و العامة في المجتمع .
- ❖ **لا نهايات لأنشطة إدارة المعرفة** : إذا كانت الإدارة التقليدية للمنظمة هنا لها مدخلات و مخرجات و عمليات مبرمجة و محددة نجد إدارة المعرفة ما هو واضح و مرئي في الأنشطة و العمليات المستمرة دائما هو برامجها و تقنياتها .

#### الفرع الثاني :مراحل إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة عملية مستمرة و متفاعلة تتم من خلال عدة مراحل تتمثل فيما يلي : (بليغ حمدي ، 2021، الصفحات 48-49)

- ❖ **مرحلة المبادأة**: و هذه المرحلة تدرك المنظمة أهمية إدارة المعرفة التنظيمية و العمل على إعداد الجهود لإدارتها و تشجيع الضغوط البيئية مثل العوامل الاجتماعية الاقتصادية المتغيرة و الفنية و التنافس العالمي و حاجات المواطنين المرتكزة على المعرفة في تطبيق إدارة المعرفة . و في هذه المرحلة من مراحل إدارة المعرفة تتطلب نشاطا اجتماعيا بالمشاركة التطوعية لأعضاء التنظيم عندما يشتركون في نفس الرؤية و الأهداف .
- ❖ **مرحلة الانتشار**: في هذه المرحلة يركز الناشطون أو المدراء على كيفية بناء هذه القاعدة المعرفية بكفاءة و كيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة و تحاول المنظمة في هذه المرحلة البدء في استثمار وضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل و تحفيز أنشطة المعرفة مثل إيجاد و تخزين و استخدام المعرفة .
- ❖ **مرحلة التكامل** : و يتم في هذه المرحلة النظر إلى أنشطة المعرفة على أنها أنشطة يومية و تركز الإدارة على تكامل المعرفة التنظيمية و على أنشطتها ، و بالتالي فإن الأفراد العاملين يعتادون على ممارسة مثل هذه الأنشطة ، و ينصب



الاهتمام الرئيسي للمدراء في مرحلة التكامل على كيفية إحداث نوع من التكامل بين المعرفة الموزعة و تجميعها في منتجات معرفية و خدمات و عمليات خاصة بالمعرفة .

### المبحث الثاني : أساسيات إدارة المعرفة

إن الاهتمام بالمدخل المعرفي تزايد بصورة واضحة في الآونة الأخيرة، و تحديدا في الأطر النظرية المنبثقة عنه و التي تعالج موضوعات إدارية أو اقتصادية مع تنامي ظاهرة التغيير المتسارع في بيئة الأعمال نتيجة لتضاؤل دور النظريات و المداخل التي كانت سائدة عن وضع الحلول لمواجهة هذا التغيير ، لاسيما بعد إدراك دور المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة ، و أثرها في التحول نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية و المعرفية غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات المادية الملموسة ، و قد ازداد هذا الدور أهمية مع سيادة مفهوم عصر المعرفة الذي من متطلباته ألا تكتفي المنظمات بتوفير المعلومات فحسب بل ينبغي التفكير مع المعلومات و جعلها معارف تؤدي دورا حاسما في تحقيق الميزة التنافسية .

### المطلب الأول : متطلبات ونماذج إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة ، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة ، و من ثم يمكن تخزين و نقل و تطبيق المعرفة ، و بصفة عامة ، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر عناصر و بناء نماذج بغية قدرتها على الاستجابة السريعة لتفعيل النمط المعرفي داخل التنظيم .

#### الفرع الأول :متطلبات إدارة المعرفة

تجمع الكثير من الأدبيات المختصة و المهتمة بإدارة المعرفة أن ثم مجموعة من المقومات التي يجب توفرها لتشكيل الدعامة التي تنهض عليها إدارة المعرفة و عليه يتطلب تبني و تطبيق إدارة المعرفة توافر مجموعة من المقومات و المتطلبات الأساسية بالمنظمة و التي يمكن تلخيصها في العناصر التالية : (بن سديرة و بومجان ، 2021، الصفحات 301-302)

❖ **الهيكل التنظيمي** : يؤدي الهيكل التنظيمي دورا أساسيا في إدارة المعرفة ، حيث يعتبر متطلبا رئيسيا لإدارة المعرفة ، كما أنه قد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة و يمثل عقبة أمام التعاون و تقاسم المعرفة داخل المنظمة ، بحيث أهم بعض أنواع الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لتبني و تطبيق إدارة المعرفة و المتمثلة في **الهيكل المصفوفي** فالهدف منه هو دمج مزايا الهيكل الوظيفي مع الهيكل المتعدد التقسيم ، للجمع ما بين الكفاءة العالية للهيكل الوظيفي و مرونة وسرعة استجابة الهيكل متعدد تقسيم ، و يرى البعض عدم موائمة لإدارة فعالة المعرفة ، لأن كل فرد يكون لديه مسؤوليات محددة وإن كانت متعددة و لا يستطيع الحياد عنها ، فنشاطه دائما خاص بوظيفة معينة لمنتج معين أو لمشروع معين ، و لا يوجد بينه و بين أفراد المنظمة قنوات اتصالات مفتوحة ، و على الرغم من عيوب الهيكل المصفوفي فهو أكثر

الهيكل السابقة مرونة و يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار و العمل بروح الفريق و على علاقات شخصية متبادلة أفضل ، مما يؤدي بدوره إلى وجود قنوات اتصال أقوى و أسرع من الهياكل الوظيفية أو المتعددة التقسيم .

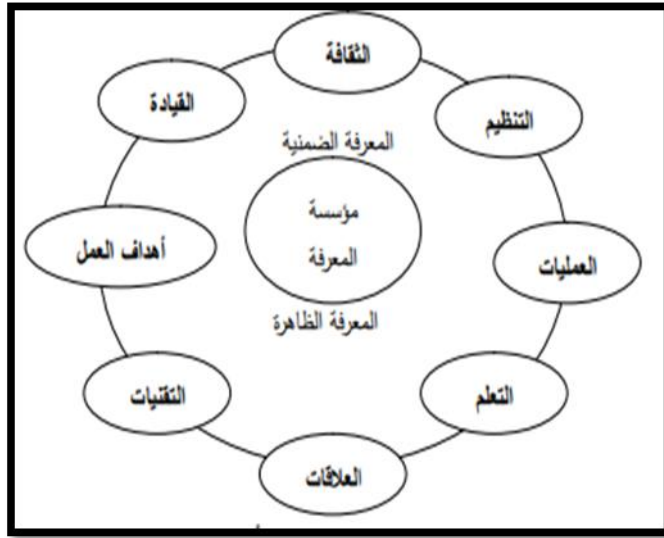
❖ **تكنولوجيا المعلومات :** من المهم التأكيد على دور تكنولوجيا المعلومات في مختلف عمليات إدارة المعرفة ، حيث تعتمد المنظمات عليها سيما في تخزين المعرفة و إضفاء الطابع الرسمي عليها و توزيعها ، و بالتالي تعد تكنولوجيا المعلومات كمسير لعملية إدارة المعارف ، و التي تشمل على الأجهزة و المعدات و البرمجيات المختلفة التي تسهل و تساعد في توفير الإمكانيات التكنولوجية ، التي من شأنها أن تؤدي إلى سهولة و سرعة انتقال المعرفة من وحدة إلى أخرى و تسهم في عمليات استرجاع المعلومات و البيانات المطلوبة .

❖ **القيادة التنظيمية :** إدارة المعرفة تستلزم توفر قيادة مبدعة و قادرة على توليد المعارف و تبادلها مع الآخرين و بأخص مع شيوع استخدام فرق العمل في انجاز المهام التنظيمية ، فعالم المعرفة يتطلب من العاملين في المنظمة امتلاك القدرة على استخدام المعلومات خارج إطار الأساليب المعيارية ، الأمر الذي يتطلب امتلاك قدرة تحديد المعلومات المطلوبة ، و استخدام تلك المعلومات بشكل دقيق ، و فهم نتائج الاستخدام ، فالتغيير في محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية ، و عملية خلق المعرفة الجديدة تعتمد على نوع العلاقات بين الأفراد العاملين في المنظمة و بينهم و بين قيادة المنظمة ، أي أنها تتطلب بيئة اجتماعية تشجع الإبداع و الابتكار ، و هي ما تتماشى مع نموذج Wallach من حيث أنماط القيادة الموجهة للثقافة التنظيمية من خلال ثقافة داعمة ، إلى جانب الثقافة الابتكارية و ضرورة التخلي عن الثقافة الأوتوقراطية لمحدوديتها في عمليات إدارة المعرفة .

❖ **توفير الموارد البشرية اللازمة :** تعد الموارد البشرية من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها و هم يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة و حفظها و توزيعها بالإضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة . (أبو عفيفة ، 2019 ، صفحة 26)

❖ **ثقافة المؤسسة :** حيث تلعب القيم الإيجابية دورا مهما في دعم الأفراد نحو السعي على الابتكار و توليد المعرفة من خلال الحفز المعنوي للأفراد و شعورهم بالانتماء و الاعتزاز بالمنظمة و هو ما يدفعهم إلى بذل المزيد . (بن داود و غزالي ، 2012 ، صفحة 128)

الشكل رقم (2-3): شكل يوضح مكونات إدارة المعرفة



المصدر: مجدي نوري ، (2010/2011) ، محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة (دراسة حالة مؤسسة البريد - المسيلة -) ، مذكرة ماجستير في الاقتصاد التطبيقي و إدارة المنظمات ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، ص.26

#### الفرع الثاني : نماذج إدارة المعرفة

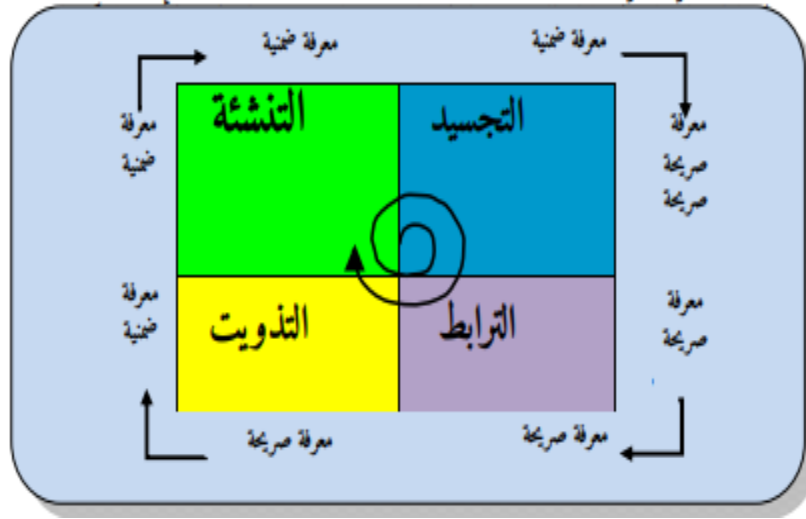
لقد طرح Jashapara في كتابه (Knowledge Management Integrated Approach) تساؤلا مهما في دراسة نماذج إدارة المعرفة و المتمثل في ( إدارة المعرفة هل هناك نموذج أمثل للنجاح؟) و من خلال الإجابة عن هذا التساؤل يناقش أهم محتويات أي نموذج للنجاح في إدارة المعرفة. إذ قدمت العديد من النماذج و الأطر لإدارة المعرفة في الأدبيات المعرفية و خصوصا المعاصرة منها ، حيث لا يوجد اتفاق واضح بين الممارسين و الأكاديميين حول النماذج الأمثل لإدارة المعرفة ، و في ذلك لا يمكن إغفال المنظورات المتعددة لإدارة المعرفة ن منها المنظورات الموجهة بالإنسان و الموجهة بالتكنولوجيا مثلا و التي دفعت بهؤلاء الممارسين و الأكاديميين لوضع نماذج مختلفة استنادا على ممارساتهم في مجالات تخصصاتهم و يمكن عرض أهم هاته النماذج في النقاط التالية : (الناصر ، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الاعمال، 2015، صفحة 64)

#### ❖ النماذج التقليدية :

◀ نموذج (Nonaka-Takeuchi): نموذج (SECI) هو نموذج ديناميكي لعينة تكوين المعرفة في المنظمات ن يشير على دورة إدارة المعرفة و يوضح كيفية توليد المعرفة بين الأفراد ثم تحويلها و مشاركتها بين الجماعات ثم اتسع بها من طرف أفراد المجموعة لتتحول بطريقة لولبية من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة جديدة ثم لتصبح معرفة ضمنية من جديد وهكذا ، فالمعرفة تبدأ على المستوى الفردي ، و هي نتاج لتعلم الشخص ، الذي يستخدم معرفته الحالية لاختبار نظريات و حقائق غير معروفة لديه أي تكوين معرفة جديدة و يتم تكوين هذه المعرفة في مرحلة أولى من خلال المناقشة و الحوار البناء الذي يتم على مستوى المجموعة ، فعندما يدرك الأفراد نقص المعرفة الذاتية لحل المشكلة ،

فإنهم يبحثون عن مصادر خارجية من خلال عملية الحصول على المعلومات ن ليتم بعد ذلك اختبار المعرفة المتولدة أو وضعها موضع التنفيذ أو التحقق من صحتها أو رفضها و من ثم الحصول على المعرفة التنظيمية أو تحسينها ، بعد هذه المرحلة الأولى ، يتم نشر المعرفة من قبل المجتمع (مجموعات الأفراد ) ، إما بشكل تلقائي (مشاركة) أو مخطط له (تدريب ، بحث، نشر) ليتم تخزين المعرفة (الصريحة ) ، أو المعتقدات (الضمنية) في المستودعات و في عقول العمال على التوالي ، وأخيرا يتم تطبيق المعتقدات و البيانات على أعمال المنظمة ن في بحث مستمر عن التحسين ن توليد دورات تعلم جديدة و الشكل التالي يوضح ذلك .(حمدي باشا، 2022، صفحة 300)

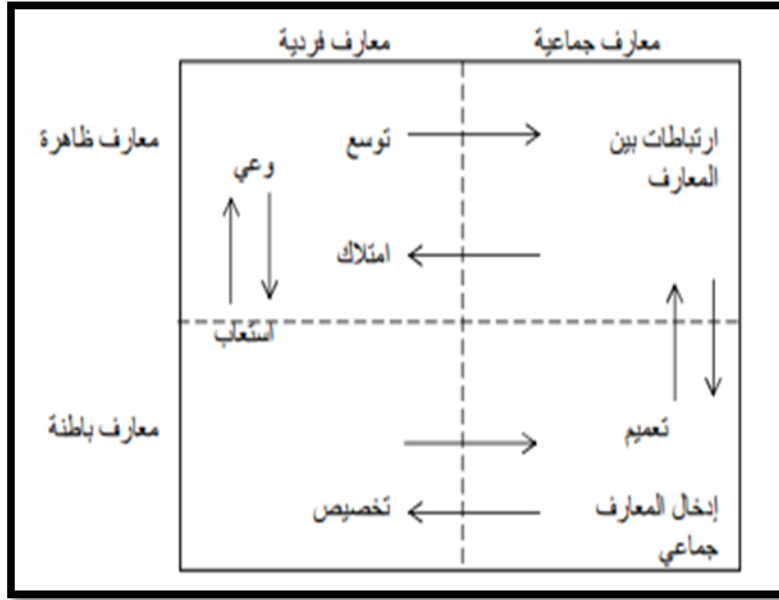
الشكل رقم (2-4): مخطط يوضح نموذج (SECI) لتكوين المعرفة



**Knowledge Management Process in several organizations:** Source: Alharithy, Mohammed 65 (2015), Analytical Study of modeling and several processes. Procedia Computer Science p.731

نموذج (Nonaka-Baunard): يبين هذا النموذج كيفية انتقال المعارف من الأفراد إلى الجماعة إ فالتعلم الفردي يختلف عن التعلم الجماعي من حيث طرقه و منهجيته كما إن المعارف الفردية يختلف التعامل معها عن المعارف الجماعية ، و يمكن توضيح هذا النموذج باستخدام الشكل التالي : (حلموس، 2017/2016، صفحة 69)

الشكل رقم (2-5) : مخطط يوضح نموذج (Nonaka-



(Bounard

المصدر: الأمين حلموس ، (2016/2017)، دور إدارة المعرفة التسويقية بالاعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية (دراسة عينية: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الاغواط ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم لاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 70.

◀ نموذج البنك الكندي التجاري : يتم التركيز على مفهوم الثقافة المعرفية ، و نشر القيم المعرفية و وضعها لخدمة العملاء

في أربعة عناصر هي : (عارف حسين، 2015، صفحة 211)

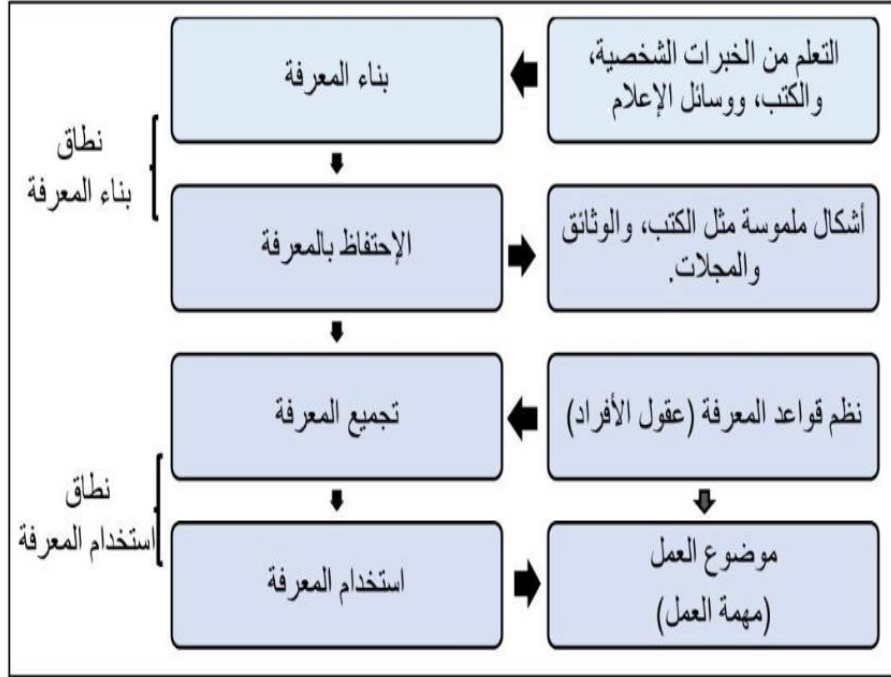
1. تعلم العميل أدراك المصرف أهمية العميل و حاجته إلى التعليم و المعرفة خاصة العمليات المصرفية .
2. التعلم الفردي و أنه على الفرد مسؤولية التعلم المستمر بانفسهم .
3. تعليم المنظمة عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعليم .
4. تعلم الفريق أن يتم التعلم ضمن مجموعات و أن تتحمل المجموعة ذلك من خلال التعليم الذاتي .

◀ نموذج (Wiig) : يهدف إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية هي ( بناء المعرفة ، الاحتفاظ بالمعرفة ، جمع المعرفة ،

استخدام المعرفة ) ، حيث يقوم على تصور نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة أي عملية تسهل بناء المعرفة و استخدامها باعتبار أنه يمكن تنفيذ بعض الوظائف و النشاطات بالتوازي مع الاعتماد على النشاطات السابقة و لكن بتفاصيل و فهم مختلف كما يركز هذا النموذج على الاحتفاظ أيضا بالمعرفة في عقول الأفراد و في الكتب و في قواعد المحسوبة (معرفة الحاسوب) ن أما فيما يخص جمع المعرفة فتتم بأشكال عديدة بدءا من الحوارات الثنائية في أماكن الاستراحة وصولا إلى شبكات الخبرة و فرق العمل نفس الشيء بالنسبة إلى استخدام المعرفة و ذلك وفق ما

يمليه الموقف المطروح أو المعاش ، و ما يركز عليه هذا النموذج هو دمج و توحيد الوظائف الأساسية و النشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء و استخدام المعرفة لدى المنظمات و الأفراد في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمات

الشكل رقم (2-6) : مخطط تفصيلي يوضح نموذج (Wiig) لإدارة المعرفة



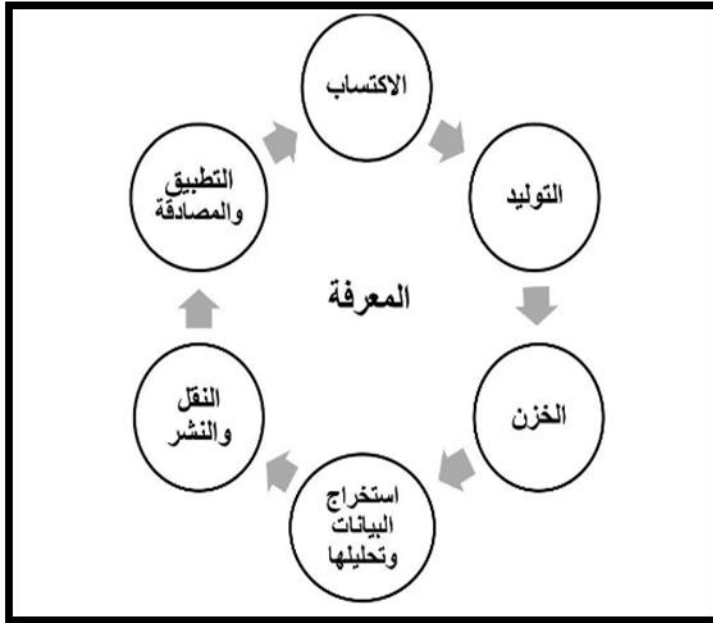
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: مجدي نوري ، (2010/2011) ، محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة (دراسة حالة مؤسسة البريد - المسيلة -) ، مذكرة ماجستير في الاقتصاد التطبيقي و إدارة المنظمات ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، ص.32.

#### ❖ النماذج الحديثة :

◀ نموذج (Marquardt): لقد اقترح (Marquardt) مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة و يتألف هذا النموذج من ستة مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال المراحل التالية : الاكتساب، التوليد ، الخزن ، استخراج البيانات و تحليلها ، النقل و النشر ، التطبيق و المصادقة .(عثمان آدم، 2018، صفحة 60)



الشكل رقم (2-7) : مخطط يوضح نموذج (Marquardt) لإدارة المعرفة

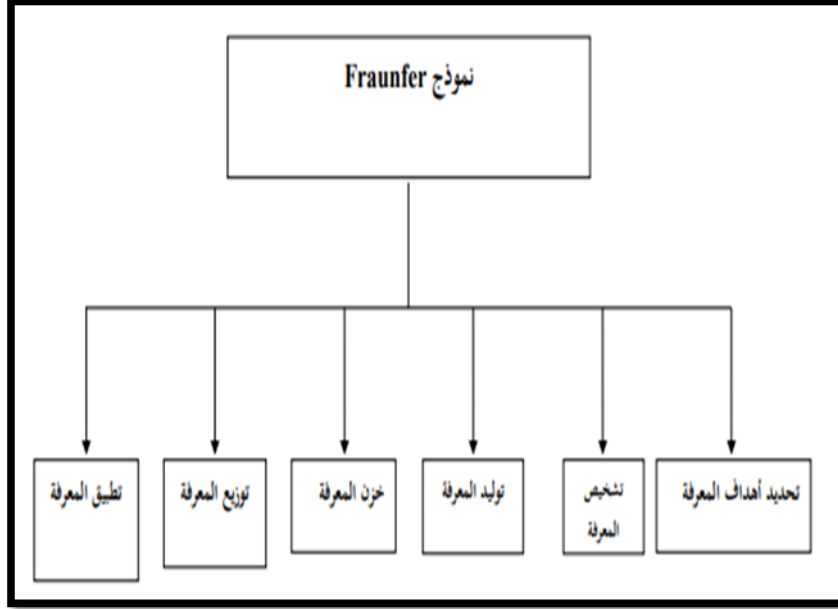


المصدر: سمية عامر بوران، (2016)، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ص.67

◀ **نموذج (Jason-Gupta):** عرض هذا النموذج سنة 2002 لإدارة المعرفة، انطلاقاً من رؤيتها إن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، و يفترض هذا النموذج وجود خمس مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة فعالة و هي على النحو التالي :

- ◆ **الحصاد:** و يقصد به الحصول على المعرفة من داخل المنظمة و خارجها .
- ◆ **التنقية:** و يشير على تحديد المعرفة ذات الفائدة بالنسبة للمنظمة و من ثم تنقيتها، و يجب أن يتم الخطة بالتطابق مع رؤية المنظمة و رسالتها و أهدافها .
- ◆ **الترتيب:** يعني الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن و تنمية المعرفة
- ◆ **النشر:** تعتبر عمليتي تسهيل الاتصال و تطوير الثقافة التنظيمية عاملاً أساسياً يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على النحو المناسب .
- ◆ **التطبيق:** أي ربط المعرفة بالواقع العملي لتحقيق الميزة التنافسية .

الشكل رقم (2-8) : يوضح نموذج (Jason-Gupta) لإدارة المعرفة



المصدر: مسعى محمد سليمة ، (2021/2020) ، تطبيق أبعاد إدارة المعرفة التسويقية و دورها في تحقيق ولاء الزبون -دراسة حالة عينة من المؤسسات - ، أطروحة دكتوراه في تسويق و نظم المعلومات ، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، الجزائر ، ص.46

#### المطلب الثاني: عوامل نجاح إدارة المعرفة و فشل تطبيقها .

تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر كأطر و مداخل جديدة لدراسة و فهم الأعمال المنظمة ، و سرعان ما تحولت غلى ممارسة عملية ، أكثر ملائمة للتغيرات المتساعفة في عالم الأعمال ، و قد تعاضم دورها بعد أن تبين أن بناء الميزة التنافسية و الحفاظ عليها يعتمد أساسا على الأصول المعرفية و الاستثمار فيها ، بما يعزز من الإبداع المستمر ، و الذي هو أحد مقومات تعاضم تلك الميزة لأطول فترة ممكنة .

#### الفرع الأول : عوامل نجاح إدارة المعرفة

لقد أشار (Ndou) أن التنفيذ الناجح لمبادرة إدارة المعرفة يقتضي الأخذ في الاعتبار العناصر الستة التالية: (الخوري ، 2015، صفحة 56)

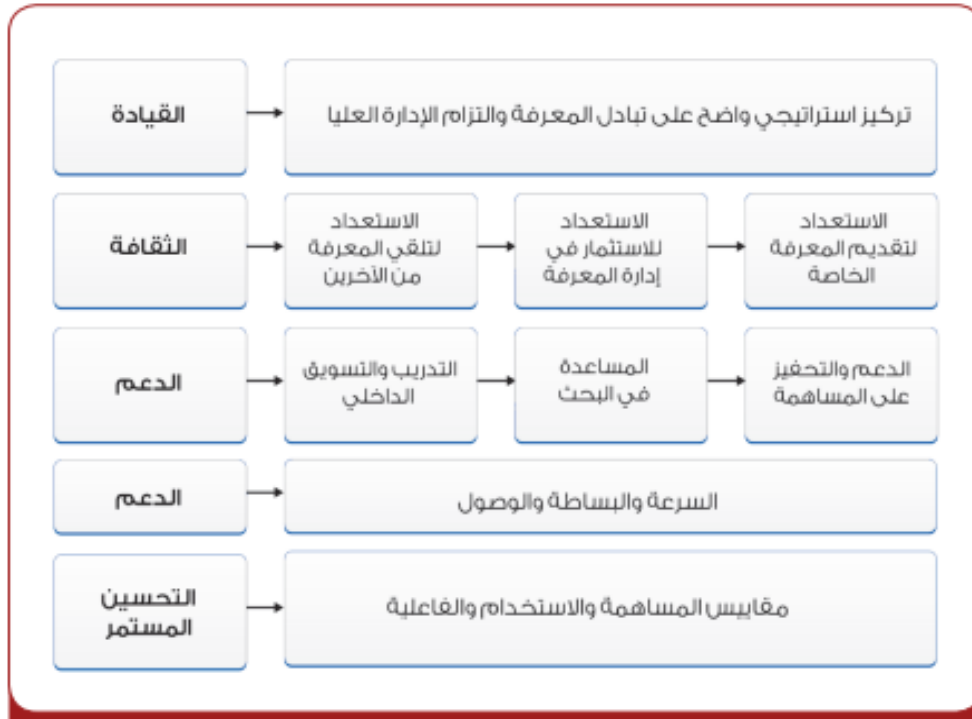
1. دور القادة و تحديد الإستراتيجية .

2. إدارة التغيير .

3. تنمية رأس المال البشري و التعلم مدى الحياة .
4. توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات .
5. الشراكة و التعاون .
6. السياسات و التشريعات .

ووفقا (Trussler) فقد حددها في مخطط يوضح الخطوات الحاسمة التي يلزم مراعاتها للنجاح في تنفيذ مبادرة إدارة المعرفة و يعرض (الشكل رقم 2-4) بعض هذه الخدمات الأساسية و المهمة لنجاح إدارة المعرفة :

الشكل رقم(10):يوضح الاعتبارات الأساسية لنجاح مبادرة إدارة المعرفة



المصدر: علي محمد الخوري، (2015) ، إدارة المعرفة في القطاع العام (استعراض تجربة ناجحة لهيئة الغمارات للهوية ) ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ص.57

الفرع الثاني : عوامل فشل إدارة المعرفة

لقد حدد ( Fahey & Prusak1998 ) عددا من الأخطاء يمكن أن تؤدي إلى فشل إدارة المعرفة ألا وهي : (الكيسي، 2005، الصفحات 125-126)

- ◀ عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة ، و تحديدا الفشل في التمييز بين البيانات و المعلومات و المعرفة
- ◀ الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية، و عدم الاهتمام بالتدفق المعرفي لاسيما المعرفة الجديدة .
- ◀ التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة داخل عقول الأفراد ، في حين أغلب المعرفة هي ضمنية و كامنة في عقولهم .
- ◀ تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.
- ◀ عدم إدراك أهمية و دور المعرفة الضمنية ، و عدم تشجيع إظهارها .
- ◀ عزل المعرفة عن استعمالاتها.
- ◀ ضعف التركيز و الاستنساخ العقلاني ، أي الفشل في تحدي صيغ التفكير و الاستنتاجات العقلانية و الافتراضات والمعتقدات السائدة .
- ◀ التركيز على الماضي و الحاضر بدلا من التفكير و التركيز على المستقبل .
- ◀ الفشل في إدراك الأهمية التجريبية .
- ◀ إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري.

كما أن هناك بعض المشكلات التي تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة و من أبرزها: (بوخاري، 2020، صفحة 40)

- ❖ **العزلة** : و يقصد بها أن منفي إدارة المعرفة قد يعملون بعيدا عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم عزلة ، الأمر الذي قد يؤدي إلى بناء و تطوير قدرات و إمكانات تتلاءم مع معتقدات منفي نظام الشخصية .
- ❖ **عدم توفر الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام إدارة المعرفة**: و هذا يعني نقص واضح ببرامج التدريب ، النوعية الهادفة .
- ❖ **عدم توفر البنية التحتية اللازمة**: مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة .

### الفرع الثاني: بعض الحلول لمعالجة عوامل فشل إدارة المعرفة

من أهم الحلول التي تديم إدارة و تساهم في نجاح تطبيقها و تجنب المشكلات نذكرها فيما يلي: (صقر عبده، 2015، الصفحات 146-147)

- ◀ التشجيع و مكافأة روح التعاون و تعلم الفريق و التأكيد عليها بصورة دائمة و توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث و النقاش.
- ◀ دفع العاملين للتطوير و المشاركة بالرؤية الجماعية ، و توفير بيئة و مناخ ملائم للابتكار و التأكيد على فرصة تعلم المستمر للأفراد.

- ◀ تركيز المنظمة على الاهتمام بتدفق المعرفة أكثر من تخزينها و من خلال تأسيس أنظمة الفهم و نشر التعلم و المشاركة به .
- ◀ إيجاد إطار و نظام معتمد على المهارة كجزء من النظام لأشمل للحوافز و المكافآت حيث أن مثل هذا النظام يؤدي إلى تحفيز العاملين بصورة أكبر للتطوير و التفوق في المهارات الجديدة الملائمة لمنظمات المعرفة .
- ◀ ضرورة توافر مداء و قيادات للمعرفة و تضمينها ضمن الهيكل الإداري للمنظمة بحيث يكون دورها و مسؤوليتها مركزا على عمليات جمع و تصنيف المعرفة بجانب إنشاء بنية قائمة على تكنولوجيا المعرفة و مراقبة استخدامها .
- ◀ اعتماد نجاح إدارة المعرفة على مدى ما يتحقق من تطوير لعمليات معالجة المعرفة حيث أنه من الضروري القيام بتطوير عمليات المعرفة من خلال تحديد و إيجاد المعرفة باعتماد على دراسات و البحوث ثم نشر و استخدام المعرفة بهدف التطوير
- ◀ ضرورة الوعي بأن إدارة المعرفة مستمرة و تتطلب الانتباه إلى عنصر التواصل حيث يمثل الوصول إلى المعرفة البداية فقط و من ثم فإن إدارة المعرفة هي عملية لا تنتهي ، و يظهر عنصر الاستمرارية لإدارة المعرفة من منطلق مثلما أن إدارة المالية أو إدارة الموارد ليس لها نهاية في دورها هكذا الحال بالنسبة لإدارة المعرفة .
- ◀ يجب أن تقوم إدارة المعرفة بالمسؤولية الكاملة عن تحصيل و تجميع المعرفة ثم تصنيفها و تريبها و أن يكون الهدف من وراء ذلك توزيعها و استخدامها من جانب جميع المستويات الإدارية في المنظمة و تحقيق الاستفادة الكاملة منها في كافة أنشطته.

### المطلب الثالث : إستراتيجيات إدارة المعرفة

لتكون المنظمة ناجحة في استثمار أصولها المعرفية لابد من التطابق بين مهمة و أهداف المنظمة و بين إستراتيجياتها الخاصة بإدارة المعرفة و بدون هذا الربط فإن هذا يعني عدم نجاح نظم غدارة المعرفة لأن المعرفة هي المصدرة الوحيدة للإبداع و الميزة التنافسية و هي تشكل مع الموجودات الأخرى غير الملموسة موجودات مخفية في المنظمة يمكن تنسيقها في طرائق جديدة و مميزة و بما يوفر قيمة أكبر للزبائن مما يوفره المنافسون . (محمد علي ، 2004 ، صفحة 152)

بما أن المنظمات على اختلاف أنواعها تسعى من خلال الاعتماد على فلسفة و تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية ، فإنها بذلك تحتاج إلى وعي كبير في المضي نحو إعداد استراتيجيات طويلة المدى ، تضمن بها على الأقل الوصول إلى تلك المعرفة الإستراتيجية و في هذا الصدد برزت عدة دراسات و مقاربات تهتم بوضع استراتيجيات خاصة بإدارة المعرفة نذكر منها على سبيل المثال : (حمدي ، 2014 ، الصفحات 293-294)

الفرع الأول : مقاربات التشفير و الشخصنة (التذويت) :

هي المقاربات التي بنيت على أعمال (Hanson) و زملائه و التي تضم إستراتيجيتين:

**أولاً: إستراتيجية التشفير :** تبني هذه الإستراتيجية على تحويل الخبرة و المعرفة الذاتية الناتجة عن العمل الفردي البحث في تحويل المعلومات إلى المعارف و الخبرات عن طريق الذهن ، ليتم في الأخير تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة عن طريق التشفير ن بحيث تعتمد على أسس و قواعد معلوماتية في الغالب ، و لذلك فهي تقوم على استخراج المعرفة من الفرد وتشفيرها و فعادة استخدامها بمعزل عنه أي وفق قاعدة : " من الفرد إلى الملفات " و نشير في هذا الصدد إلى أن هذه الإستراتيجية تتكامل بصورة كبيرة مع تكنولوجيا المعلومات من أجل إدارة قواعد البيانات مثل شبكة الإنترنت.

**ثانياً: إستراتيجية التدويت (الشخصنة) :** تقوم هذه الإستراتيجية على تحويل المعرفة من الفرد منشئ المعرفة غلى فرد آخر مستقبل عن طريق الاتصال الشخصي ، و تكون في الغالب لنشر المعرفة الضمنية إلى ضمنية أخرى ، لتحقيق تلك الإستراتيجية يتوجب على الإدارة العمل على تشجيع الاتصال الشخصي بين الأفراد عن طريق الاعتماد على بعض الأساليب مثل: الاجتماعات غير الرسمية ، اجتماعات العصف الذهني ، حلقات النقاش... الخ .

الفرع الثاني: المقاربات الخاصة بعمليات المعرفة:

و يذهب (McElriy) إلى التمييز في هذا الباب بين نوعين من استراتيجيات المعرفة و هما :

**أولاً: إستراتيجية العرض :** تركز هذه الإستراتيجية على توزيع و نشر المعرفة الحالية التي تحتويها المنظمة فهي تعتمد على توفير الآليات الكفيلة بنقل و نشر المعرفة داخل المنظمة .

**ثانياً: إستراتيجية الطلب:** أما هذه الإستراتيجية فتركز على توليد المعرفة الجديدة داخل المنظمة ن و ذلك عن طريق توفير الآليات التي تضمن توليد المعرفة و ابتكارها .

### المبحث الثالث: أبعاد إدارة المعرفة

إن دورة إدارة المعرفة و الأبعاد التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة ، و كيف تنفذ على أحسن وجه داخل المنظمة ، فيتفق المفكرين و القياديون في هذا المجال على أن هاته العمليات و إن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة ، فهي حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة ، كما يشير أغلب الباحثين في حق إدارة المعرفة التنظيمية إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات و من مصادرها الداخلية و الخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغذيها(فيصل علي ، 2023، صفحة 829) ، بحيث أن الإدارة لا تتعلق بالموجودات المادية فقط ، و إنما بإدارة عمليات المعرفة التي تؤثر في هذه الموجودات و تتضمن هذه العمليات تطوير المعرفة و حفظها و استخدامها و مشاركتها و لهذا فان إدارة المعرفة تتضمن المطابقة مع تحليل الموجودات المعرفية المطلوبة والمتوفرة و الموجودات المعرفية المتعلقة بالعمليات، و التخطيط و السيطرة على الإجراءات

اللاحقة لتطوير كل الموجودات و العمليات لكي تتحقق الأهداف المنظمة لإدارة المعرفة (الزيباري، 2020، صفحة 68) تعتبر عمليات متكاملة تتعلق باكتساب و خلق المعرفة ونشر المعرفة والاستفادة منها. (SOKOH و OKOLIE، 2021، صفحة 283) و في ما يلي شرح لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة: (الزيباري، 2020، صفحة 68)

### المطلب الأول: اكتساب المعرفة

تعد عملية اكتساب المعرفة أداة جوهرية لتحصيل المعارف و المعلومات و الدافعية الداخلية التي تدفع الفرد نحو الانهماك مع النشاط الذي يمارسه في ظل الاستمتاع بالعمل في حد ذاته بهدف التعلم و الاكتشاف. (عسيري و العبدلي، 2021، صفحة 117)

#### الفرع الأول: مفهوم اكتساب المعرفة

هي تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المنظمة و خارجها و اللازمة لتحقيق أهداف المخططة . و يتم خلال هذه عملية تحصيل المعرفة من مصادر مختلفة سواء أكانت داخلية أو خارجية ، حيث تشمل المصادر الداخلية للمعرفة في مستودع المعرفة، المشاركات في المؤتمرات و الأرشيف و مكتبية المنظمة التي تحوي بياناتها ، و تتمثل المصادر الخارجية للمعرفة في شبكة الانترنت و الأبحاث الأكاديمية و الخبراء و الاستشاريين ، و كذلك عمليات الاندماج و الاستحواذ و استقطاب الموظفين ، بينما تكمن صعوبة اكتساب المعرفة في التكلفة المرتفعة لذلك فالمعرفة تعتبر ثروة يتنافس على تحصيلها الكثيرون فإذا تركزت المعرفة بفرد زاد طلب على استقطابه و الانتفاع من خبرته و منه زادت تكلفة الاستثمار بالمواد البشرية. (البناء، 2015، صفحة 43)

#### الفرع الثاني: أساليب اكتساب المعرفة

يمكن توضيح أساليب اكتساب المعرفة كما يلي :

◀ **التدريب** : يعتبر التدريب عملية مخططة و مستمرة خاصة باكتساب الفرد المهارات و المعرفة المرغوب فيها التي تحسن أداء الفرد و تزيد فاعلية المنظمة (معمار ، 2010، صفحة 21) ، فبالتالي يعد التدريب وسيلة مهمة للفرد ، يتم من خلاله إعطاء الأفراد الفرصة الكاملة لاكتساب المعلومات و المعارف و المهارات و الأفكار ، و الاتجاهات من أجل القيام بالأعمال المطلوبة منهم بكفاءة و فعالية و قد يكون التدريب قبل و أثناء و بعد دخول الخدمة في العمل . (مقابلة ، 2011، صفحة 13) ، و عليه فالتدريب عملية تسهم في إعطاء المهارات و المعارف الضرورية ذات العلاقة بالعمليات التنظيمية مما تمكنهم من أداء مهامهم على الوجه المطلوب .

◀ **فرق العمل:** فرق العمل تعد أهم ركائز نجاح و تقدم المنظمات في ضوء المنافسة الشديدة بينها و حرص كل منهم في تحقيق مستوى أعلى من الجودة ، فتحقيق الأهداف الآن يحتاج إلى التعاون و التكامل بين مختلف العاملين ذوي التخصصات المهنية المتعددة و إلى قدرتهم على العمل الجماعي معا ، تعتبر فرق العمل من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة ، (أبو النصر ، 2015، صفحة 41(41 فهو عبارة على مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، و أفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة و غرض واحد ، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم و ذلك التفاعل يخلق لديهم معارف جديدة . (رضوان ، 2013، صفحة 28)

◀ **التدوير الوظيفي :** إن التدوير يمنح العامل القدرة على الانتقال و التحرك على نحو نظامي من عمل لآخر ، فيزداد التمكن الممنوح بزيادة المسؤوليات ، و إن التدوير الوظيفي يزيد من الإبداع الناتج عن تنوع المهام و إلى إثراء الخبرات تجاه ذلك التنوع ، فضلا عن تقليل الملل و الضجر المتسبب من ممارسة عمل واحد ، كما أنه يمنح العاملين الفرصة ، لاستخدام قابليته و مهاراته . (سلطان و عثمان ، 2021، صفحة 366)

#### المطب الثاني: توليد المعرفة

تعد عملية توليد المعرفة عملية تنظيمية تطويرية تسعى لخلق محتوى جديد أو استبدال المحتوى القائم في إطار المعرفة الضمنية والصريحة للمنظمة ، فيكون ذلك من خلال العمليات الاجتماعية و التعاونية فضلا عن عمليات التعلم الفردية . (الناصر ، صفحة 51)

#### الفرع الأول : مفهوم توليد المعرفة

تشير هذه العملية من عمليات إدارة المعرفة إلى جميع الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلالها للحصول على المعرفة من مصادرها المتعددة ، كما أن هذه العملية لا تقف عند حل الحصول على المعرفة الجديدة ، و إنما تمتد إلى القدرة على الإبداع و تطوير الأفكار و الحلول كقيم مضافة و كذلك المزج ما بين المعرفة الصريحة و الضمنية لتكوين معان جديدة . (طاهر ، 2018، صفحة 58)

#### الفرع الثاني: مستويات توليد المعرفة

إن توليد المعرفة يظهر من خلال التفاعل عبر وسائط أربعة من تحويل المعرفة بطريقة لولبية حيث توليد المعرفة يتم على عدة مستويات تتمثل في الجماعة ، المنظمة ، العلاقات داخل المنظمة فالمستويات المكونة لتوليد المعرفة تتمثل فيما يلي : (حفاظ و عبد الله ، 2020، الصفحات 299-300)

◀ **الأشركة:** وهي التي تتضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية و تشمل أشركة المعرفة لفرد أو عدة أفراد بصفة طبيعية من خلال تفاعلات اجتماعية ، و هذا الأسلوب ينشأ ما يسمى "البيئة المعرفية **Ba**" التي تمثل



البنية التحتية ، الوقت و المكان المحددين حيث يلتقي الأعضاء وجها لوجه بصورة شخصية أو من خلال فرق العمل ن حيث يعتبر الشركة من بين الأشكال الأسهل لتبادل المعرفة لأنها تنتقل بصفة عفوية عند كل موضع في العمل ، لكن المعرفة تبقى في هذه الحالة في عقول المشاركين فيها و من الصعب إعادة إنتاجها في وثيقة أو قاعدة بيانات فهي مندمجة في الأفعال و الممارسات في الواقع حيث لاحظ صعوبة الحصول على المعرفة الضمنية دون التفاعل بين الأفراد أو الجماعات .

◀ الأخرجة : حيث تمثل عملية تحول المعرفة الضمنية و ترجمتها في إطار شبكة من التفاعلات فيما بين الأفراد إلى معرفة ظاهرة يمكن فهمها من طرف الآخرين ، إن تحول المعرفة الضمنية على معرفة ظاهرة بحيث تأخذ شكل مفاهيم ، فرضيات أو نماذج فكون المعرفة ملموسة و دائمة يجعل المشاركة فيها و نشرها في كافة أنحاء المنظمة أكثر سهولة مع الآخرين ن فمن خلال الحوار يتم تحويل المعرفة من الضمنية إلى الظاهرة .

◀ الاستيعاب (الأدخلة): و هي تحويل المعرفة الظاهرة على معرفة ضمنية من خلال تكرار أداء المهمة حتى تصبح المعرفة الظاهرة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية ، كما تعرف على أنها تحويل التجارب و المعرفة الفردية إلى نماذج ، فالاستيعاب هو التعلم عن طريق العمل ، من قبل المستخدمين الذين يوسعون و يعيدون تشكيلها عن طريق معرفتهم الضمنية و يظهر التغيير في عمل وظائفهم و مهامهم حيث أشار Nonaka باعتباره الأداة المثالية للوضع الداخلي تسمح بتسهيل عملية لا استيعاب المعرفة ، حيث أطلق على المعرفة المنشأة من قبلها بالمعرفة التشغيلية .

◀ التجميع ( الدمج ) :عملية تجميع المعرفة أو دمج المعرفة تتمثل في تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة ، حيث تتطلب هذه الخطوة درجة عالية من الالتزام ، و ذلك لتضمنها نماذج فكرية و اعتقادات و قيم شخصية و هنا تلعب تكنولوجيا المعلومات دور المساعد ن و ذلك لأن المعرفة الظاهرة يمكن نقلها في المستندات و البريد الإلكتروني و قواعد البيانات ، و كذلك من خلال الاجتماعات و الجلسات و هذا من خلال الخطوات الرئيسية لجمع المعرفة الداخلية و الخارجية و نشر و تحرير و المعالجة لجعلها أكثر قابلية للاستخدام حيث تعتبر مزيج يسمح بنقل المعرفة بين المجموعات عبر المنظمات ، فهي ليست بمعرفة جديدة بقدر ما هو عادة تمثيل للمعرفة الظاهرة ، مثل اعتماد المعرفة الظاهرة في تطوير برامج التكوين في المنظمة .

### المطلب الثالث :خزن المعرفة

تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة التي تشمل على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والعمليات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية و المعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة و المعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة و المعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وتكتسب هذه العملية أهمية كبرى في

المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي لا يوجد لدى موظفيها استقرار بسبب صيغ التوظيف المؤقتة عبر العقود القصيرة الأجل والتي قد يغادرونها و بالتالي فقدان المعرفة الضمنية التي يحملها هؤلاء الأفراد بسبب عدم توثيقها .  
(عبد الله و جرجيس، 2014، صفحة 03)

### الفرع الأول : مفهوم خزن المعرفة

فخزن المعرفة تشمل العمليات التي يتم من خلالها الاحتفاظ بالمعرفة و المحافظة عليها و إدامتها و تنظيمها و تسهيل البحث والوصول إليها و تيسير سبل استرجاعها و المنظمات قد تواجه خطر فقدان المعرفة نتيجة مغادرة الأفراد و هذا يتطلب المحافظة على المعرفة التراكمية خاصة بالمنظمات التي فيها معدلات لدوران العمل عالية ، و يكون لإستخدام تقنيات المعلومات دور بارز في جميع مراحل هذه العملية . (أبو تابه، 2022، صفحة 13)

### الفرع الثاني : طرق خزن المعرفة

بعد اكتساب المعرفة و توليد المعرفة يتم تخزينها من خلال طرق عديدة من أهمها :

- ◀ جمع المعرفة بطريقة منظمة و إيجابية و يتم تحليلها و تنقيتها ثم يتم ترتيبها و تنسيقها و تجزئتها ليتم تخزينها في أفضل صورة و يراعى أن يتم تداولها بسهولة و نشرها و استخراجها بدقة و يسر من قبل أفراد المنظمة .
- ◀ قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة و تقوم هذه الجهة بتحليل و تنقية هذه المعرفة ، ثم تقوم بتخزينها على أفضل و أدق صورة و بحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر و سهولة .
- ◀ قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له و أية معلومات جديدة في مكان معين ، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسوب الآلي بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة إذا أرادوا الاطلاع عليها .
- ◀ قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات و تخزينها بدقة و بطريقة يسهل استخدامها من الجميع دون الاهتمام بتحليل و تنقية المعرفة أو بنشرها و تداولها بطريقة فعالة .

### المطلب الرابع:نقل و مشاركة المعرفة :

تنمو المعرفة نتيجة الاستخدام و المشاركة و بزيادة الأفكار و الخبرات و المهارات بين الأفراد تصبح المعرفة التشاركية و تشمل عملية توزيع المعرفة العملياتية عملية التوزيع ، و النشر و المشاركة و التدفق و النقل و التحريك .

### الفرع الأول :مفهوم نقل و مشاركة المعرفة

هي عملية تداول للمعرفة و نقلها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية و تعني تبادل الأفكار و الخبرات و الممارسات بين العاملين الأمر الذي يتطلب اتصال العاملون بعضهم ببعض و استعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع فالمعرفة الحقيقية تنمو عندما يتم تقاسمها ، (الزطمة، 2011، صفحة 49).

و عليه فإنها تعني نشر و مشاركة المعرفة بين مختلف الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة ، حيث يستغل الأفراد مهاراتهم في ذلك ويتم توزيع المعرفة الضمنية بأساليب مختلفة كالتدريب و الحوار ، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق و النشرات الداخلية و التعلم ، و يكون للدعم الإداري دور مهم في ذلك و يكون للتكنولوجيا المتوفرة أيضا دور في تسهيل توزيع والتشارك بالمعرفة عبر شبكة الاتصال الداخلية و البريد الإلكتروني ، و نظم الأرشيفية و الإدارة الإلكترونية ، و المهم في عملية التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم .(عبد الله و جرجيس، 2014، صفحة 03).

### الفرع الثاني: أهمية تشارك و نقل المعرفة

هناك حاجة ماسة لتشارك المعرفة ، حيث يدعم قدرتها الإبداعية و التنافسية ، كما أن له أيضا أهميته على المستوى الفردي أو الشخصي للعاملين بالمنظمة ، و على المستوى الاجتماعي ، من حيث دعم الروابط و العلاقات الإنسانية بين الزملاء أو على المستوى الاجتماعي ، كما تتنوع الأهمية بالنسبة للتشارك المعرفي ، حيث تأتي على شقين الشق الأول على مستوى الأفراد والشق الآخر على مستوى المنظمة على النحو التالي : (أبو الخير و آخرون ، 2023، الصفحات 249-250)

#### ❖ الأهمية الفردية للتشارك المعرفي :

تأتي أهمية التشارك المعرفي على مستوى الأفراد من أنه في كثير من الأحيان يحقق مصلحة شخصية للأفراد ، و يحدث ذلك إذا كان الشخص يرى أن تبادل المعرفة و تقاسمها يساعده على أداء الوظيفة على نحو أكثر فعالية ، و يساعده أيضا على البقاء فيها ، كما يعزز التنمية الشخصية و التقدم الوظيفي ، كما يجلب المكافآت و المزيد من التقدير الشخصي .

تساعد عملية تشارك المعرفة للأفراد على تحقيق أهدافهم، و تقليص الأخطاء و الاستثمار في الوقت ، من خلال تمكينهم من أداء المهام نفسها بقدرات أكبر ، و بالتالي في وقت أقل .

#### ❖ الأهمية التنظيمية للتشارك المعرفي :

يحقق التشارك المعرفي قيمة كبيرة على المستوى التنظيمي للمنظمات ، فمن خلال التشارك المعرفي الفعال يمكنها تحسين الكفاءة ، و تجنب التكرار ، و خفض التكاليف ، و يسهم في التدريب بشكل اسرع لتبادل معارف و خبرات الأفراد داخل المنظمة ، و يحد من المخاطر الناجمة عن ضعف امتلاك المعرفة .

للتشارك المعرفي دور في تحسين الفعالية ، و الإنتاجية و الجودة و الابتكار و ذلك على مستوى الأفراد كذلك تحسين أداء المنظمة ككل ، كما يساعد في تحسين أداء العاملين بالمنظمة من خلال إيجاد جو من الثقة و مناخ ملائم للتفكير الجماعي و تطوير المهارات الفردية لأعضاء المنظمة .

### المطلب الخامس: تطبيق المعرفة و صيانتها :

تكمن أهمية المعرفة في إمكانية تطبيقها و تشير هذه العملية إلى مصطلحي الاستعمال و الاستفادة إذ تقع عملية التطبيق على مدير واجبه الحث على تطبيق الجيد ، وأن الانترنت وفر المزيد من الفرص لاستخدام و إعادة استخدام المعرفة و يؤدي تطبيق المعرفة إلى ابتكار معرفة جديدة و يسمح بعمليات التعلم الفردي و الجماعي و يتوقف نجاح أية منظمة في إدارة المعرفة على حجم المعرفة التي يتم تطبيقها . (عيدان العادلي و حسين عباس، 2016، صفحة 100)

#### الفرع الأول : مفهوم تطبيق المعرفة

فتعني عملية إبداع المعرفة و يتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل و جماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد من قضايا و ممارسات جديدة تساهم في التعرف على المشكلات و لإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الانجاز و تحقيق مكانة سوقية عالية في ساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية و تنفيذ خطوط عمل جديدة و التسريع في حل المشكلات و تطوير مهارات العاملين و مساعدة الإدارة في توظيف المواهب و الاحتفاظ بها مما يعزز ذلك ضرورة فهم أن ( المعرفة و الابتكار مزدوجة ذات اتجاهين ، فالمعرفة مصدر للابتكار عندما يتحقق يصبح مصدر لمعرفة جديدة ) . (السعاوي، 2015، صفحة 175)

#### الفرع الثاني : أساليب تطبيق المعرفة

و قد لاحظ كل من (Davenport &Klahr) أن تطبيق الفعال للمعرفة يساعد المنظمات على زيادة فعاليتها و تخفيض تكاليفها و اعتبار أن التحديد الناجح و التوزيع الكفاء لا يكفل نفعاً للمنظمة ما لم توضع موضع التطبيق ، و من أهم الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتطبيق المعرفة ما يلي : (بوخاري، 2020، صفحة 38)

◀ الفرق المتعددة الخبرات الداخلية .

◀ التدريب الفرقي و الاعتماد على الخبراء المتمرسين .

◀ مبادرات العمل و مقترحات الخبير الداخلي .

◀ اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة .

#### الفرع الثالث : استرجاع و صيانة المعرفة :

يقصد باسترجاع المعرفة تلك العمليات التي تهدف إلى البحث ، و الوصول بكل سهولة وبأقصى وقت إلى المعرفة بقصد استعادتها و تطبيقها في حل مشكلات العمل، و استخدامها في تغيير أو تطوير المهام والعمليات ، و تعتمد عملية استرجاع المعرفة على فاعلية المنظمة في ترتيب و تنظيم و تبويب المعرفة وضعها في قواعد وتمثيلها في أشكال و رسومات و بيانات وجداول لتصبح متاحة لجميع المستفيدين ، و تنطوي عملية صيانة المعرفة على تنقيح المعرفة ، و تصنيفها ، و فهرستها ، و رسم خرائط المعرفة عند تعلم معلومات جديدة تؤدي إلى حفظ المعلومات بشكل أطول ، و إلى تذكر أقوى المعلومات المهمة و المنظمة / كما أن استخدام خرائط المعرفة لأنماط النص يؤدي على مزيد من التعلم ، و يصبح باستطاعة الأفراد توجيه تعلمهم بشكل أوثق و معرفة أعمق إن كان استخدام خرائط المعرفة لأنماط النص يؤدي إلى مزيد من التعلم ، و يصبح باستطاعة الأفراد توجيه تعلمهم بشكل أوثق و معرفة أكبر إذا كان هناك نقص في المعلومات أم لا . (ماضي و آخرون، 2019، صفحة 115).

إلا أن هناك من أشار إلى أن إدارة المعرفة تتركز على ثلاثة أبعاد رئيسية تعبر هذه الأبعاد عن طبيعة و كيفية و مسار عمل إدارة المعرفة وهي : (الهوش أ.، 2016، صفحة 40)

- ❖ **البعد التكنولوجي:** يعبر هذا البعد على استخدمت تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و البرمجيات المختلفة ، و قواعد المعرفة و محركات البحث في إدارة المعرفة و معالجة مشكلاتها .
- ❖ **البعد التنظيمي و الوجدستي للمعرفة:** و يعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة و التحكم بها و تخزينها و إدارتها ونشرها و تعزيزها و تجديدها و مضاعفتها و إعادة استخدامها و إعداد خرائط بأماكن توافرها في المنظمة و تحديد مسارات تدفقها ، و يتعلق بتحديد الطرائق و الإجراءات و التسهيلات و الوسائل المساعدة و العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة .
- ❖ **البعد الاجتماعي:** و يركز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الأفراد و بناء جماعات (فرق العمل) صانعة المعرفة ، و تأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة ، و التقاسم و المشاركة في الخبرات الشخصية و بناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد و تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة .

### المطلب الرابع : العلاقة بين إدارة المعرفة و اليقظة الإستراتيجية

#### العلاقة بين اكتساب المعرفة و اليقظة الاستراتيجية

إنهما عنصران مرتبطان يلعبان دورا هاما في تعزيز القدرة على التنبؤ والتكيف مع التغيرات و تحقيق النجاح في البيئة الأعمال ويمكن توضيح العلاقة في النقاط التالية

➤ تحسين التوقعات و القرارات :

حيث إن اكتساب معرفة يساهم في فهم البيئة المحيط بشكل افضل، اليقظة الإستراتيجية تمكن من توقع التغيرات و الاستجابة بسرعة للفرص و التهديدات

➤ تعزيز الابتكار و التكيف:

حيث إن اكتساب المعرفة يوفر المعلومات و الأدوات الأزمة للتفكير الإبداعي ، فعليه تكون اليقظة الإستراتيجية تضمن المنظمة إن تكون مرنة وقادرة على التكيف من التغيرات

➤ التنافسية:

حيث إن اكتساب معرفة يمكن من فهم المنافسين و السوق بشكل أعمق ، واليقظة الإستراتيجية تمكن من وضع الاستراتيجيات فعالة لبقاء في مقدمة المنافسة

باختصار اكتساب المعرفة هو الأساس الذي تبنى عليه اليقظة الإستراتيجية ، كما كانت المعرفة أكثر عمقا وحدائة ، بالنالي فان العلاقة بينهما هي علاقة تكاملية حيث يعزز كل منهما الآخر ، مما يمكن المنظمة من التفاعل بفعالية مع بيئتها الدينامكية و تحقيق ميزة تنافسية

### العلاقة بين توليد المعرفة و اليقظة الإستراتيجية

مرتبطان بشكل وثيق حيث تعزز كل منها الآخر في سياق الأعمال والتخطيط الاستراتيجي ويمكن تلخيص علاقة في

نقاط التالية

➤ التكامل و التفاعل :

فاليقظة الإستراتيجية تعتمد على المعرفة الدقيقة لتكون فعالة فالمعلومات التي يتم جمعها و تحليلها من خلال توليد المعرفة تساهم في توجه عملية اليقظة الإستراتيجية.

➤ تحسين اتخاذ القرارات:

تولد المعرفة يوفر قاعدة بيانات قوية تساعد في تغير الإشارات التي تلتقطها اليقظة الإستراتيجية ، هذا يمكن القاعدة من اتخاذ قرارات مدروسة بناء على معلومات شاملة و تحليلات دقيقة .

➤ استباق التغيرات

من خلال دمج توليد المعرفة مع اليقظة الإستراتيجية تستطيع المنظمة التنبؤ بالتغيرات المحتملة في السوق أو البيئة التنافسية واتخاذ إجراءات استباقية بدلا من ردود الفعل المتأخرة.

➤ الابتكار و التطوير:

حيث أن المعرفة المستخلصة من الأبحاث والتجارب تساهم في ابتكار حلول جديدة وتطوير استراتيجيات فعالة ،اليقظة الإستراتيجية تساعد في توجيه هذه الجهود نحو الاتجاهات المستقبلية الناشئة و التغيرات المحتملة.

➤ القدرة على المنافسة :

الجمع بين توليد المعرفة واليقظة الإستراتيجية يعزز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال توفير رؤى عميقة وفهم شامل للبيئة التنافسية ن مما يسمح بتطوير استراتيجيات تتفوق على المنافسين

باختصار العلاقة بين توليد المعرفة واليقظة الإستراتيجية هي علاقة تكاملية حيث يدعم كل منهما الآخر، توليد المعرفة يوفر الأساس للمعلوماتي والمعرفي اللازم لليقظة الإستراتيجية ، في حين إن اليقظة الإستراتيجية تعتمد على المعرفة المولدة لتحسين الاستجابة للتغيرات و التحديات المحيط لتتحقيق أهداف المنظمة بفعالية و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

### العلاقة بين خزن المعرفة و اليقظة الإستراتيجية

تعتبر علاقة خزن المعرفة واليقظة الإستراتيجية علاقة تكاملية و أساسية في سياق إدارة المعرفة و لاتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات يمكن توضيح العلاقة بينهما كالتي

➤ توفير المعلومات:

خزن معرفة يتضمن جمع و تخزين المعلومات والمعرفة داخل المنظمة ،مما يتيح الوصول إليها بسهولة عند الحاجة ،هذه المعلومات تشمل بيانات السوق ، التكنولوجيا، الاتجاهات الاقتصادية، وغيرها ، اليقظة الإستراتيجية تعتمد على هذه المعلومات لاتخاذ قرارات مستنيرة.

➤ تحليل البيانات:

خزن المعرفة يوفر قاعدة بيانات ضخمة يمكن تحليلها لاستخلاص الأنماط و التوجهات، اليقظة الإستراتيجية تعتمد على تحليل هذه البيانات لاكتشاف الفرص و التهديدات المحتملة

➤ دعم اتخاذ القرار:

من خلال دمج خزن المعرفة على عمليات اليقظة الإستراتيجية، يمكن للمنظمات تحسين عملية اتخاذ القرار المعلومات المخزنة و المعرفة التحليلية تمكن القاعدة من اتخاذ قرارات إستراتيجية مبنية على معلومات دقيقة وموثوق

➤ بناء ثقافة تعلم مستدامة:

الجمع بين خزن المعرفة واليقظة الإستراتيجية يشجع على بناء ثقافة تنظيمية تتبنى التعلم المستمر والتكيف مع التغيرات، مما يساهم في تعزيز الكفاءة و المرونة الإستراتيجية للمؤسسة.

العلاقة بينهما هي علاقة تكاملية حيث إن خزن المعرفة يوفر البيئة التحتية لإجراء تحليلات و استنتاجات تساعد في توجيه الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة وأيضاً يعد بمثابة الأساس الذي تبنى عليه عمليات اليقظة الإستراتيجية، حيث يزودها بالمعلومات و التجارب الأزمة لتحليل البيئة الداخلية و الخارجية بكفاءة و فعالية.

### العلاقة بين نشر و توزيع المعرفة و اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية تعتمد بشكل كبير على نشر و توزيع المعرفة داخل المنظمة يمكن تعبير على العلاقة بينهما على النحو التالي:

➤ تعزيز اتخاذ القرار الاستراتيجي:

نشر المعرفة يوفر البيانات و المعلومات الأساسية التي تحتاجها اليقظة الإستراتيجية لتحليلها وتقديم توصيات إستراتيجية مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل و أسرع

➤ الاستجابة السريعة للفرص و التهديدات:

نشر المعرفة يمكن الموظفين من الاستجابة بسرعة للمعلومات الجديدة التي يتم اكتشافها من خلال اليقظة الإستراتيجية، مما يعزز مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف

➤ دعم الابتكار و التنمية المستدامة:

توفر اليقظة الإستراتيجية المعلومات حول الاتجاهات و التغيرات، في حين إن نشر المعرفة يضمن إن تكون هذه المعلومات متاحة للجميع، ويعزز ثقافة التعليم المستمر مما يدعم الابتكار و التنمية المستدامة

➤ زيادة الكفاءة المنظمة:



تحسين العمليات من خلال توصيات اليقظة الإستراتيجية يصبح أكثر فعالية عندما تكون المعرفة موزعة بشكل جيد مما يزيد من كفاءة الأداء التنظيمي

➤ تعزيز المرونة التنظيمية:

مع وجود نظام قوى لنشر المعرفة، يمكن للمنظمة تنفيذ توصيات اليقظة الإستراتيجية بسرعة و كفاءة مما يعزز مرونتها في مواجهة التغيرات

باختصار نشر و توزيع المعرفة و اليقظة الإستراتيجية يعملان معا لتعزيز القدرة التنافسية و المرونة والابتكار داخل المنظمة، و يعملان معا لتوفير بيئة تنظيمية مستنيرة و قادرة على التكيف و التفاعل بسرعة مع التغيرات في البيئة مما يعزز القدرة على اتخاذ القرارات إستراتيجية فعالة و تحقيق ميزة تنافسية وتساعد اليقظة الإستراتيجية في توجيه جهود نشر المعرفة مما يضمن بقاء المنظمة مستعدة وجاهزة لتكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة.

العلاقة بين تطبيق المعرفة و اليقظة الإستراتيجية

هما عنصران مترابطان يلعبان دورا حيويا في تحقيق النجاح و التنمية المستدامة في المؤسسة والمنظمات تتمثل علاقة في ما يلي

➤ تعزيز القدرة التنافسية:

من خلال تطبيق المعرفة يمكن للشركات تحسين قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات السوقية والتحولت في البيئة الاقتصادية مما يعزز من تنافسيتها، والمعرفة المتجددة و المحدثة باستمرار تساعد الشركات في الحفاظ على قدرتها التنافسية عبر تحسين المنتجات و الخدمات و تطوير استراتيجيات تسويق فعالة .

➤ تحسين اتخاذ القرار :

اليقظة الإستراتيجية تعتمد على معرفة دقيقة و شاملة للبيئة المحيطة ن من خلال تطبيق المعرفة المتاحة ن يمكن تحسين جودة القرارات الإستراتيجية.

➤ ابتكار المستدام :

يفعل التكامل بين تطبيق المعرفة و اليقظة الإستراتيجية يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها على الابتكار المستدام من خلال الاستفادة من المعلومات الحديثة ، و المعرفة تعتبر أساسا للابتكار عندما تكون المنظمات في الحفاظ على قدرتها التنافسية عبر تحسين المنتجات و الخدمات و تطوير استراتيجيات تسويق فعالة

### ➤ إدارة المخاطر:

اليقظة الإستراتيجية تساهم في تحديد المخاطر المحتملة قبل وقوعها بينما يساعد تطبيق المعرفة في موضع خطط و استراتيجيات للتعامل معها بفعالية .

باختصار يمكن القول إن تطبيق المعرفة واليقظة الإستراتيجية هما عنصران متكاملين يعززان بعضهما البعض في سبيل تحقيق التكامل بينهما يمكن المؤسسات من الاستفادة القصوى من الموارد المعلوماتية والتحليلية المتاحة مما يؤدي إلى قرارات إستراتيجية أكثر دقة وفعالية ، وتطبيق المعرفة يوفر الأساس المعلوماتي و المعرفي الذي تستند إليه اليقظة الإستراتيجية في حين إن هذه الأخيرة تمكن المنظمات من استخدام تلك المعرفة بفاعلية لتحقيق أهداف الإستراتيجية و التكيف مع التغيرات الديناميكية في البيئة.

### الخلاصة

تعد إدارة المعرفة أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تساعد على الاستجابة للتحديات التي تواجه المنظمات ، و تحقيق التحول المطلوب ، حيث تمثل إدارة المعرفة و اليقظة الإستراتيجية و المفاهيم المرتبطة بها أحد أهم سياسات تطوير الأداء و تحقيق التميز فكلهما يختصان بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المنظمة و ضمان نشاطها وتحسين تنافسيتها و هذا من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات من محيط المنظمة و معالجتها لتأهيلها نحو جعلها معارف حتى يتسنى لها من أجل استغلال الفرص المتاحة و تجنب المخاطر المحتملة و مواجهة التحديات المعاصرة التي يفرضها العصر الرقمي الذي يعيشه عالمنا اليوم و من أجل ذلك توجهنا من خلال هذا الفصل المعنون " بالإطار النظري لإدارة المعرفة " لتقديم نظرة عامة حول إدارة المعرفة من خلال إبراز مفهوم المعرفة و أهميتها مصادرها و كذا أنواعها و هذا نظرا لكونها أحد الأصول الأساسية الحاسمة لبناء و استدامة القنوات التنافسية و اعتبارها سبيلا للتحسين و الابتكار المستمرين ، كما تطرقنا لماهية إدارة المعرفة من حيث كذلك مفهومها بدايات ظهورها و تطورها ، متطلباتها و نماذجها مع الإشارة لأبعادها و عوامل المساهمة في نجاحها و فشلها و في الختام توجهنا لعرض و بناء العلاقة النظرية قائمة بين كل بعد من أبعاد الإدارة المعرفية باليقظة الإستراتيجية .



# الفصل الثالث

**ENICAB** دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الكوالب  
دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الكوالب

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

### تمهيد:

بعد التعرف على أهم المفاهيم النظرية في الفصلين السابقين و المتعلقة بموضوع البحث إدارة المعرفة و اليقظة الإستراتيجية و طبيعة العلاقة التي تربط بينهما.

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_. وذلك لدراسة دور إدارة المعرفة في اليقظة الإستراتيجية على أرض الواقع، عن طريق إسقاط ما تم اكتسابه في الجانب النظري على الجانب الميداني، و الوصول إلى نتائج يمكن اعتمادها من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من قبل الإطارات و الموظفين الإداريين بالمؤسسة عن طريق الاستبانة التي قمنا بتوزيعها عليهم.

وسنتطرق في هذا الفصل الى المباحث التالية:

- المبحث الأول: لمحة عامة حول المؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة و الإجراءات)
- المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

### المبحث الأول: لمحة عامة حول مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة (ENICAB) (Entreprise des Industries du Câble de Biskra) مؤسسة جزائرية رائدة في تصنيع كوابل الطاقة، مع أكثر من اثنين و ثلاثين عاما من الخدمة في هذا المجال، مقرها في بسكرة مع قوة عاملة كبيرة، و تظل المصدر الرئيسي للتوظيف في المنطقة، كما و تساهم بشكل كبير في تحسين نوعية حياة مواطنيها و تنميتهم. ترافق المؤسسة الجامعة الجزائرية و الطلاب في مجال البحث و التطوير المتعلق بالطاقة الكهربائية من خلال الندوات و المؤتمرات، كما توفر لهم الفرصة لإجراء تدريبات عملية داخلها في كل من التقنية و الإدارية. و عليه باختيارنا لها كمؤسسة محل لدراستنا الميدانية سنحاول التعرف عليها من كتب من خلال هذه المبحث الذي يضم ثلاثة مطالب.

وفي هذا المبحث سوف نتناول على تقديم عام للمؤسسة و معرفة نشاطها وهيكلها .

#### المطلب الأول: تقديم عام على المؤسسة محل الدراسة

يعد مركب صناعة الكوابل بسكرة من أهم المركبات الصناعية ذات طابع الاستراتيجي على المستوى الوطني و الإفريقي. كذلك لقدرته التنافسية في مجال صناعة الكوابل و قدرته على تعويض المنتجات الأجنبية، بل براعته في تقنيات الإنتاج المتطورة و التي أدت إلى الحصول الشركة على الشهادات عالمية ووطنية بتقديمها لمنتجات عالية الجودة.

تأسست شركة Enicab سنة 1986م، و تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة و تتربع على مساحة قدرها 42هكتار منها 12هكتار مغطاة و تشمل مباني الإدارة، ورشات الإنتاج، مخازن و مواقف السيارات، أما بالنسبة للمساحة المتبقية فهي عبارة عن مساحات خضراء وقد تستعمل أحيانا كمخازن إضافية عند الحاجة.

في سنة 2008م تم خصخصة المؤسسة، وتم بيع 70% من أسهمها إلى مجمع جنرال كابل الأمريكية، أما بالنسبة 30% المتبقية بقيت في يد شركات مساهمة الدولة (SGP) (société de gestion et de participation)، و في سنة 2017م استحوذ مجمع كوندور على 70% التي كانت في يد جنرال كابل وأصبحت المؤسسة 30% تابعة للدولة و 70 تابعة لمجمع كوندور، أهم المتعاملين فهما سونا غاز و الشركات الفرعية لها، وسونا طراك و الشركات التابعة.

كما تحوز المؤسسة على شهادات الايزو:

-ايزو 9001:2015

ايزو 14001:2015

ايزو 45001:2018

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

### المطلب الثاني: نشاط المؤسسة

المهمة الأساسية للمؤسسة هي تطوير، صنع و تسويق كوابل الطاقة ذات الضغط المنخفض و المتوسط و المرتفع، حيث يتمثل النشاط الرئيسي للمؤسسة في إنتاج الكوابل الكهربائية بمختلف أنواعها، إذ تنتج المؤسسة حوالي 800 نوع من الكوابل مقسمة حول الأصناف التالية:

\_\_ كوابل منزلية (Domestiques): تستخدم في المباني و الاستعمالات المنزلية يتراوح ضغطها بين 250 و 750 فولط، تصنع من مادة النحاس و العزل يكون بمادة PVC.

\_\_ كوابل صناعية (Industriels): تستخدم في الآلات الصناعية و المحركات و يتراوح ضغطها بين 600 إلى 1000 فولط، تصنع من نحاس و العزل يكون بمادة PRC.

\_\_ كوابل ذات الضغط المتوسط (les câbles moyenne tension): يتراوح ضغطها من 1000 إلى 3000 فولط، تصنع من النحاس و الألمنيوم، و تعزل بمادتي PRC، و تستخدم لنقل الكهرباء بين المدن.

\_\_ الكوابل الهوائية (Distribution): تسمى كوابل التوزيع، يبلغ عددها 70 نوعا، يقدر توترها 1000 فولط، و تصنع من مادة الألمنيوم و خليط AGS الذي يتكون من المغنزيوم و السيليوم.

\_\_ كوابل (ACIER/ALU): هي كوابل معزولة بمادة ذات توتر ما بين 6,0 إلى 1 فولط، و تتمتع بالتنوع الجيدة و خفة الوزن .

- كوابل الألمنيوم المدرع (ALMELEC): تصنع من مادة الألمنيوم المقوى بالفولاذ، و تتمتع بالتنوع الجيدة و خفة الوزن إضافة إلى أنواع ثانوية أخرى تدخل في اختصاصاتها الصناعية مثل:

- الكوابل غير المعزولة : يبلغ عدد أنواعها 10 ، و يبلغ شدة تيارها حوالي 22000 فولط

- البكرات الخشبية بأحجامها المختلفة.

\_\_ مادة (Chlore de Vinyle Poly) PVC وهي مادة بلاستيكية يتم تغليف الكوابل الكهربائية بها، و تقوم المؤسسة أيضا ببيعها للمؤسسات الصناعية .

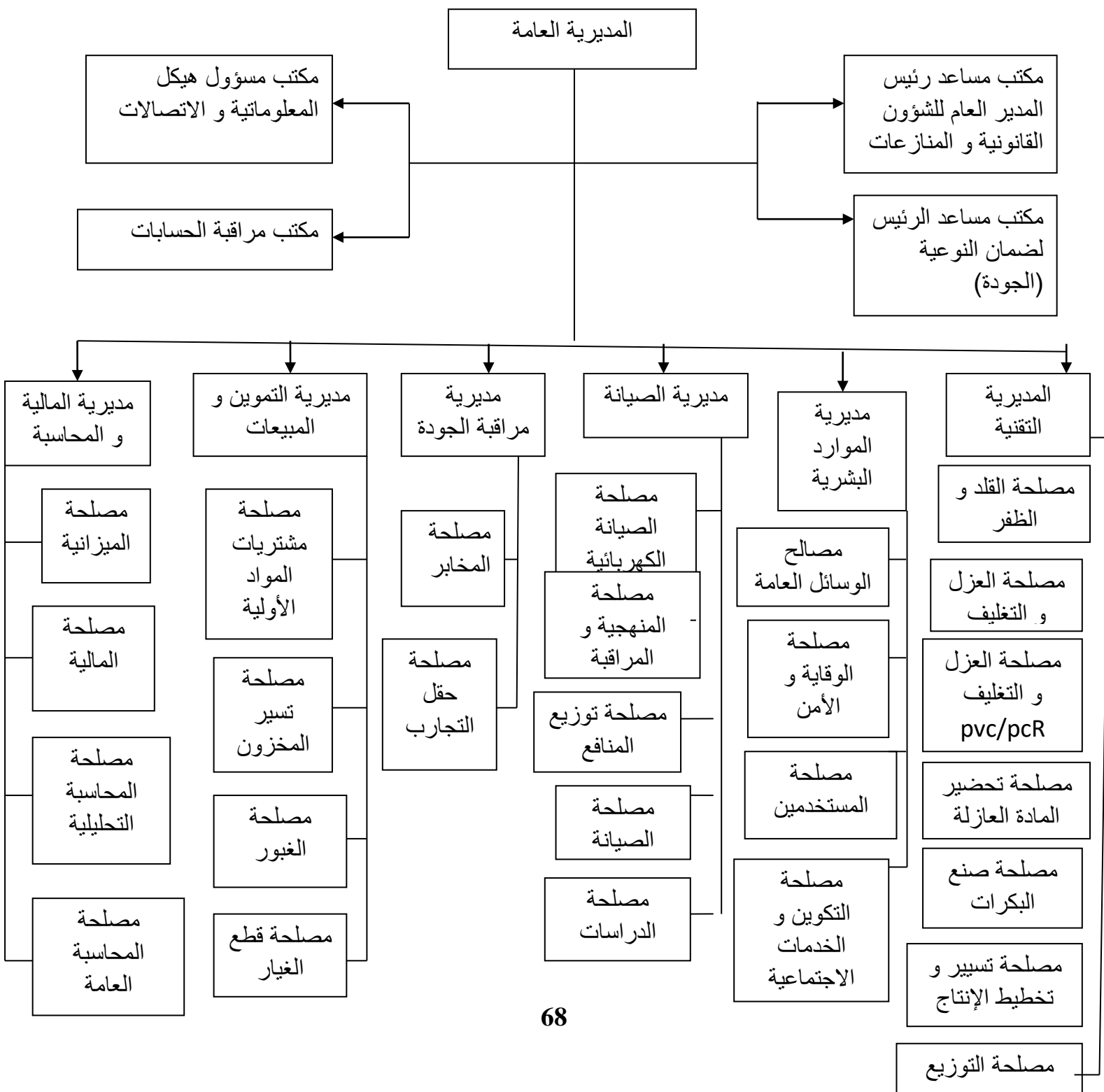
\_\_ مادة (Chimiquement Réticule thème Poly) PRC و تتكون من مواد كيميائية خاصة حيث تستخدم في بعض أنواع الكوابل ذات الضغط الخارجي المرتفع.

كما شرعت في إنتاج حبيبات الكوموند (PVC COMPOUND) وهي مادة أولية للصناعات البلاستيكية الغذائية وغيرها.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

شكل رقم (11): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية لصناعة الكوابل الكهربائية ENICAB\_بسكرة\_





## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

ملاحظة: الهيكل التنظيمي هو الشكل الذي يوضح العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية و كفاءات الاتصال بينها، وفيما يلي بيان تفصيلي للهيكل التنظيمي للمؤسسة كما هو الشكل السابق و الذي يتشكل من:

- ✓ **المديرية العامة:** تهتم بالإشراف و التنسيق بين الدوائر و ذلك بمساعدة مجموعة استشارية مكونة من:
  - **الرئيس المدير العام:** المسؤول الأول في المؤسسة.
  - **مكتب مساعدة الرئيس المدير العام:** تهتم بتنظيم المواعيد و السهر على تقديم المعاملات في وقتها للمصادقة عليها
  - **المساعد القانوني:** يهتم بمعالجة وحل النزاعات الخارجية الداخلية المتعلقة بين المؤسسة و العمال، الإدارات الخارجية و بين المؤسسة و مورديها و زبائنها.
  - **مصلحة الجودة الوقاية، الأمن و البيئة:** مسؤول عن كل ما يتعلق بالأمن و الوقاية و البيئة. و كل ما يتعلق بالجودة في المؤسسة.
  - **هيكل المعلوماتية:** و هو فرع ناشئ في المؤسسة تم استحداثه لمواكبة التطورات السريعة على المستوى المحلي و الدولي، حيث تتمثل مهمته في الخدمات التي تستفيد منها المؤسسة بالنسبة لمختلف النشاطات.
  - **هيكل مراقبة التسيير و التدقيق:** تقوم بالمراجعة المحاسبية و تقييم سعر المنتجات.

وتندرج ضمن هذه المديرية العامة ستة مديريات فرعية و التي هي:

- ✓ **المديرية التجارية:** وتنقسم إلى
  - **دائرة إدارة المبيعات:** مسؤولة على عملية الفاتورة
  - **مكلف بالتحصيل:** مسؤول بتحصيل ديون المؤسسة من زبائنها
  - **الدائرة التجارية وسط غرب:** مسؤولة عن تتبع الصفقات في المنطقة الشرقية و الجنوبية للوطن.
  - **دائرة المنتج النهائي:** مسؤولة عن خروج السلع للزبائن بعد البيع.
  - **هيكل التسويق و الاتصال:** مسؤول عن تمثيل المؤسسة في الصالونات الوطنية و الملتقيات.
- ✓ **مديرية الانتاج:** تعتبر هذه الدائرة أساسية للمؤسسة، حيث أنها تتكون من 07 مصالح وكل مصلحة مختصة بمرحلة معينة في صنع الكوابل، و مصالح دائرة الإنتاج كالاتي:

- دائرة التعدين
- مصلحة القلد و الظفر
- مصلحة تسيير و تخطيط الإنتاج
- مصلحة تحضير المادة العازلة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

- مصلحة صنع البكرات
- ✓ **مديرية الموارد البشرية:** تقوم بتنظيم عمل الدوائر و المصالح، تأهيل العاملين و توفير الشروط الحسنة للعمل (الترقية، التكوين.....الخ)، وكذلك تامين محيط العمل و تتكون من أربع مصالح هي:
  - دائرة الإدارة العامة
  - مصلحة إدارة المستخدمين
  - هيكل تطوير الموارد البشرية
  - مصلحة التقارير و الدفع، و التصاريح
- ✓ **مديرية الصيانة:** مهمتها صيانة الآلات و العتاد، تتكون من خمسة مصالح.
  - دائرة صيانة تجهيزات الإنتاج
  - مصلحة التصنيع
  - مصلحة السوائل
  - دائرة صيانة المباني و المنافع
  - مصلحة صيانة المباني و التكييف
  - مصلحة المنافع
- ✓ **المديرية التقنية:** مهمتها مراقبة جودة منتجات المؤسسة، تتكون من مصليحين وهما:
  - مصلحة المخابر
  - مصلحة حقل التجارب
  - مصلحة مراقبة الجودة
  - مصلحة القياس و المراقبة التنظيمية
- ✓ **مديرية التموين و المبيعات:** مهمتها تموين المؤسسة بالمواد الأولية (النحاس، PVC، PRC، الألمنيوم) أو قطع الغيار أو مواد العمل (الدواليب، دهن... الخ) و تتكون من أربعة مصالح:
  - دائرة مشتريات المواد الأولية
  - دائرة تسيير المخزون
  - مصلحة العبور و التصاريح الجمركية
  - دائرة قطع الغيار
- ✓ **مديرية المالية و المحاسبية:** مهمتها تسجيل المعليات المالية و المحاسبية، و تهدف إلى إعطاء صورة واضحة للوضع المالي و المحاسبي للمؤسسة، و تتكون من أربع مصالح هي:
  - دائرة المالية

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

- دائرة المحاسبة العامة

يجدر الإشارة إلى أن عدد عمال المؤسسة في 2024/03/01: يبلغ 679 عامل، منها 445 أعوان تنفيذ 103 أعوان التحكم، 131 إطاراً.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة و إجراءات)

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة صناعة الكوابل)، سنتطرق في هذا المبحث إلى الإطار المنهجي الذي أسندت عليه هذه الدراسة الميدانية، فهو يعتبر بمثابة المسار الذي يوضح توجه الدراسة للوصول إلى الأهداف المحددة و الإجابة على الإشكالية التي تم طرحها. وذلك من خلال تحديد مجتمع وعينة البحث، ثم توضيح مصادر و أساليب الإحصائية المستخدمة.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

##### أولاً: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، و بذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، و بناءً على مشكلة الدراسة و أهدافها فإن المجتمع المستهدف هنا الأفراد العاملين، بمؤسسة صناعة الكوابل enicab\_بسكرة\_، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ (679 عاملاً).

##### ثانياً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 60 إداري من أجل معرفة دور إدارة المعرفة في اليقظة الإستراتيجية حيث تم توزيع 60 استبيان و استرجاع 43 استبيان صالح لتحليل.

#### جدول (02): توزيع الإستبانة على عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المستبعد	النهائي
المجموع	60	45	2	43
النسبة	100%	75%	3,33%	71.7%

المطلب الثاني: تفرغ و تحليل إجابات عينة الدراسة حول محاور الاستبيان

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

تحليل خصائص عينة الدراسة المتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة، سوف نتطرق إليها فيما يلي:

### أولاً: الجنس

الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة وفق نوع الجنس

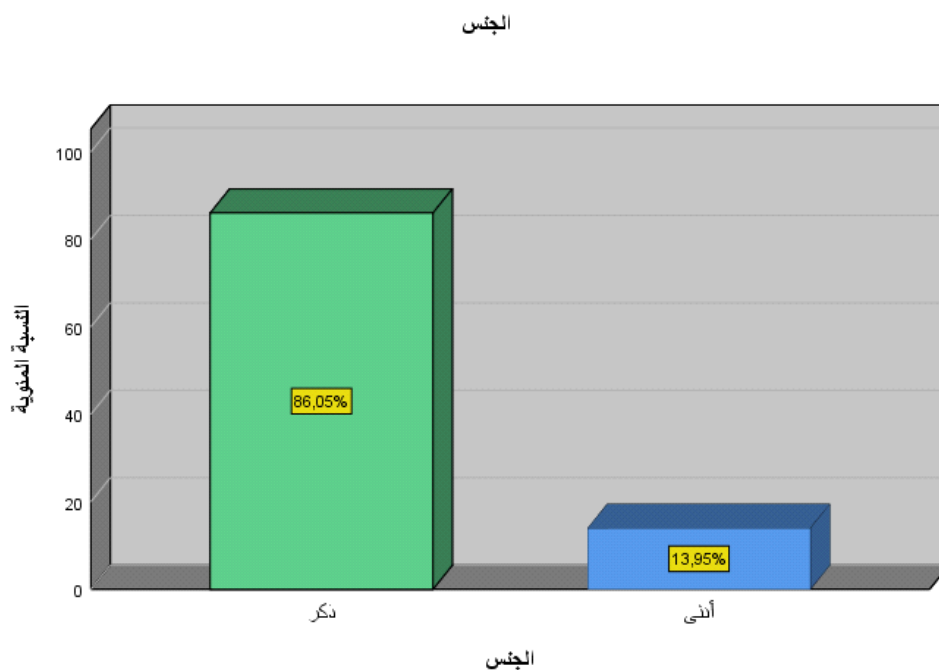
النسبة	التكرار	الجنس
86,0%	37	ذكور
14,0%	6	إناث
%100.0	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spssV25

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور كانت الأكبر في أفراد العينة حيث بلغت نسبة 86,0%، بينما بلغت نسبة الإناث 14,0%، هذا يدل على اتجاه الذكور أكثر لهذا النوع من العمل، وهو ما يتماشى مع ثقافة المجتمع الجزائري، كما موضح في

الشكل الشكل (12): نسبة توزيع الجنس للعينة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

ثانيا: العمر

الجدول(04):

توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

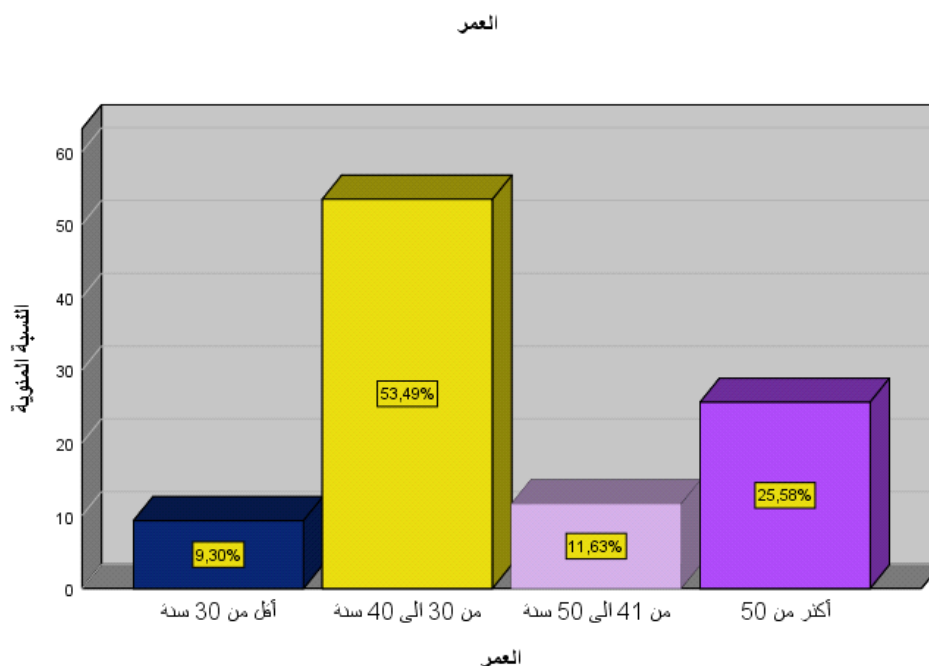
النسبة	التكرار	السن
9,3%	4	أقل من 30 سنة
53,5%	23	من 30 إلى أقل من 40 سنة
11,6%	5	من 40 إلى أقل من 50 سنة
25,6%	11	من 50 فأكثر
100%	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي الفئة الأقل من (30 إلى 40)، حيث بلغت 53,5%، تليها فئة العمر التي تتراوح ما بين 50 فأكثر 25,6%، من عينة الدراسة، ثم فئة العمر من (40 إلى 50) بنسبة 11,6%، و بالتالي يتضح أن غالبية أفراد العينة من فئة (من 30 إلى 40 سنة)، ففي هذا السن يتمتع العامل بدرجة كبيرة من الوعي في كل المستويات العقلية و المهارية، حيث أن المؤسسة الصناعية بحاجة ماسة إلى عمال ذو كفاءة ذو خبرة و عقلائية و قدرات عالية، حيث يستطيعون من خلالها تسيير العمل بشكل جيد وأداء مميز مما يزيد من إنتاجية المؤسسة و تحقيق أهدافها، نسبة الشباب أقل من 30 سنة ضعيفة جدا حيث تقدر 9,3% وهيا نسبة ضعيفة جدا فهذا يدل على أن المؤسسة لا تستثمر فئة الشباب ، و التمثيل البياني الآتي يوضح ذلك.

الشكل (13): نسبة توزيع العمر للعينة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثالثا: المؤهل العلمي

الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة وفق المتغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
--------	---------	---------------

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

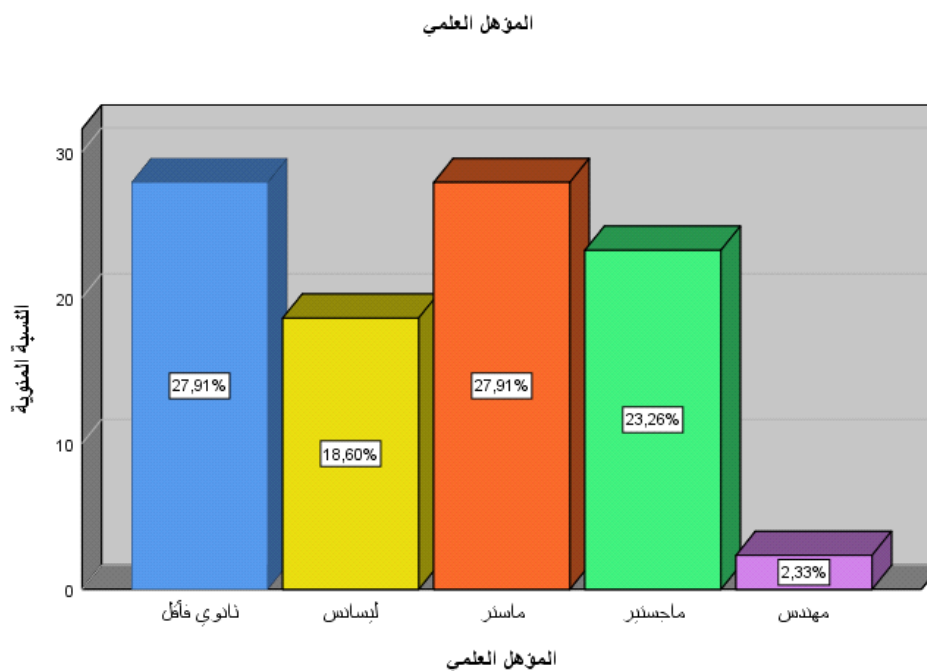
27,9%	12	ثانوي فأقل
18,6%	8	ليسانس
27,9%	12	ماستر
23,3%	10	ماجستير
2,3%	1	مهندس
100%	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن نسبة المؤهل العلمي لحملة شهادة ماستر و ثانوي أقل يمثلان أعلى نسبة و بلغت 27,9%، ثم تليها حاملي شهادة ماجستير فكانت نسبتها 23,3%، ثم حاملي شهادة ليسانس بنسبة 18,6%، في حين النسبة القليلة كانت لفئة مهندس بنسبة 2,3%. من خلال النتائج نستنتج أن أكبر نسبة من المبحوثين لديهم المؤهل العلمي ثانوي أو أقل و شهادة الماستر و ماجستير، حيث يفسر ذلك لطبيعة التوظيف، التي فرضته المؤسسة من أجل استقطاب أفراد ذو المستويات علمية عالية للرقى بأدائها.

كما يمكن توضيح العينة حسب المؤهل العلمي في الشكل التالي:

الشكل رقم(14) : نسبة توزيع المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

### رابعاً: مجال الوظيفة الحالية

الجدول رقم(06):توزيع عينة وفق لمجال الوظيفة الحالية

النسبة	التكرار	مجال الوظيفة الحالية
11,6%	5	إطار السامي
39,5%	17	أعوان التحكم
46,5%	20	إطار
2,3%	1	أعوان التنفيذ
100%	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

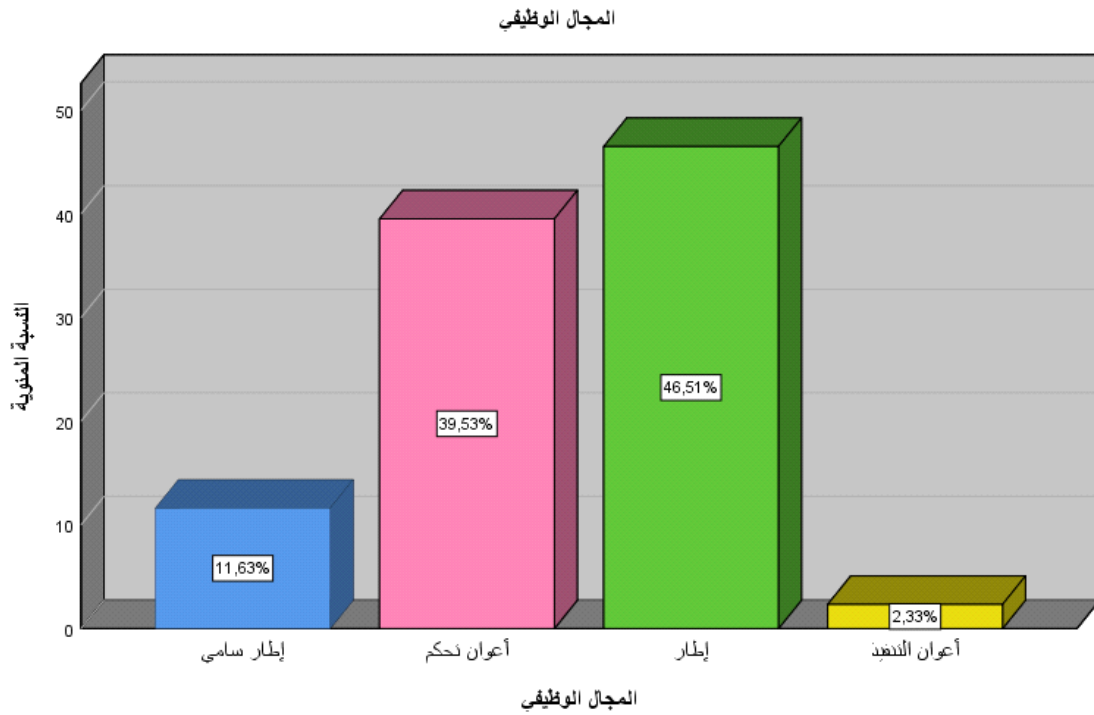
تبين الإحصائيات الواردة في الجدول المتعلق بمجال الوظيفة الحالية أن معظم أفراد العينة يتمركزون في الإطار بنسبة 46,5%، ثم ليها مجال أعوان التحكم بنسبة 39,5%، ثم إطار السامي بنسبة 11,6%، و في الأخير أعوان التنفيذ بنسبة 2,3%.

ويمكن توضيح توزيع العينة حسب مجال الوظيفة الحالية في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): نسبة توزيع العينة لمجال الوظيفة الحالية



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

### خامسا: سنوات الخبرة

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

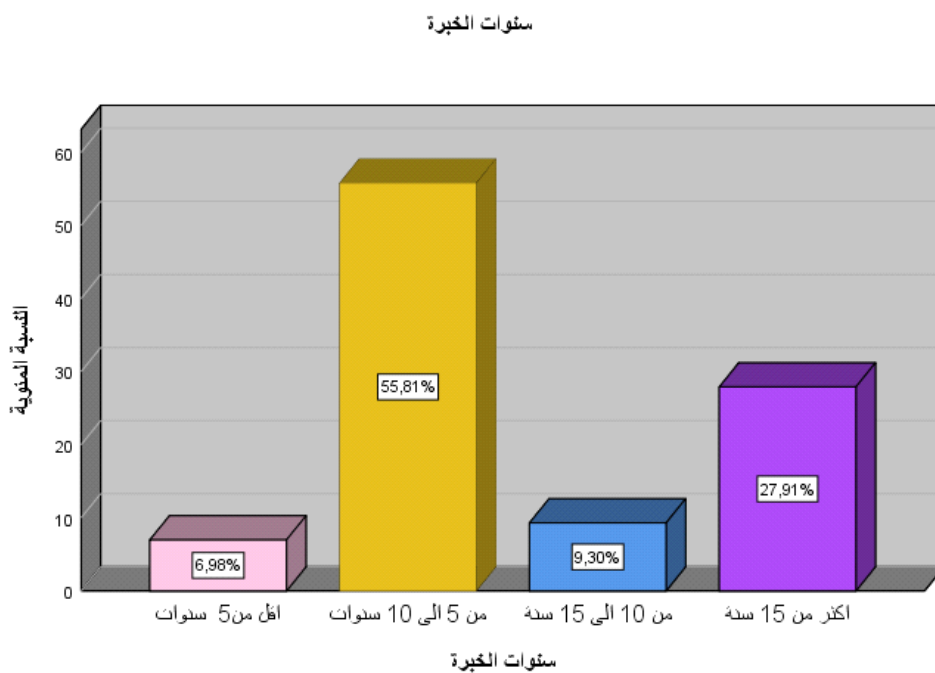
النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
7,0%	3	أقل من 5 سنوات
55,8%	24	من 5 إلى 10 سنوات
9,3%	4	من 10 إلى 15 سنة
27,9%	12	من 15 سنة فأكثر
100%	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه عند التدقيق في الخبرة المهنية لدى المبحوثين نجد أن من كانت خبرتهم (من 5 إلى 10 سنوات)، هم أعلى نسبة قدرت 55,8%، تليها فئة (من 15 سنة فأكثر) بنسبة 27,9% من المبحوثين، أما ما نسبته 9,3% فهو فئة ذوي الخبرة (من 10 إلى 15 سنة)، و بالنسبة لذوي الخبرة أقل من 5 سنوات بلغت نسبتهم 7,0%، ونلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة 55,8% هم من ذوي الخبرات الجيدة كون المؤسسة قديمة و ليست حديثة النشأة، و هذا ما يفسر أنها غيبت تجديد التوظيف في الفترة الأخيرة.

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم(16): نسبة توزيع سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الثالث: أداة الدراسة و إجراءاتها

أولاً: بناء أداة الدراسة

أ-الاستبيان: تم استخدام الاستبيان و هو أكثر الوسائل المستخدمة لجمع البيانات و يعرف على انه النموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة التي تدور حول موضوع الدراسة. وقد تم تصميم الاستبيان على أساس دراسات السابقة، ذات الصلة بموضوع الدراسة.

تتكون الاستبانة من 36 سؤال حيث تم توجيهها للأستاذ المشرف ومن ثم إلى الأساتذة المحكمين، وبعد تصحيح الاستبانة تم صياغتها بالشكل النهائي و توجيهها للعينة المختارة للدراسة في مؤسسة صناعة الكوابل enicab بسكرة.

تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسين هما:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

-القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة في المؤسسة صناعة الكوابل enicab بسكرة من حيث (جنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

-القسم الثاني: يتضمن محاور الدراسة

● **محور الأول:** يتضمن العبارات التي تقيس أبعاد إدارة المعرفة الخمسة:

- اكتساب المعرفة: تقيسها العبارات من 1-6

- توليد المعرفة: تقيسها العبارات من 7-11

- خزن المعرفة: تقيسها العبارات من 12-16

- نشر و توزيع المعرفة: تقيسها العبارات من 17-21

- تطبيق المعرفة: تقيسها العبارات من 22-26

● **محور الثاني:** خاص بمتغير اليقظة الإستراتيجية عامة و يتضمن ( 10 عبارات).

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من 1 إلى 5 و الذي يدعى بسلم لكارث بحيث كلما اقتربت الإجابة من 5 كلما كانت الموافقة بشدة.

**ب\_المقابلة:** تعرف المقابلة بأنها: "محادثة موجهة بين الباحث و الشخص أو أشخاص آخرون بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين, يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة ". وهناك نوعين من المقابلات: المقابلات المقيدة (structured interviews) و المقابلات الحرة أو غير المقيدة (Unstructured interviews), وفي حالة دراستنا الحالية تم الاعتماد على المقابلة الحرة غير المقيدة حيث تقوم هذه الأخيرة على: "... الحديث الثنائي بين الباحث و المفحوص. و هي أكثر أنواع المقابلة استخداما في البحوث النوعية أو الكيفية. و غرضها الرئيس معرفة كيف يفكر أفراد الدراسة و آراءهم حول موضوعات معينة و مقارنة هذه الآراء بعضها ببعض ..."

**ج\_ وثائق الشركة:** تم الحصول عليها من طرف إدارات المؤسسة نتيجة إجراء المقابلات معهم، حيث قمنا بالاستعانة بتلك الوثائق في إعداد المبحث الأول للدراسة الميدانية و الذي يعني تقديم لمحة عامة حول مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

**ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات**

للإجابة على أسئلة البحث و اختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الكمي، و ذلك باستخدام (برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS و المتمثلة في:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

- مقياس الإحصاء الكمي (Quantitativemesures of statistique) وذلك لوصف مجتمع البحث و إظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية و التكرارات، و الإجابة على الأسئلة البحث و ترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية
- تحليل التباين للانحدار: (Analysais variance) للتأكد من صلاحية النموذج للانحدار
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Régression) وذلك لاختبار أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة الآتية:
- اختبار معامل الالتواء (Skewness) و معامل التفلطح (Kurtosis) لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution)
- معامل الثبات "ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل الارتباط: لقياس الصدق الذاتي لأداة البحث
- معامل الارتباط بيرسون: لتحقيق من قوة العلاقة بين المتغيرين

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث و اختبار التوزيع الطبيعي

### الفرع الأول: ثبات الأداة

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، ففي هذا البحث تم قياس أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alphadecronbach)، يجب أن يكون "ألفا كرومباخ" أكبر أو يساوي (0,60)، و من خلال دراستنا يمكن توضيح النتائج المتحصل عليها و المعروضة في الجدول التالي:

الجدول رقم(08): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات و صدق أداة الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرومباخ"	معامل الصدق
المتغير المستقل: إدارة المعرفة	26	0,931	0,964
المتغير التابع: اليقظة الإستراتيجية	10	0,809	0,899
عبارات الاستبيان ككل	36	0,946	0,972

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول، من قيمة مقياس الثبات الكلية لأداة الدراسة قد بلغت (0,946)، وهو معامل ثبات مرتفع و مناسب لأغراض البحث، وتكون النسبة المقبولة إحصائياً، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث و أبعادها المختلفة مقبولة أيضاً، فبلغ ما قيمته 0,931 بالنسبة لمتغير إدارة المعرفة، أما بالنسبة لليقظة الإستراتيجية فبلغ 0,809، وهذا نكون قد بينا مدى ثبات أداة البحث و الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي. ونلاحظ أيضاً أن قيمة معامل الصدق عالية حيث بلغت 0,972 وهذا دليل على وجود تناسق داخلي لأداة الدراسة (الاستبيان) وأنها صالحة و يمكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة.

### الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة (validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صمم لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة أنواع من الصدق كالتالي:

#### 1- صدق المحتوى أو صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث و التأكد من أنها تخدم أهداف البحث، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة بسكرة (أنظر الملحق رقم) و طلب إليهم أيضاً النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات و شموليتها، و تنوع محتواها و تقويم مستوى الصياغة اللغوية و الإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

كما قامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين و اقتراحاتهم و أجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما و تحقيقاً لأهداف البحث. و قد اعتبرت أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة و بذلك اعتبرت أن الاستمارة صالحة لقياس ما وضعت له.

#### 2-الصدق الذاتي : (صدق الاتساق الداخلي)

قامت الطالبة بحساب معامل الارتباط Pearson بين كل فقرة من الفقرات الاستبيان و البعد الذي تنتمي إليه، و الجداول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة (0,05) فأقل، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة (50) و آخرون يقدرون النسبة ب 70. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله. و يمكن توضيح نتائج هذا الاختبار في الجداول الموالية:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

أ- الصدق الذاتي لبعث اكتساب المعرفة

الجدول رقم (09): الصدق الذاتي لعبارات بعد اكتساب المعرفة

الإحصائيات		الفقرات
0,471**	معامل بيرسون	توفر المؤسسة آليات استقبال آراء و مقترحات الزبائن و الموردين
0,001	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
0,691**	معامل بيرسون	تستعين المؤسسة بخبراء و متخصصين من خارجها لنقل معارفهم و خبراتهم للعاملين
0,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
0,720**	معامل بيرسون	تشجع الأداة العليا العاملين على حضور الندوات و المؤتمرات بهدف تطوير المعارف و الانفتاح على الأفكار الجديدة
0,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
0,646**	معامل بيرسون	تعمل المؤسسة على تطوير معارف و مهارات العاملين من خلال تنظيم برامج تدريبية و تعليمية
0,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
0,654**	معامل بيرسون	الاهتمام بآراء و اقتراحات العاملين في المؤسسة
0,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

\*\* مستوى الدلالة 1%

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

\*مستوى الدلالة 5%

يتبين لنا من معطيات الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لعبارات اكتساب المعرفة موجبة و تتراوح من 0,147% إلى 0,72% وهي دالة عند 0,01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات اكتساب المعرفة و يؤكد الصدق الذاتي لها.

ب-الصدق الذاتي لبعد توليد المعرفة:

الجدول رقم(10): الصدق الذاتي لعبارات بعد توليد المعرفة

الإحصائيات		الفقرات
0,851**	معامل بيرسون	تشجع المؤسسة على المبادرة و طرح الأفكار القابلة للتطوير و التطبيق
0,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
0,809**	معامل بيرسون	تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية بهدف توليد و خلق المعارف جديدة
0,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
0,803**	معامل بيرسون	تعمل المؤسسة على توفير مناخ تفاعلي الداعم لتبادل الخبرات و الأفكار
0,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
0,670**	معامل بيرسون	تشجع المؤسسة عاملها على الحوار لتبادل المعارف
0,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
0,712**	معامل بيرسون	تقوم المؤسسة بإقامة تحالفات معرفية مع مؤسسات أخرى بغية تبادل المعارف و المهارات
0,000	مستوى الدلالة	



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

43	حجم العينة	
----	------------	--

0,05\* مستوى الدلالة 5% المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

0,01\*\* مستوى الدلالة 1%

يتبين لنا من معطيات الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لعبارات بعد توليد المعرفة موجبة و تتراوح من 67% إلى 85,1% وهي دالة عند 0.01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات بعد توليد المعرفة ويؤكد الصدق الذاتي لها.

ج-الصدق الذاتي لبعء خزن المعرفة

الجدول رقم (11): الصدق الذاتي لعبارات بعد خزن المعرفة

الإحصائيات		الفقرات
0,614**	معامل بيرسون	تعمل المؤسسة على تنظيم و تبويب و تخزين البيانات و المعلومات المتوفرة لديها
0,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
0,621**	معامل بيرسون	تقوم المؤسسة بتنظيم المحتوى المعرفي على أساس التخصصات الوظيفية
0,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
0,776**	معامل بيرسون	تهتم المؤسسة بزيادة القدرات التخزينية لمختلف الوسائط المساعدة على حفظ تجاربها و خبراتها
0,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
0,713**	معامل بيرسون	تهتم المؤسسة بتسجيل المشكلات التي توجهها و طرق حلها للاستفادة منها لاحقا
0,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
0,599**	معامل بيرسون	تحرص المؤسسة على توثيق بيانات و الموردين
0,000	مستوى الدلالة	

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

43	حجم العينة	
----	------------	--

\*مستوى الدلالة 5% المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

\*مستوى الدلالة 1%

يتبين لنا من معطيات الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لعبارات بعد خزن المعرفة موجبة و تتراوح من 59,9% إلى 77,6% وهي دالة عند 0,01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات بعد خزن المعرفة و يؤكد الصدق الذاتي لها.

د-الصدق الذاتي لبعده نشر و توزيع المعرفة

الجدول رقم (12): الصدق الذاتي لعبارات بعد النشر و التوزيع المعرفة

الإحصائيات		الفقرات
0,685**	معامل بيرسون	احراض المؤسسة على نظام التي تستخدمه و سهولة الوصول
0,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
0,697**	معامل بيرسون	توفر المؤسسة الأنظمة و التقنيات التي تتيح للعاملين للتشارك فيما تملكه من معرفة
0,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
0,651**	معامل بيرسون	تدعم المؤسسة فرق العمل التعاونية بين مختلف التخصصات
0,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
0,786**	معامل بيرسون	تمتلك المؤسسة وسائل اتصال حديثة لنشر و توزيع المعرفة
0,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
0,767**	معامل بيرسون	تعمل المؤسسة على جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين في المؤسسة و في مختلف المستويات الإدارية
0,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	

\*مستوى الدلالة 1% المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

\*مستوى الدلالة 5%

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

يتبين لنا من معطيات الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لعبارات بعد نشر و توزيع المعرفة موجبة و تتراوح من 65,1% إلى 78,6% وهي دالة عند 0.01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات بعد نشر و توزيع المعرفة و يؤكد الصدق الذاتي لها.

و- الصدق الذاتي لبعث تطبيق المعرفة :

الجدول رقم(13): الصدق الذاتي لعبارات بعد تطبيق المعرفة

الإحصائيات		الفقرات
0,836**	معامل بيرسون	تشجع المؤسسة على تطبيق الأفكار و تطوير طرق و أساليب جديدة للعمل
0,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
0,674**	معامل بيرسون	تعمل المؤسسة على إدارة علاقتها مع العملاء
0,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
0,672**	معامل بيرسون	تعمل المؤسسة على تحسين أداء الأفراد و الاستفادة من الأخطاء و التجارب السابقة
0,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
0,724**	معامل بيرسون	تساهم المؤسسة بتطبيق المعرفة من خلال توجيه و إرشاد العاملين
0,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
0,760**	معامل بيرسون	تقوم المؤسسة بالمتابعة للتأكد من تطبيق العمال لأساليب العمل التي تم التدريب عليها
0,000	مستوى الدلالة	

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

43	حجم العينة	
----	------------	--

\*\*مستوى الدلالة 1 % المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

\*مستوى الدلالة 5%

يتبين لنا من معطيات الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لعبارات تطبيق المعرفة موجبة تتراوح من 67,2% إلى 83,6% وهي دالة عند 0.01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات بعد تطبيق المعرفة و يؤكد الصدق الذاتي لها.

هـ- الصدق الذاتي اليقظة الإستراتيجية

الجدول رقم (14): الصدق الذاتي لعبارات اليقظة الإستراتيجية

الإحصائيات		الفقرات
0,700**	معامل بيرسون	تراقب مؤسستكم بكل ما يتعلق الإبداع التكنولوجي
0,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
0,642**	معامل بيرسون	تهتم مؤسستكم بشكل متواصل الاكتشافات العلمية المتعلقة بنشاطها
0,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
0,534**	معامل بيرسون	المؤسسة على علم دائم بأهم الأهداف المؤسسات المنافسة لها
0,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
0,431**	معامل بيرسون	تسعى المؤسسة باستمرار إلى المحافظة على العملاء الحاليين و استقطاب العملاء المحتملين
0,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

0,512**	معامل بيرسون	تعمل المؤسسة بصفة مستمرة على مراقبة كل ما يؤثر في علاقتها مع الموردين
0,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
0,572**	معامل بيرسون	تهتم مؤسستكم بالمعلومات التي تتعلق بالمجال الاجتماعي و الديمغرافي
0,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
0,808**	معامل بيرسون	تراقب مؤسستكم باستمرار التطور الثقافي للمجتمع
0,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
0,578**	معامل بيرسون	إخضاع المخرجات البيئية للمؤسسة للمراقبة و المتابعة المستمرة
0,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
0,585**	معامل بيرسون	تحافظ المؤسسة على أعلى مستوى للجودة من خلال لاستماع المتواصل للعاملين فيها
0,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
0,610**	معامل بيرسون	يساهم نظام المعلومات في الحصول على مموّن الملتقيات العلمية و التكنولوجية
0,000	مستوى الدلالة	
	حجم العينة	

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

43		
----	--	--

\*\*مستوى الدلالة 1% المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

\*مستوى دلالة 5%

يتبين لنا من معطيات الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لعبارات تطبيق المعرفة موجبة تتراوح من 43,1% إلى 80,8% وهي دالة عند 0,01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين عبارات بعد تطبيق المعرفة و يؤكد الصدق الذاتي لها.

### الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى إدارة المعرفة و مستوى اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة لا بد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، و هو ضروري في حالة اختبار الفرضيات و سنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء و التفلطح (Skewness & Kurtosis)، و من بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين (3 , -3) و (Kurtosis) محصورة بين (7 , -7).

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء و التفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكرت.

الجدول رقم(15): معاملات الالتواء و التفلطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات		Asymétrie	Kurtosis
الأبعاد	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات
الأبعاد	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات
اكتساب المعرفة	448,-	,361	,709-386
توليد المعرفة	303,-	,361	,709-136
خزن المعرفة	003,	,361	-,623
نشر و توزيع المعرفة	082,	,361	,027
تطبيق المعرفة	396,-	,361	-,233
إدارة المعرفة	238,-	,361	-,262
اليقظة الإستراتيجية	005,-	,361	-,521

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

---

من خلال الجدول يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين (-0,396 , 0,448) و بالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي و تتأكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (Kurtosis) التي كانت محصورة بين (-0,521 , 0,623).

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

### المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الكمي للبيانات و الذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ( على مقياس لكرات 1\_5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري إدارة المعرفة و اليقظة الإستراتيجية، و نتطرق في هذا المبحث إلى اختبار الدور بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة و اقتراحاتها.

#### الجدول رقم(16): مقياس لكارث للحكم على إجابات الأفراد

مستويات المرافقة	الفئات
غير موافق بشدة	1,79_1
غير موافق	2.59_1.80
محايد	3.39_2.60
موافق	4.19_3.40
موافق بشدة	5.4_4.2

المصدر: (جاسر و نمر، 2010)

#### المطلب الأول: تحليل فقرات محور إدارة المعرفة

#### الجدول رقم(17): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات محور إدارة المعرفة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة وفق الاتجاه	الاتجاه
	أولاً: اكتساب المعرفة	3,2636	,59898	4	محايد
1	توفر المؤسسة آليات آراء و مقترحات الزبائن و الموردين	3,49	,856	1	موافق
2	تستعين المؤسسة بخبراء و متخصصين من خارجها لنقل معارفهم و خبراتهم للعاملين	3,07	,961	6	محايد
3	تشجع الإدارة العليا العاملين على حضور الندوات و المؤتمرات بهدف تطوير المعارف و الانفتاح على الأفكار الجديدة	3,19	,932	5	محايد



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

4	تعلم المؤسسة على تطوير معارف و مهارات العاملين من خلال تنظيم برامج تدريبية و تعليمية	3,28	,934	3	محايد
5	الاهتمام بأراء و اقتراحات العاملين في المؤسسة	3,19	1,006	5	محايد
6	تعلم المؤسسة على توظيف الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الأفراد المبدعين	3,37	1,024	2	محايد
	<b>ثانيا: توليد المعرفة</b>	3,2605	,73230	5	محايد
1	تشجع المؤسسة على المبادرة و طرح الأفكار القابلة للتطوير و التطبيق	3,72	,630	2	موافق
2	تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية بهدف توليد و خلق معارف جديدة	3,58	,852	3	موافق
3	تعلم المؤسسة على توفير مناخ تفاعلي الداعم لتبادل الخبرات و الأفكار	3,35	,813	5	محايد
4	تشجع المؤسسة عاملها على الحوار لتبادل المعارف	3,47	,827	4	موافق
5	تقوم المؤسسة بإقامة تحالفات معرفية مع مؤسسات أخرى بغية تبادل المعارف و المهارات	3,79	,742	1	موافق
	<b>ثالثا: خزن المعرفة</b>	3,5814	,51605	1	موافق
1	تعلم المؤسسة على تنظيم و تبويب و تخزين البيانات و المعلومات المتوفرة لديها	3,44	,796	3	موافق
2	تقوم المؤسسة بتنظيم المحتوى المعرفي على أساس التخصصات الوظيفية	3,51	,798	2	موافق
3	تهتم المؤسسة بزيادة القدرات التخزينية لمختلف الوسائط المساعدة على حفظ تجاربها و خبراتها	3,33	,837	5	محايد
4	تهتم المؤسسة بتسجيل المشكلات التي توجهها و طرق حلها للاستفادة منها لاحقا	3,40	,877	4	موافق
5	تحرص المؤسسة على توثيق بيانات الزبائن و الموردين	3,51	,910	2	موافق
	<b>رابعا: نشر و توزيع المعرفة</b>	3,4372	,60672	2	موافق
1	احراز المؤسسة على نظام التي تستخدمه و سهولة الوصول	3,09	1,042	6	محايد
2	توفر المؤسسة الأنظمة و التقنيات التي تتيح للعاملين للتشارك فيما تملكه من معرفة	3,63	,817	1	موافق
3	تدعم المؤسسة فرق العمل التعاونية بين مختلف التخصصات	3,49	,960	3	موافق
4	تمتلك المؤسسة وسائل اتصال حديثة لنشر و توزيع المعرفة	3,42	,932	5	موافق

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

5	تعمل المؤسسة على جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين في المؤسسة و في مختلف المستويات الإدارية	3,51	1,009	2	موافق
	خامسا: تطبيق المعرفة	3,4279	,70181	3	
1	تشجع المؤسسة على تطبيق الأفكار و تطوير طرق و الأساليب الجديدة للعمل	3,09	1,042	5	محايد
2	تعمل المؤسسة على الإدارة علاقتها مع العملاء	3,63	,817	1	موافق
3	تعمل المؤسسة على تحسين أداء الأفراد و الاستفادة من الأخطاء و تجارب السابقة	3,49	,960	3	موافق
4	تساهم المؤسسة بتطبيق المعرفة من خلال توجيه و إرشاد العاملين	3,42	,932	4	موافق
5	تقوم المؤسسة بمتابعة لتأكد من تطبيق العمال التي تم التدريب عليها	3,51	1,009	2	موافق
	إدارة المعرفة	3,3891	,54653		محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمحور إدارة المعرفة بلغ (3,3891) وهي تقابل المستوى المتوسط و التي تشير إلى أن المؤسسة لها مستوى المتوسط من إدارة المعرفة. من خلال الجدول رقم (1) يتضح أن بعد خزن المعرفة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,5814) وهو يقابل المستوى المرتفع حيث بلغ أعلى المتوسط الحسابي فيها (3,51) و المتعلق بعبارتين (2و5) وهي قيام المؤسسة بتنظيم المحتوى المعرفي على أساس التخصصات الوظيفية، و أيضا إشارة على حرص المؤسسة على توثيق بيانات الزبائن و الموردين. فان هذا البعد يشير الى نسبة قبول "موافق".

أما البعد نشر و توزيع المعرفة جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,4372) وهو يقابل المستوى المتوسط حيث بلغ أعلى متوسط حسابي فيه (3,63) المتعلق بالعبارتين (02) وهي توفر المؤسسة الأنظمة و التقنيات التي تتيح للعاملين للتشارك فيما تملكه من معرفة. فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "موافق".

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

أما البعد تطبيق المعرفة جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,4279)ى وهو يقابل المستوى المتوسط حيث بلغ أعلى متوسط حسابي فيه (3,63) المتعلق بالعبارة 2 وهي تعمل المؤسسة على إدارة علاقتها مع العملاء. فان هذا البعد يشير إلى نسبة "موافق".

أما البعد توليد المعرفة جاء في الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,2605)ى وهو يقابل المستوى المتوسط حيث بلغ أعلى متوسط حسابي فيه (3,79) المتعلق بالعبارة (05) وهي إشارة تقوم المؤسسة بإقامة تحالفات معرفية مع مؤسسات أخرى بغية تبادل المعارف و المهارات. فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "موافق".

### المطلب الثاني: تحليل فقرات محور اليقظة الإستراتيجية

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات محور اليقظة الإستراتيجية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1	تراقب مؤسستكم بكل ما يتعلق الإبداع التكنولوجي	3,30	,860	7	محايد
2	تهتم مؤسستكم بشكل متواصل الاكتشافات العلمية المتعلقة بنشاطها	3,65	,842	4	موافق
3	المؤسسة على علم دائم بأهم الأهداف المؤسسات المنافسة لها	3,72	,666	2	موافق
4	تسعى المؤسسة باستمرار إلى المحافظة على العملاء الحاليين و استقطاب العملاء المحتملين	3,84	,754	1	موافق
5	تعمل المؤسسة بصفة مستمرة على مراقبة كل ما يؤثر في علاقتها مع الموردين	3,67	,778	3	موافق
6	تهتم مؤسستكم بالمعلومات التي تتعلق بالمجال الاجتماعي و الديمغرافي	3,26	,875	8	محايد
7	تراقب مؤسستكم باستمرار التطور الثقافي للمجتمع	3,02	,963	9	محايد
8	إخضاع المخرجات البيئية للمؤسسة للمراقبة و المتابعة المستمرة	3,49	,768	6	موافق
9	تحافظ المؤسسة على اعلي مستوى للجودة من خلال لاستماع المتواصل للعاملين فيها	3,72	,854	2	موافق
10	يساهم نظام المعلومات في الحصول على ممون الملتقيات العلمية و التكنولوجية	3,60	,955	5	موافق
	اليقظة الإستراتيجية	3,5116	,51442		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة محايدون على جمع عبارات اليقظة الإستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور اليقظة الإستراتيجية (3,51) وهو مقابل المستوى المتوسط و باعتبار صياغة العبارات دال على تحقيق اليقظة الإستراتيجية، فهذا يعني أن أفراد العينة اتجهوا نحو إبداء آراءهم فيما يخص تحقيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، كما بلغ الانحراف المعياري (0,514) للمحور ككل، بمعنى عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين مما يدل على أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية العينة، و التي تشير إلأن المؤسسة تعمل على تحقيق اليقظة الإستراتيجية.

فمثلا، سجل أعلى متوسط حسابي في هذا المحور (3,84) و المتعلق بالعبرة (04) و بلغ انحرافها المعياري (0,754) بمعنى عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين مما يدل على أن هناك تقارب في الإجابات، وهذا يعني أن توفر الأمن أثناء العمل يجعل العامل يعمل بجد و إتقان، و تليها العبرة (09) حيث بلغ متوسطها (3,72) و بلغ انحرافها المعياري (0,854) بمعنى وجود تشتت في إجابات المبحوثين مما يدل على أن هناك اختلاف في إجابات أفراد العينة، وهذا يعني أن بعض المبحوثين يختلفون في تحديد مستوى انخفاض إصابات العمال في المؤسسة.

### المطلب الثالث: اختبار و تفسير فرضيات الدراسة

#### الفرع الأول: اختبار و تفسير الفرضية الرئيسية

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة المعرفة في تحقيق اليقظة الإستراتيجية عند مستوى الدلالة (0,05)، وقد تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية، و النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

#### الجدول رقم(19): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	8,913	1	8,913	100,601	0,000
الخطأ	3,632	41	0,089		
الإجمالي	12,545	42			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	f المحسوبة		مستوى الدلالة sig
الثابت	0,244	0,317	100.601		0,000
إدارة المعرفة	0,895	0,089	10,030		
معامل الارتباط (R=0,843)، معامل التحديد (R=0,710)، المتغير تابع: اليقظة الإستراتيجية					

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

قيمة (F) الجدولية بدرجتي الحرية (4,08) عند مستوى دلالة معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

ومن خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (100,601) هي أكبر من (F) الجدولية البالغة (4,08)، كذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور المتغير المستقل و المتمثل في إدارة المعرفة في المتغير التابع المتمثل في اليقظة الإستراتيجية.

ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر ب(0,843) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب و قوي بينهما كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0,244) وهذا يعني أن (24,4%) من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع اليقظة الإستراتيجية تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل إدارة المعرفة و الباقي (75,6%) فإنها تعزى لعوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.

كما تشير قيمة المعامل المعياري المحسوبة لإدارة المعرفة و البالغ (0.895)، إلى أن زيادة الاهتمام بأبعاد إدارة المعرفة بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين مستوى اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين إدارة المعرفة و اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة صناعة الكوابل enicab محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (10,030) بمستوى الدلالة (0,000) وهو أقل من مستوى معنوية (0,05)، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على:

**وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لإدارة المعرفة في تحقيق اليقظة الإستراتيجية.**

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى H0

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في اليقظة الإستراتيجية عند مستوى الدلالة (0,05)، وقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية، و النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الأولى

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الثابت	0,485	0,473	1,025	0,000

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

0,000	5,931	0,133	0,791	اكتساب المعرفة
معامل الارتباط $(R=0,680)$ ، معامل التحديد: $(R^2=0,462)$ ، المتغير التابع: اليقظة الإستراتيجية				

\*\* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية عند  $(0,05)$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر ب  $(0,680)$  وهذا يدل على وجود ارتباط موجب و قوي بينهما كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي  $(0,485)$  وهذا يعني أن  $(48,5\%)$  من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع اليقظة الإستراتيجية تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقبل إدارة المعرفة و الباقي  $(51,5\%)$  فإنها تعزى لعوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.

كما تشير قيمة المعامل المعياري المحسوبة لاكتساب المعرفة و البالغ  $(0,791)$ ، إلى أن زيادة الاهتمام ببعدها اكتساب المعرفة بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين مستوى اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة  $(0,791)$ .

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0,05)$  بين اكتساب المعرفة و اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة صناعة الكوابل enicab محل الدراسة، إذ بلغت قيمة  $(t)$  المحسوبة  $(5,931)$  بمستوى الدلالة  $(0,000)$  وهو اقل من مستوى معنوية  $(0,05)$ ، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على:

وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0,05)$  لاكتساب المعرفة في اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة صناعة الكوابل

ثانيا: الفرضية الفرعية ثانية **H1**

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية توليد المعرفة في اليقظة الإستراتيجية عند مستوى الدلالة  $(0,05)$ ، وقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية، و النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	$(t)$ المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الثابت	-0,743	0,472	-1,572	0,000

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

0,000	8.561	0,133	1.140	توليد المعرفة
معامل الارتباط (R=0,801) ، معامل التحديد: (R <sup>2</sup> =0,641)، المتغير التابع: اليقظة الإستراتيجية				

\*\* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية عند (0,05)

ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0,801) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب و قوي بينهما كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (-0,743) وهذا يعني أن (74,3%) من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع اليقظة الإستراتيجية تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقبلي إدارة المعرفة و الباقي (25,7%) فإنها تعزى لعوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.

كما تشير قيمة المعامل المعياري المحسوبة لتوليد المعرفة و البالغ (1,140)، إلى أن زيادة الاهتمام ببعده توليد المعرفة بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين مستوى اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة (1,140) .

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين توليد المعرفة و اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة صناعة الكوابل enicab محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (8,561) بمستوى الدلالة (0,000) وهو أقل من مستوى معنوية (0,05)، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على:

وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لتوليد المعرفة في اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB

### ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة H2

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لخزن المعرفة في اليقظة الإستراتيجية عند مستوى الدلالة (0,05)، و قد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية، و النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الثابت	1,198	0,409	2,927	0,000
خزن المعرفة	0,679	0,115	5,882	0,000

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

معامل الارتباط ( $R=0,676$ )، معامل التحديد: ( $R^2=0,458$ )، المتغير التابع: اليقظة الإستراتيجية

\*\* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية عند ( $0,05$ )

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر ب ( $0,676$ ) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب و قوي بينهما كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي ( $1,198$ ) وهذا يعني أن ( $11,98\%$ ) من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع اليقظة الإستراتيجية تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقبلي إدارة المعرفة و الباقي ( $88,02\%$ ) فإنها تعزى لعوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.

كما تشير قيمة المعامل المعياري المحسوبة لخزن المعرفة و البالغ ( $0,676$ )، إلى أن زيادة الاهتمام ببعد خزن المعرفة بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين مستوى اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة ( $0,676$ ).

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05$ ) بين خزن المعرفة و اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة صناعة الكوابل enicab محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة ( $5,882$ ) بمستوى الدلالة ( $0,000$ ) وهو اقل من مستوى معنوية ( $0,05$ )، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على:

وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0,05$ ) لخزن المعرفة في اليقظة الإستراتيجية  
في ENICAB مؤسسة صناعة الكوابل

### رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة H3

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنشر و توزيع المعرفة في اليقظة الإستراتيجية عند مستوى الدلالة ( $0,05$ )، وقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية، و النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الثابت	0,600	0,476	1,359	0,000



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

0,000	6,023	0,134	0,808	نشر و توزيع المعرفة
معامل الارتباط ( $R=0,685$ ) ، معامل التحديد: ( $R^2=0,469$ )، المتغير التابع: اليقظة الإستراتيجية				

\*\* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية عند ( $0,05$ )

ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر ب ( $0,685$ ) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب و قوي بينهما كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي ( $0,600$ ) وهذا يعني أن ( $60\%$ ) من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع اليقظة الإستراتيجية تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقبل إدارة المعرفة و الباقي ( $40\%$ ) فإنها تعزى لعوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.

كما تشير قيمة المعامل المعياري المحسوبة لنشر و توزيع المعرفة و البالغ ( $0,134$ )، إلى أن زيادة الاهتمام ببعده نشر و توزيع المعرفة بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين مستوى اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة ( $0,134$ ).

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05$ ) بين نشر و توزيع المعرفة و اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة صناعة الكوابل enicab محل الدراسة، إذ بلغت قيمة ( $t$ ) المحسوبة ( $6,023$ ) بمستوى الدلالة ( $0,000$ ) وهو اقل من مستوى معنوية ( $0,05$ )، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على:

وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0,05$ ) لنشر و توزيع المعرفة في اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB

### خامسا: الفرضية الفرعية الخامسة H4

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في اليقظة الإستراتيجية عند مستوى الدلالة ( $0,05$ )، وقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية، و النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة sig

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

0,000	-0,793	0,462	-0,366	الثابت
0,000	8,305	0,130	1,080	تطبيق المعرفة
معامل الارتباط (R=0,792) (، معامل التحديد: (R2=0,627)، المتغير التابع: اليقظة الإستراتيجية				

\*\* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية عند (0,05)

ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر ب (0,792) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب و قوي بينهما كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (-0,366) وهذا يعني أن (36,6%) من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع اليقظة الإستراتيجية تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقبل إدارة المعرفة و الباقي (63,4%) فإنها تعزى لعوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.

كما تشير قيمة المعامل المعياري المحسوبة لتطبيق المعرفة و البالغ (1,080)، إلى أن زيادة الاهتمام بعدد لتطبيق المعرفة بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين مستوى اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة (1,080) .

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين تطبيق المعرفة و اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة صناعة الكوابل enicab محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (8,305) بمستوى الدلالة (0,000) وهو اقل من مستوى معنوية (0,05)، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على:

وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لتطبيق المعرفة في اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB

### المطلب الرابع: تفسير النتائج

الفرضية الرئيسية مقبولة وهي يوجد دور لإدارة المعرفة في تحقيق اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة، حيث أكدت هذه الدراسة على وجود ارتباط موجب ودال إحصائيا بين المتغير المستقبل الإدارة المعرفة و المتغير التابع اليقظة الإستراتيجية استناد إلى إجابة على لاستبيان والمقابلة أكدت على أن جميع الفئات مستهدفة من أعوان تنفيذ، أعوان تحكم و الإطارات في التكوين ومخصصة لهم ميزانية 2 من كتلة الأجور السنوية وما يقل على 23 دورة تكوينية في السنة

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية الخمسة يوجد علاقة بين الاكتساب المعرفة و العلاقة الإستراتيجية في مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة، بتوفير آليات الاستقبال آراء و مقترحات العاملين و تقوم بتجسيد معرفة من خلال تكوين داخلي و تدريب المتواصل و تبادل المعارف، توليد المعارف بإقامة تحالفات معرفية مع مؤسسات أخرى بغية تبادل المعارف والمهارات، وتقوم

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

---

بعملية التخزين بتسجيل المشكلات التي تواجهها وطرق حلها للاستفادة منها لاحقاً، وتقوم المؤسسة بتطبيق المعرفة من خلال توجيه إرشادات للعاملين و المتابعة للتأكد من تطبيق العمال لأساليب العمل التي تم التدريب عليها

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB\_بسكرة\_

### خلاصة فصل

من خلال إسقاط الإطار النظري على الواقع العملي بإجراء دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل enicab\_بسكرة\_ و اعتمادا على معالجة و ترميز بيانات الاستبيان الخاصة بمقياس إدارة المعرفة و اليقظة الإستراتيجية، التي تم توزيعها على الأفراد العينة، ثم دراسة مدى تمركزها و تماثلها، وقياس ثباتها، وصدقها بمعامل الارتباط أي الصدق الداخلي و بمعامل ألفا كرونباخ، و أخيرا عرض و تحليل و تفسير النتائج الدراسة باستخدام التحليل الإحصائي spss.

و النتيجة التي نستخلصها من خلال ما سبق، إنهنك علاقة ارتباط موجبة تجمع بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) و المتغيرة التابع (اليقظة الإستراتيجية) أي يجب تهتم المؤسسة بإدارة المعرفة و كذا التوفير الظروف المادية و المعنوية الملائمة و تحقيق اليقظة الإستراتيجية. كما مكنا هذا الفصل من تحقيق الهدف الرئيسي، وهو الإجابة على الفرضيات المطروحة و الاختبار صحتها بقبولها أو رفضها .

كما تم اختبار الفرضيات و التوصل إلى ما يلي:

➤ **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة صناعة الكوابل enicab\_بسكرة\_ عند مستوى الدلالة (0,05). وبذلك نرفض الفرضية الصفرية (H0) و نقبل الفرضية البديلة (H1).

➤ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة في اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة صناعة الكوابل enicab\_بسكرة\_. عند مستوى الدلالة (0,05). وبذلك نرفض الفرضية (H0) و نقبل الفرضية البديلة (H1).

➤ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة صناعة الكوابل enicab\_بسكرة\_. عند مستوى الدلالة (0,05). وبذلك نرفض الفرضية (H0) و نقبل الفرضية البديلة (H1).

➤ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لحزن المعرفة في اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة صناعة الكوابل enicab\_بسكرة\_. عند مستوى الدلالة (0,05). وبذلك نرفض الفرضية (H0) و نقبل الفرضية البديلة (H1).

➤ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنشر و توزيع المعرفة في اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة صناعة الكوابل enicab\_بسكرة\_. عند مستوى الدلالة (0,05). وبذلك نرفض الفرضية (H0) و نقبل الفرضية البديلة (H1).

➤ **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة صناعة الكوابل enicab\_بسكرة\_. عند مستوى الدلالة (0,05). وبذلك نرفض الفرضية (H0) و نقبل الفرضية البديلة (H1).

الخاتمة

## الخاتمة

يمكن الربط بين إدارة المعرفة و اليقظة الإستراتيجية من الأمور الحيوية في بيئة الأعمال الحديثة و بينما علاقة تكاملية متبادلة تؤثر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و تحسين قدرتها التنافسية وزيادة مرونتها في التعامل مع التغيرات الديناميكية في البيئة المحيطة.

ومن ناحية أخرى اليقظة الإستراتيجية تعتمد على هذه المعارف و المعلومات لتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ووضع خطط إستراتيجية فعالة، بتكامل هذين الجانبين تستطيع المؤسسة ليس فقط التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، بل أيضا التنبؤ بها وتوجيه الابتكار والتميز في أدائها.

وبتالي لتحقيق النجاح في إدارة المعرفة واليقظة الإستراتيجية يجب على المؤسسة توفير بيئة تنظيمية داعمة والتكنولوجيا الملائمة و تعزيز ثقافة التعليم المستمر و تبني تقنيات حديثة لتحليل البيانات و تطوير قدرات الموظفين على إدارة المعلومات بفعالية و تطوير سياسات وإجراءات تسهل جميع ومشاركة واستخدام المعرفة بشكل فعال، وهذا التكامل يضمن استمرارية الابتكار وتقديم قيمة مضافة للعملاء، مما يدعم النمو المستدام للمؤسسة على المدى الطويل.

### إسهامات الدراسة:

- ✚ تعرفنا من خلال دراستنا إلى أبعاد التي لها دور في تحقيق اليقظة الإستراتيجية بشكل كبير وهي: (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر و توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) داخل المؤسسة محل الدراسة.
- ✚ تمت دراسة متغيرين مهمين في الأدبيات لكونهما يؤثران بشكل كبير في مردودية المؤسسة بشكل عام، وعلى تميزها بشكل خاص.
- ✚ تم استخدام الترميز الابستمولوجي و منهجية الدراسة غير مستخدمة بالشكل الذي اعتمدها في دراستنا في دراسات السابقة
- ✚ عدم وجود دراسات سابقة للإدارة المعرفة في تحقيق اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة صناعة الكوابل enicab\_بسكرة\_

### وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج التالية:

#### ➤ بالنسبة للجانب النظري فقد توصلنا إلى:

- المعلومات من إدارة المعرفة التي تحتاجها المؤسسة لعملية اليقظة الإستراتيجية إلا أنه يجب أن يكون لديها نظام لتسييرها ولا يمكن أن تتم دون توفر ممثلها الذين يقومون بجمع و معالجة و تحليل المعلومات
- للإدارة المعرفة آثار سلبية متعددة سواء كانت على العامل أو على المؤسسة
- تهدف إدارة المعرفة إلى تخزين المعلومات ثم قيام بنشرها بين الموظفين لاكتساب مهارات الذي يسمح بتحسين أداء المؤسسة

## الخاتمة

- للإدارة المعرفة أبعاد متعددة و مختلفة أبرزها: (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر و توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)

➤ بالنسبة للجانب التطبيقي فقد توصلنا إلى:

- هناك علاقة ارتباطية قوية بين كل من إدارة المعرفة و اليقظة الإستراتيجية
- يكمل الدور الايجابي للإدارة المعرفة في رفع من مستوى اليقظة الإستراتيجية
- تهتم المؤسسة بتوفير الظروف المادية المحيطة و الملائمة للعمل من تهوية، إضاءة، حرارة... الخ، بالإضافة إلى وسائل الأمن و الوقاية

- توفر المؤسسة مستوى متوسط من إدارة المعرفة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3,38)

- بلغ المتوسط الحسابي لمحور اليقظة الإستراتيجية (3,51) هذا يعني أن المؤسسة توفر مناخ عمل آمن و صحي

إضافة لتوصل الدراسة لمجموعة من التوصيات من بينها ما يلي:

- ✚ ضرورة تبني مفهوم إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة ضمن الخطط الإستراتيجية للمؤسسة وذلك من أجل الرفع في الأداء مما ينعكس ذلك إيجابا على إنتاجية المؤسسة و أرباحها.

- ✚ الاستفادة من الخبرة الكبيرة لعمال المؤسسة في القضاء على الروتين و الملل في مكان العمل عن طريق تدوير المناصب و إثراء المهام

- ✚ الحرص على استخدام وسائل وأجهزة الوقاية الشخصية

- ✚ توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر من خلال العمل على التقليل من الضجيج وحل مشكلة نقص التهوية و درجة الحرارة الشديدة الناتجة عن إنتاج الآجر

- ✚ تقديم الأجر حسب الوظيفة الموكلة باعتباره محفز قوي

- ✚ الاهتمام بانشغالات العمال و العمل على تنمية مهاراتهم للتعامل مع المخاطر الكامنة في أماكن عملهم من خلال عملية التدريب و التكوين

الآفاق و الاقتراحات البحثية:

تمثل هذه الدراسة التي تم انجازها و النتائج التي توصل إليها، مساهمة علمية جد بسيطة، لأنه توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها فافتصار البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة يجعل نتائجها نسبية جدا، حيث اعتمدنا على استخدام أداة واحدة يجعل نتائجها نسبية جدا، حيث اعتمدنا على استخدام أداة واحدة من أدوات جمع البيانات ألا وهي الاستبانة دون القدرة على تدعيمها بأداة أخرى مثل المقابلة:

- دراسة دور إدارة المعرفة على تحقيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات

## الخاتمة

---

- العوامل المؤثرة على تحقيق اليقظة الإستراتيجية
- دراسة دور متغيرات أخرى في اكتساب المعرفة
- ضرورة إنشاء نظام متكامل لليقظة الاستراتيجية بمختلف مراحله في المؤسسة و العمل على تنشيطه بشكل مستمر



## قائمة المراجع

### Bibliographie

knowledge management and its importance in modern organizations2021journal of public administration, finance and law 20283

rahman, a., & auter. (2024). strategic intelligence and its impact o knoledge management governance. journal of statistics applications & probability , 13 (1), p. 323\_337.

the importance of knowledge management in higher education organizations2019dirassat \_economic 1002289

### بالنسبة للمقالات:

أبو الخير ,هـ & ,أخرون .(2023). التشارك المعرفي و دوره في بناء العلاقات بين الطلاب و أعضاء هيئة التدريس بالجامعة المصرية "دراسة تحليلية . "مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية . 249-250, (06) 17 ,

أبو النصر ,م .(2015). فرق العمل البناء و النمو و الإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل و أسهل .القاهرة ، مصر :المجموعة العربية للتدريب و النشر .

أبو تايه ,ف .(2022). عمليات إدارة المعرفة و علاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس البادية من وجهة نظرهم .مذكرة ماجستير في الإدارة و القيادة التربوية .13 ,

أبو جاسر، و مراد نمر. (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء السباقي . 106.

أبو عفيفة ,ع .(2019). إدارة المعرفة و علاقتها بالإبداع الإداري (دراسة تطبيقية على بنك فلسطين في قطاع غزة .(رسالة ماجستير إدارة الأعمال .26 ,

البناء ,ح .(2015). أثر استراتيجيات التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة .القاهرة :المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.

الثبتي ,م .(2019). إدارة المعرفة (استراتيجية لتطوير الأداء . (عمان ن الأردن : دار زمزم ناشرون و موزعون.

الثبتي ,م .(2019). إدارة المعرفة استراتيجية لتطوير الأداء .عمان ، الاردن :زمزم ناشرون و موزعون.

## قائمة المراجع

- الحمودي ، س .ع (12-10) .ديسمبر .(2012)إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية :دراسة استطلاعية .لمؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية .(p. 11) ,المملكة العربية السعودية ، الرياض .
- الخوري ، ع .(2015) .(إدارة المعرفة في القطاع العام )استعراض تجربة ناجحة لهيئة الإمارات للهوية .(القاهرة ن جمهورية مصر العربية :منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- الزطمة ، ن .(2011) .(إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء )دراسة تطبيقية على الكليات و المعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة .(رسالة ماجستير .49 ,
- الزيادات ، م .(2008) .(اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة .عمان ، الأردن :دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع .
- الزبياري ، ج .(2020) .(السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال .الاردن ، عمان :دار المناهج للنشر و التوزيع .
- السبعواوي ، م .(2015) .(إسهام جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي دائرتي صحة و كهرباء نينوى .مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية .175, (33) 11 ,
- العمرى ، أ. & .الملكاوي ، إ .(2007) .(دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر دراسة نظرية .المؤتمرة العلمي الدولي السنوي السابع بعنوان :إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة .(p. 07)الأردن ، عمان :جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية .
- العيداني حبيبة .(2017) .(اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية(اطروحة دكتوراه) .كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، الجزائر : جامعة الجزائر 3.
- الكبيسي ، ص .(2005) .(إدارة المعرفة .جمهورية مصر العربية ، القاهرة :المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- المحمد ، د .(2013) .(نقل المعرفة التنظيمية و أثره في أداء منظمات الأعمال )حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية .( أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال .35 ,
- المغربي ، م .(2019) .(إدارة المعرفة .القاهرة ، جمهورية مصر العربية :الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي .
- الناصر ، ع .(2015) .(إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الاعمال .عمان ، الاردن :دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع .
- الناصر ، ع .(2015) .(غدارة المعرفة )في إطار نظم ذكاء الأعمال .(الاردن ، عمان :دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع .
- النجار ، م .ف. & .,شوابكة ، خ .م .(2020) .(اليقظة الاستراتيجية و أثرها في ادارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية .مجلة العالمية للاقتصاد و الأعمال .
- الهاجري ، م .(2020) .(متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمنطقة الجهراء التعليمية بدولة الكويت .مجلة كلية التربية .149, (90) 17 ,

## قائمة المراجع

- الهوش, ا. (2018). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي -دراسة تطبيقية على الأكاديمية الليبية -.القاهرة ، جمهورية مصر العربية :دار حميثرا للنشر و الترجمة.
- الهوش, أ. (2016). استراتيجيات إدارة المعرفة .مصر ، القاهرة :مجموعة النيل العربية.
- الهوش, أ. (2016). إستراتيجيات إدارة المعرفة .جمهورية مصر العربية ، القاهرة :مجموعة النيل العربية.
- الهوش, أ. (2016). إستراتيجيات إدارة المعرفة .(Vol. 01)مدينة نصر ، القاهرة :مجموعة النيل العربية.
- بدير , ج. (2013). اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات .عمان ، الاردن :دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع.
- بدير , ج. (2013). إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات .عمان ، الأردن :دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع.
- بكر , خ. & أ. الدين , ب. خ. (2017). الذكاء الاقتصادي و دوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات و الدول .مجلة البشائر الاقتصادية , الثالث. (03)
- بليغ حمدي , إ. (2021). البحث العلمي العربي هوامش و ملاحظات .الجيزة ، القاهرة :وكالة الصحافة العربية.
- بن داود , & غزالي , ع. (2012). معوقات تحقيق الريادة في إدارة المعرفة و سبل تجاوزها (الإدارة الجزائرية نموذجاً) .(مجلة العلوم الانسانية و الإجتماعية .128, (08)
- بن سديرة , & بومجان , ع. (2021). متطلبات إدارة المعرفة و دورها في تطبيق و تبني إدارة المعرفة دراسة ميدانية :المركب الصناعي التجاري -مطاحن الزيبان القنطرة .-مجلة أبحاث اقتصادية و ادارية .301-302, (02) 15 ,
- بوخاري , ف. (2020). تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و دورها في تفعيل إدارة المعرفة .المجلة الدولية للأداء الاقتصادي 03 , 37, (02)
- بوخاري , ف. (2020). تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و دورها في تفعيل إدارة المعرفة .المجلة الدولية للأداء الاقتصادي 03 , 38, (02)
- بورزان , س. (2016). إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة .عمان ، الأردن :مركز الكتاب الأكاديمي.
- جمعة , م. & نوري , ح. (2013). دراسات في أثر المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في المنظمات .مجلة الإدارة و الاقتصاد , 21, (97) 36
- حباينة , م. (2014). تفاعل المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية داخل المؤسسة و دوره في إنشاء القيمة دراسة حالة OTA أوراسكوم تيلكوم الجزائر .مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة .79, (30)
- حفاظ , ر. & عبد الله , ع. (2020). أهمية توليد المعرفة في دعم مستويات التعلم التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة CONDOR.مجلة معهد العلوم الاقتصادية .299-300, (01) 23 ,

## قائمة المراجع

- حلموس ، ا. (2016/2017). دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط. أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير. 69 ,
- حلموس ، ا. (2016/2017). دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية -دراسة عينة :مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط. أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير. 28 ,
- حمدي ، أ. (2014). دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة . مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية. 293-294, (02) 05 ,
- حمدي باشا ، ن. (2022). نموذج SECI، إطار مرجعي لتكوين المعرفة في المنظمة و نهج متكامل لادارتها : مع الاشارة لحالة شركة Huawei i. مجلة الابداع. 300, (02) 12 ,
- خليدة ، ب. (2008-2009). اليقظة الاستراتيجية كأساس جديد لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة و الكبيرة ،جامعة محمد خيضر،بسكرة .
- خولة شادلي. (2018). اليقظة الاستراتيجية و تريد عملية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية(اطروحة دكتوراه). كلية علوم الاعلام و الاتصال ، الجزائر : جامعة الجزائر 3.
- خيرة ، ق. (2022). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المكتبات الجامعية . اطروحة دكتوراه، جامعة ابن خلدون، تيارت .
- رضوان ، م. (2013). مهارات بناء و تحفيز فرق العمل .القاهرة ، مصر :المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- زحل ، ح. (2017/2018). إدارة المعرفة و أهميتها في تنمية رأس المال البشري -دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية .- أطروحة دكتوراه ل م د في إقتصاد المنظمات. 35 ,
- سعد غالب ، ي. (2007). إدارة المعرفة -المفاهيم النظم التقنيات .-الاردن ، عمان :دار المناهج للنشر و التوزيع.
- سلطان ، ح& ، عثمان ، م. (2021). الريادة منظور استراتيجي .الاردن ، عمان :دار الاكاديميون للنشر و التوزيع.
- سهام درقالي، و نسيمة عيايشية. (2016). دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل جودة المشروع (مذكرة ماستر ). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، قالمة : جامعة 8ماي 1945.
- شنتاحة ، ع. (2019). الأولوية التي يحتلها راس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة .عمان ، الأردن :دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- صقر عبده ، م. (2015). نموذج مقترح لإدارة أزمات التسويق من خلال إدارة المعرفة : دراسة تطبيقية .القاهرة ، جمهورية مصر العربية :المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- طاهر ، ش. (2018). مدخل إلى إدارة المعرفة .عمان الاردن :دار ابن النفيس للنشر و التوزيع.

## قائمة المراجع

- طجين العالية. (2014). دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، بسكرة : جامعة محمد خيضر .
- عارف حسين م. (2015). الاتصال الجماهيري وتكنولوجيا المعلومات .الاردن ن عمان :دار الاكاديميون للنشر و التوزيع.
- عبد الله ع&، جرجيس ج. (2014). إدارة المعرفة : مفهوما ، و أهميتها ، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها . كيو ساينس . 03, 04 ,
- عثمان آدم أ. (2018). دور إدارة المعرفة و الأصول الفكرية . مصر ، القاهرة : المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- عثمان آدم أ. (2018). دور إدارة المعرفة و الاصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية . القاهرة ، جمهورية مصر العربية : المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- عسيري ، أ& ، العبدلي ، خ. (2021). الحاجة إلى اكتساب المعرفة و علاقتها بالتدفق النفسي لدى طلبة الدراسات العليا بجامعة الملك عبد العزيز . مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية . 117, (67)
- عطية ، ر. (2021). إدارة المعرفة و علاقتها براس المال الفكري من منظور معلوماتي . مجلة وادي النيل للدراسات و البحوث الانسانية و الاجتماعية و التربوية . 1038, (31)
- علي أحمد محمد. (2023). اليقظة الاستراتيجية و تأثيرها في تحقيق التفوق التنظيمي . مجلة الريادة للمال و الاعمال ، 4 (4)، صفحة 154\_169.
- عيدان العادلي ، ع& ، حسين عباس ح. (2016). الاقتصاد في ظل التحولات المعرفية و التكنولوجية . الاردن ، عمان : دار غيداء للنشر و التوزيع.
- فيصل علي ، ف. (2023). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة و دورها في تنمية الموارد البشرية بالتطبيق على وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان . مجلة التقدم في البحوث الزراعية . 829, (04) 28 ,
- قاسم خيرة. (2022). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المكتبات الجامعية (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تيارت : جامعة ابن خلدون .
- قرارية ، ر& ، دريس ن. (2020). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الإقتصادية . مجلة الحدث للدراسات المالية و الإقتصادية . 104-105, (01) 03 ,
- ماضي ، إ& ، آخرون. (2019). عمليات إدارة المعرفة و دورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية . مجلة نور للدراسات الاقتصادية ، 111, (08) 05 ,
- محمد علي ، ش. (2004). دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بلوغ خصائص المنظمة المتعلمة دراسة ميدانية في عدد من كليات الجامعة العرقية . مجلة دنانير . 152, (06) 02 ,

## قائمة المراجع

---

- محمد غوالي. (2023). أثر اليقظة الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرار في مؤسسة الاقتصادية (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر : جامعة الجزائر 3.
- معمار , ص .(2010). التدريب (الأسس و المبادئ). (الأردن ، عمان : ديونو للطباعة و النشر و التوزيع.
- مقابلة , م .(2011). التدريب التربوي و الأساليب القيادية الحديثة و تطبيقاتها التربوية .الأردن ، عمان : دار الشروق للنشر و التوزيع.
- نورهان قرون. (2022). اليقظة الاستراتيجية و الزخم المعلوماتي (الإصدار 1). بسكرة: دار زمزم .
- نوري ,ح& ., جمعة , م .(2013). أثر المعرفة على جودة دراسة تطبيقية في شركة التأمين الوطنية .(مجلة الادارة و الاقتصاد , 36 (97), 19-20.

الملاحق



## قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

### استدئيان

سيدي الفاضل...، سيدتي الفاضلة...،  
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...،  
نضع بين أيديكم استبانة بحث بعنوان " دور إدارة المعرفة في اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB-بسكرة -" وذلك كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص الإدارة الإستراتيجية  
ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نأمل أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم وتخصيص جزء من وقتكم فمشاركتكم ضرورية ، علما بأن كافة معلومات هذه الاستبانة سوف تحظى بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .  
تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

من إعداد الطالبتين: تحت إشراف الأستاذ:

\*لطيفة عبد الحليم

\*حنفي ايناس

\* بوطبة عائشة.....

السنة الجامعية: 2025/2024.

## قائمة الملاحق

### ❖ الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

إن الغرض من هذا المحور هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بالعاملين بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB- بسكرة - فالرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب .

#### 1/ النوع:

ذكر  ، أنثى

#### 2/ العمر :

أقل من 30 سنة ،  من 30 إلى أقل من 40   
 من 40 إلى أقل من 50 سنة ،  من 50 سنة فأكثر

#### 3/ المؤهل العلمي :

ثانوي فأقل  ، ماستر   
 ليسانس ،  ماجستير   
 مهندس ،  دكتوراه

#### 4/ مجال الوظيفة الحالية:

إطار سامي ،  أعوان تحكم   
 إطار ،  أعوان التنفيذ

#### 5/ سنوات الخبرة في المؤسسة :

أقل من 5 سنوات ،  5 سنوات - أقل من 10 سنوات   
 10 سنوات - أقل من 15 سنة ،  من 5 سنة فأكثر

## قائمة الملاحق

❖ الجزء الثاني: محاور الاستبانة .

**المحور الأول: إدارة المعرفة:** في مايلي مجموعة من العبارات التي سنقيس من خلالها مستويات تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة، من اجل تحديد مدى درجة موافقتك ، أو عدم موافقتك عنها ، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

رقم العبارة	الشفافية الإدارية و عبارات القياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>أولاً: إكتساب المعرفة</b>						
01	توفر المؤسسة آليات استقبال آراء و مقترحات الزبائن و الموردين					
02	تستعين المؤسسة بخبراء و متخصصين من خارجها لنقل معارفهم و خبراتهم للعاملين .					
03	تشجع الإدارة العليا العاملين على حضور الندوات و المؤتمرات بهدف تطوير المعارف و الانفتاح على الأفكار الجديدة .					
04	تعمل المؤسسة على تطوير معارف و مهارات العاملين من خلال تنظيم برامج تدريبية و تعليمية.					
05	الاهتمام بآراء و اقتراحات العاملين في المؤسسة .					
06	تعمل المؤسسة على توظيف الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الأفراد المبدعين .					
<b>ثانياً : توليد المعرفة</b>						
07	تشجع المؤسسة على المبادرة و طرح الأفكار القابلة للتطوير و التطبيق .					
08	تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية بهدف توليد و خلق معارف جديدة .					
09	تعمل المؤسسة على توفير مناخ تفاعلي الداعم لتبادل الخبرات و الأفكار .					
10	تشجع المؤسسة عامليها على الحوار لتبادل المعارف .					
11	تقوم المؤسسة بإقامة تحالفات معرفية مع مؤسسات أخرى بغية تبادل المعارف و المهارات .					
<b>ثالثاً : خزن المعرفة</b>						
12	تعمل المؤسسة على تنظيم و تبويب و تخزين البيانات و المعلومات المتوفرة لديها .					
13	تقوم المؤسسة بتنظيم المحتوى المعرفي على أساس التخصصات الوظيفية .					
14	تهتم المؤسسة بزيادة القدرات التخزينية لمختلف الوسائط المساعدة على حفظ تجاربها و خبراتها .					
15	تهتم المؤسسة بتسجيل المشكلات التي توجهها و طرق حلها للاستفادة منها لاحقاً .					
16	تحرص المؤسسة على توثيق بيانات الزبائن و الموردين .					

## قائمة الملاحق

رابعاً: نشر و توزيع المعرفة						
					17	إحراص المؤسسة على نظام التي تستخدمه و سهولة الوصول
					18	توفر المؤسسة الأنظمة و التقنيات التي تتيح للعاملين للتشارك فيما تملكه من معرفة .
					19	تدعم المؤسسة فرق العمل التعاونية بين مختلف التخصصات .
					20	تمتلك المؤسسة وسائل اتصال حديثة لنشر و توزيع المعرفة .
					21	تعمل المؤسسة على جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين في المؤسسة و في مختلف المستويات الإدارية.
خامساً: تطبيق المعرفة						
					22	تشجع المؤسسة على تطبيق الأفكار و تطوير طرق و أساليب جديدة للعمل .
					23	تعمل المؤسسة على إدارة علاقتها مع العملاء .
					24	تعمل المؤسسة على تحسين أداء الأفراد و الاستفادة من الأخطاء و التجارب السابقة .
					25	تساهم المؤسسة بتطبيق المعرفة من خلال توجيه و إرشاد العاملين .
					26	تقوم المؤسسة بالمتابعة للتأكد من تطبيق العمال لأساليب العمل التي تم التدريب عليها .

### المحور الثاني: اليقظة الإستراتيجية

رقم العبارة	العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
27	تراقب مؤسستكم بكل ما يتعلق الإبداع التكنولوجي					
28	تهتم مؤسستكم بشكل متواصل الاكتشافات العلمية المتعلقة بنشاطها					
29	المؤسسة على علم دائم بأهم الأهداف المؤسسات المنافسة لها					
30	تسعى المؤسسة باستمرار إلى المحافظة على العملاء الحاليين و استقطاب العملاء المحتملين					
31	تعمل المؤسسة بصفة مستمرة على مراقبة كل ما يؤثر في علاقتها مع الموردين					
32	تهتم مؤسستكم بالمعلومات التي تتعلق بالمجال الاجتماعي والديمقراطي					
33	تراقب مؤسستكم باستمرار التطور الثقافي للمجتمع					
34	إخضاع المخرجات البيئية للمؤسسة للمراقبة و المتابعة المستمرة					
35	تحافظ المؤسسة على أعلى مستوى للجودة من خلال لاستماع المتواصل للعاملين فيها					
36	يساهم نظام المعلومات في الحصول على مومن الملتقيات العلمية و التكنولوجية					

## قائمة الملاحق

أي اقتراحات أو إضافات أو آراء أخرى تودون ذكرها

الملحق رقم(02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم ولقب أستاذ المحكم	الرتبة	مؤسسة الانتماء
1	لطيسة عبد الحليم	أستاذ مساعد ب	جامعة بسكرة
2	قرون نورهان	أستاذ مساعد ب	جامعة بسكرة
3	رجيمي نعيمة	أستاذ مساعد ب	جامعة بسكرة
4	راقي دراجي	محاضر أ	جامعة بسكرة

المصدر: من إعداد الطالبة



# قائمة 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

Université Mohamed Khider – Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير  
عمادة الكلية

الرقم : 00672 / ك.ع.إ.ت.ع ت / 2024

إلى السيد مدير: مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB  
ولاية بسكرة

## طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- حنفي إناس
- 2- بوطيبة عائشة
- 3- /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير

بالسنة: ثانية ماستر إدارة استراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

" دور إدارة المعرفة في اليقظة الإستراتيجية "

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-05-08



تأشير المؤسسة المستقبلة

BELMESSOUS Walid  
Director des Ressources  
Humaines

## قائمة الملاحق

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Mohamed KHIDHER - Biskra  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

### تصريح شرفي

#### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: يو طيبة عائشة  
الصفة: طالب  قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: .....  
الصادرة بتاريخ: .....

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: دور المعرفة في تحقيق القفزة الاقتصادية  
دراسة حالة: هيكلية صناعة الكابل ENICAB بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة  
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد  
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/04

إمضاء الطالب



## قائمة الملاحق

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

### تصريح شرفي

#### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: ..... حمزة بنينا .....  
الصفة: طالب  / قسم: علوم التسيير / تخصص: .....  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: .....  
الصادرة بتاريخ: .....  
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر  
تحت عنوان: .....  
.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: .....  
2024 / 06 / 04

إمضاء الطالب

