



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر إدارة المعرفة على الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة: المديرية العملية لإتصالات الجزائر-بسكرة-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (LMD) في علوم التسيير
تخصص: إدارة استراتيجية وتنظيمات

إشراف الأستاذ:

بومجان عادل

إعداد الطالب:

بوهالي بدرالدين

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتماء	الرتبة العلمية	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة محمد خيضر-بسكرة-	أستاذ	حجازي إسماعيل
مشرفا ومقررا	جامعة محمد خيضر-بسكرة-	أستاذ	بومجان عادل
مناقشا	جامعة محمد خيضر-بسكرة-	أستاذ	خان أحلام
مناقشا	جامعة محمد خيضر-بسكرة-	أستاذ محاضراً	شين فيروز
مناقشا	جامعة 8 ماي 1945 -قائمة-	أستاذ محاضراً	زرفة رؤوف
مناقشا	جامعة 8 ماي 1945 -قائمة-	أستاذ محاضراً	قدوم لزه

السنة الجامعية: 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر إدارة المعرفة على الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة: المديرية العملية لإتصالات الجزائر-بسكرة-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (LMD) في علوم التسيير
تخصص: إدارة استراتيجية وتنظيمات

إشراف الأستاذ:

بومجان عادل

إعداد الطالب:

بوهالي بدرالدين

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتماء	الرتبة العلمية	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة محمد خيضر-بسكرة-	أستاذ	حجازي إسماعيل
مشرفا ومقررا	جامعة محمد خيضر-بسكرة-	أستاذ	بومجان عادل
مناقشا	جامعة محمد خيضر-بسكرة-	أستاذ	خان أحلام
مناقشا	جامعة محمد خيضر-بسكرة-	أستاذ محاضراً	شين فيروز
مناقشا	جامعة 8 ماي 1945 -قائمة-	أستاذ محاضراً	زرفة رؤوف
مناقشا	جامعة 8 ماي 1945 -قائمة-	أستاذ محاضراً	قدوم لزه

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

إهداء

فكم من كربة أبكت عيوناً...فهونها الكريم لنا فهانت
وكم من حاجة كانت سراياً ... أراد الله لقيها فحانت
وكم ذقنا المرارة من ظروف...برغم قساوة الأيام لانت
هي الدنيا لنا فيها شؤون...فإن زيتنها بالصبر زانت

ما أثقل قلبي في يدي وما أثقل قلبي في صدري حين أكتب إهدائي

إلى الوالدين القديرين الذين لا تكفيهما كل كلمات الشكر والتقدير والعرفان وأعتز بهما

قدر تعبهما حفظهما الله وبارك في عمرهما ورضي عنهما وأرضاهما

أهدي إليكما هذا العمل المتواضع وأرجو من الله أن يكون بمقدار انتظاركما له.

إلى الأختين الكريمتين وفقهما الله في مصاعب الدنيا وأبنائهما وكل العائلة الكريمة

وإلى كل أصدقائي وزملائي في الدراسة ومن يعرف بدرالدين

من قريب أو بعيد

بدرالدين

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا في انجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف: **بوجان عادل**؛ الذي قدم لنا كل الدعم طوال المشوار الدراسي ولم ييخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث جزاه الله كل الخير ووفقه وجعل تعبهُ وصبره في ميزان حسناته. ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة- على تعاونهم معنا ونخص بالذكر السيد المدير: **فرحي الياس**؛ لحرصه قدر الإمكان على توفير كل التسهيلات والمناخ المناسب لإتمام الدراسة.

كما لا يفوتنا التقدم بجزيل الشكر إلى كل الأساتذة الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي، إلى كل من علمنا حرفاً زادنا به علماً نافعا، كما لا ننسى أن نشكر عمال مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وموظفي الإدارة على تعاونهم، سدد الله خطاهم وجعل لهم ذلك في ميزان حسناتهم.

الملخص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي بالاعتماد على الطريقة الافتراضية الاستنتاجية من منطلق الاطار التصوري (البراديغم) الوضعي، بالإضافة الى استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للبحث حيث شملت الدراسة عينة بلغت 110 إطارا، وكان من أهم النتائج المتوصل إليها:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة إجمالا في الأداء التنافسي للمؤسسة، وكذا في مختلف أبعاده الممثلة في الجودة، التكلفة، المرونة، والابتكار، كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر لكل من توليد المعرفة، وتشاركتها، وتطبيقها في الأداء التنافسي للمؤسسة. خلصت الدراسة إلى تقديم جملة من المقترحات أهمها: العمل على استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات والمعارف والاهتمام أكثر بالتدريب والتطوير؛ إضافة إلى الاهتمام بالمعرفة داخل المؤسسة باعتبارها مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية، سيما ما تعلق بالمعارف الجماعية والتنظيمية - كموارد تنافسية- من خلال تشجيع العمل الجماعي وتعزيز ثقافة التشارك المعرفي، ودعم المبادرات والتفكير الإبداعي، الى جانب الاهتمام بالذاكرة التنظيمية باعتبارها خزان للمعارف يمكن الرجوع إليها واستخدامها وقت الحاجة إليها.

كلمات مفتاحية: معرفة، إدارة المعرفة، أداء تنافسي، مديرية عملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-

Résumé:

Cette étude visait à identifier l'effet de la gestion de la connaissance sur la performance concurrentielle de l'entreprise à la Direction Opérationnelle d'Algérie Télécom - Biskra -. Nous avons adopté l'approche descriptive et sur l'utilisation de la méthode déductive hypothétique en termes de cadre (paradigme) du modèle positiviste., ainsi que l'utilisation du questionnaire comme outil principal de recherche. L'étude comprenait un échantillon de 110 cadres, et parmi les résultats les plus importants figuraient:

L'existence d'un effet statistiquement significatif de la gestion de la connaissance en général sur la performance concurrentielle de l'entreprise, ainsi que dans ses différentes dimensions représentées par la qualité, le coût, la flexibilité et la créativité.

L'étude s'est conclue par la présentation d'un certain nombre de propositions, dont les plus importantes sont les suivantes: Attirer des personnes possédant des compétences, des connaissances et davantage d'intérêt pour la formation et le perfectionnement; En plus de prêter attention aux connaissances au sein de l'entreprise en tant que source d'avantage concurrentiel, en particulier celles qui sont liées aux connaissances collectives et organisationnelles - en tant que ressources compétitives - en encourageant le travail d'équipe et en promouvant une culture de partage de connaissances, en soutenant les initiatives et la pensée créative, en plus de prêter attention à la mémoire organisationnelle en tant que réservoir de connaissances auquel on peut se référer et utiliser à tout moment.

Mots clés : connaissance, gestion des connaissances (knowledge management), performance concurrentielle, direction opérationnelle d'Algérie Télécom - Biskra -

Abstract:

This study aimed to identify the effect of knowledge management on the competitive performance of the company at the Operational Direction of Algeria Telecom - Biskra-. We had adopted the descriptive approach and on the use of the hypothetical deductive method in terms of the framework of the positivist paradigm, as well as the use of the questionnaire as the main research tool. The study included a sample of 110 executives, and among the most important findings were:

The existence of a statistically significant effect of knowledge management in general on the competitive performance of the company, as well as in its different dimensions represented by quality, cost, flexibility and creativity.

The study concluded with a number of proposals, the most important of which are: Attracting people with skills, knowledge and more interest in training and development; In addition to paying attention to knowledge within the company as a source of competitive advantage, especially those related to collective and organizational knowledge - as competitive resources - encouraging teamwork and promoting a culture of knowledge sharing, supporting initiatives and creative thinking, in addition to paying attention to organizational memory as a reservoir of knowledge that can be referred to and used at any time.

Keywords: knowledge, knowledge management, competitive performance, operational direction of Algeria Telecom - Biskra -

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
---	ملخص باللغة العربية
---	ملخص باللغة الفرنسية
---	ملخص باللغة الإنجليزية
---	فهرس المحتويات
---	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
أ-ع	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء التنافسي للمؤسسة	
02	تمهيد
02	المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية
02	المطلب الأول: الانتقال من المنافسة إلى التنافسية
02	الفرع الأول: مفهوم المنافسة
03	الفرع الثاني: مفهوم التنافسية
04	الفرع الثالث: أسباب الاهتمام بالتنافسية
05	الفرع الرابع: من المنافسة إلى التنافسية
06	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية
06	الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية
07	الفرع الثاني: تطور مفهوم الميزة التنافسية
07	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية وخصائصها وأهميتها
08	الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية
08	الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية
09	الفرع الثالث: أهمية الميزة التنافسية
09	المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية ومصادرها
09	الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية

10	الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية
11	المبحث الثاني: علاقة القدرات الاستراتيجية بالميزة التنافسية
11	المطلب الأول: مفاهيم نظرية حول الموارد والكفاءات والقدرات الاستراتيجية
11	الفرع الأول: الموارد
12	الفرع الثاني: الكفاءات
12	الفرع الثالث: قدرات المؤسسة
12	أولاً: القدرات التشغيلية
13	ثانياً: القدرات الديناميكية
13	ثالثاً: القدرات الاستراتيجية
13	المطلب الثاني: تحليل القدرات الاستراتيجية
14	الفرع الأول: نموذج VRIO
14	الفرع الثاني: نموذج الخصائص الأربعة
15	الفرع الثالث: نموذج Thévenard & puthod
16	المطلب الثالث: القدرات الاستراتيجية كمصدر للميزة التنافسية
17	المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول الأداء
17	المطلب الأول: مفهوم الأداء
17	الفرع الأول: تعريف الأداء
18	الفرع الثاني: تطور مفهوم الأداء
19	المطلب الثاني: مفاهيم مرتبطة بالأداء
20	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
20	المطلب الرابع: مستويات الأداء وأنواعه
21	الفرع الأول: مستويات الأداء
22	الفرع الثاني: أنواع الأداء
23	المبحث الرابع: ماهية الأداء التنافسي للمؤسسة
23	المطلب الأول: مفهوم الأداء التنافسي للمؤسسة وأهميته

23	الفرع الأول: تعريف الأداء التنافسي للمؤسسة
25	الفرع الثاني: أهمية الأداء التنافسي للمؤسسة
25	المطلب الثاني: محددات الأداء التنافسي للمؤسسة
26	المطلب الثالث: استراتيجيات تحقيق الأداء التنافسي للمؤسسة
27	الفرع الأول: الاستراتيجيات الجنيصة لـ Porter
31	الفرع الثاني: التحالف الاستراتيجي
33	المطلب الرابع: أبعاد الأداء التنافسي للمؤسسة
33	الفرع الأول: بعد الجودة
35	الفرع الثاني: بعد التكلفة
36	الفرع الثالث: بعد المرونة
37	الفرع الرابع: بعد الابتكار
41	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء التنافسي للمؤسسة	
43	تمهيد
43	المبحث الأول: أساسيات حول المعرفة
43	المطلب الأول: مفهوم المعرفة والمفاهيم المرتبطة به (هرمية المعرفة)
43	الفرع الأول: البيانات
44	الفرع الثاني: المعلومات
44	الفرع الثالث: المعرفة
44	الفرع الرابع: الحكمة
46	المطلب الثاني: خصائص المعرفة وتصنيفاتها
46	الفرع الأول: خصائص المعرفة
46	الفرع الثاني: تصنيفات المعرفة
48	المطلب الثالث: أهمية المعرفة ومصادرها
48	الفرع الأول: أهمية المعرفة

49	الفرع الثاني: مصادر المعرفة
50	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
50	المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة
50	الفرع الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة
51	الفرع الثاني: تعريف إدارة المعرفة
53	الفرع الثالث: متطلبات إدارة المعرفة
57	الفرع الرابع: مداخل إدارة المعرفة
59	المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها والتحديات التي تواجهها
59	الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة
60	الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة
60	الفرع الثالث: تحديات إدارة المعرفة
61	المطلب الثالث: عمليات ونماذج إدارة المعرفة
61	الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة
62	أولاً: توليد المعرفة
67	ثانياً: تخزين المعرفة
70	ثالثاً: تشارك المعرفة
73	رابعاً: تطبيق المعرفة
74	الفرع الثاني: نماذج في مجال إدارة المعرفة
79	المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالأداء التنافسي للمؤسسة
79	المطلب الأول: علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية والإبداع المعرفي
79	الفرع الأول: إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية
81	الفرع الثاني: الإبداع المعرفي كمحدد أساسي للأداء التنافسي للمؤسسة
81	الفرع الثالث: الإبداع المعرفي من خلال عمليات إدارة المعرفة
82	المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة في أبعاد الأداء التنافسي للمؤسسة
82	الفرع الأول: أثر إدارة المعرفة في بعد الجودة

83	الفرع الثاني: أثر إدارة المعرفة في بعد التكلفة
84	الفرع الثالث: أثر إدارة المعرفة في بعد المرونة
86	الفرع الرابع: أثر إدارة المعرفة في بعد الابتكار
86	المطلب الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة
86	الفرع الأول: أثر عملية توليد المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة
87	الفرع الثاني: أثر تخزين المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة
88	الفرع الثالث: أثر تشارك المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة
88	الفرع الرابع: أثر تطبيق المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة
90	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-	
92	تمهيد
92	المبحث الأول: تقديم عام للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-
92	المطلب الأول: نبذة عن شركة اتصالات الجزائر ونشأتها
92	الفرع الأول: نبذة عن المؤسسة الأم ونشأتها
93	الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة
93	الفرع الثالث: التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-
94	المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة
97	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
97	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
97	الفرع الأول: مصادر جمع البيانات
98	الفرع الثاني: أداة الدراسة
99	الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
99	المطلب الثاني: الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات أداة الدراسة
99	الفرع الأول: الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
100	الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

107	المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج
107	المطلب الأول: الوصف الاحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة
109	المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة
109	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
110	الفرع الثاني: نتائج تقييم متغيرات الدراسة
110	أولاً: تحليل اتجاهات الأفراد نحو إدارة المعرفة
119	ثانياً: تحليل اتجاهات الأفراد نحو الأداء التنافسي للمؤسسة
137	ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة
137	1- اختبار الفرضية الرئيسية
140	2- اختبار الفرضيات الفرعية
150	3- تحليل أثر إدارة المعرفة من خلال عملياتها على مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة (إجمالاً)
155	4- اختبار الفرضية المتعلقة بالفروقات في إجابات المبحوثين لمتغير إدارة المعرفة
158	المطلب الثالث: عرض النتائج وتفسيرها
163	خلاصة الفصل الثالث
164	الخاتمة
165	النتائج النظرية
166	النتائج التطبيقية
167	مقترحات البحث
167	آفاق البحث والدراسات المستقبلية
168	قائمة المراجع
169	المراجع باللغة العربية
176	المراجع باللغة الأجنبية
190	الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال والملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
14	نموذج VRIO لتحليل القدرات الاستراتيجية	1
19	المقارنة بين الكفاءة والفعالية	2
53	متطلبات إدارة المعرفة	3
58	مداخل إدارة المعرفة	4
68	أنماط تخزين المعرفة	5
70	تصنيف مختلف مراحل تشارك المعرفة حسب نموذج Huysman 2002	6
93	تصنيف الأفراد بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة - سنة 2023	7
98	تقسيم فقرات الاستبانة	8
99	درجات مقياس ليكرت الخماسي وحدوده	9
101	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد توليد المعرفة	10
102	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد تخزين المعرفة	11
102	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد تشارك المعرفة	12
103	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد تطبيق المعرفة	13
103	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس محور إدارة المعرفة	14
104	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد الجودة	15
104	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد التكلفة	16
105	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد المرونة	17
106	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد الابتكار	18
106	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس محور الأداء التنافسي للمؤسسة	19
107	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية للجنس	20
107	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية للسن	21
108	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	22
108	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	23
109	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة المهام	24
109	اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov - Smirnov)	25
110	نتائج اختبار معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis	26
110	مستويات القبول حسب مقياس ليكرت	27
111	تحليل اتجاهات الافراد نحو بعد توليد المعرفة	28
113	تحليل اتجاهات الافراد نحو بعد تخزين المعرفة	29

115	تحليل اتجاهات الافراد نحو بعد تشارك المعرفة	30
117	تحليل اتجاهات الافراد نحو بعد تطبيق المعرفة	31
119	تحليل اتجاهات الافراد نحو محور إدارة المعرفة	32
120	تحليل اتجاهات الافراد نحو بعد الجودة	33
122	قرارات الرفع من الحد الأدنى لسرعة تدفق الأنترنت	34
122	تحليل اتجاهات الافراد نحو بعد التكلفة	35
124	تحليل اتجاهات الافراد نحو بعد المرونة	36
126	العروض والخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر	37
127	تحليل اتجاهات الافراد نحو بعد الابتكار	38
129	تحليل اتجاهات الافراد نحو محور الأداء التنافسي للمؤسسة	39
130	تطور عدد المشتركين لكل منتج على مستوى ولاية بسكرة من 2020 إلى 2022	40
132	تطور عدد المشتركين لكل منتج على المستوى الوطني من 2020 إلى 2022	41
133	تطور عدد المشتركين في شبكات الهاتف النقال لكل متعامل وحصص السوق	42
135	تطور رقم الأعمال للهاتف النقال والثابت على المستوى الوطني خلال الفترة ما بين 2018 و 2021	43
136	تقدير تطور رقم الأعمال المتعامل "موبيليس" خلال الفترة الممتدة ما بين 2018 و 2021	44
137	تحليل نتائج تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	45
137	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط	46
139	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة على الأداء التنافسي للمؤسسة	47
140	تحليل نتائج تباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	48
141	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	49
142	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة في تحقيق الجودة كمحددة أساسية للأداء التنافسي للمؤسسة	50
143	تحليل نتائج تباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	51
144	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	52
145	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة في بلوغ التكلفة المناسبة كبعد جوهري من أبعاد الأداء التنافسي للمؤسسة	53
145	تحليل نتائج تباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	54
146	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	55
147	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة في الأداء التنافسي من منظور تحقيق المرونة للمؤسسة	56
148	تحليل نتائج تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	57
149	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	58
150	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة من منظور الابتكار	59

150	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المعرفة (مجتمعة) على الأداء التنافسي للمؤسسة	60
151	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد	61
153	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) على مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة	62
154	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لأبعاد إدارة المعرفة المؤثرة على الأداء التنافسي للمؤسسة	63
154	ترتيب أهم الأبعاد المؤثرة على الأداء التنافسي للمؤسسة حسب قيمة (B)	64
155	نتائج اختبار T للفروق في تصورات المبحوثين حول إدارة المعرفة حسب متغير الجنس	65
156	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول إدارة المعرفة حسب متغير السن	66
156	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول إدارة المعرفة حسب متغير سنوات الخبرة	67
157	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول إدارة المعرفة حسب متغير المستوى العلمي	68
157	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول إدارة المعرفة حسب متغير طبيعة المهام	69
158	ملخص لأهم النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية	70

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	--
2	نموذج تقييم القدرات الاستراتيجية	15
3	العلاقة بين خصائص القدرات الاستراتيجية والميزة التنافسية	16
4	ثلاثية الأداء	19
5	الاستراتيجيات الجنيصة لـ Porter	27
6	استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف	28
7	نموذج Porter (1985)	30
8	الغرق في الطريق الوسط Porter	30
9	استراتيجيات التعاون	32
10	هرمية المعرفة	45
11	العلاقة بين المعرفة واستراتيجية المؤسسة	56
12	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	62
13	نموذج SECI	63
14	لولب (حلزونية) توليد المعرفة	66
15	حلقة التشارك في المعرفة	71
16	نموذج Marquardt (2002)	75
17	نموذج Wiig (2002) لإدارة المعرفة	76
18	نموذج Zack (2002)	77
19	نموذج رأس المال الفكري لإدارة المعرفة (نموذج Skandia)	78
20	تكييف استراتيجيات المؤسسة والمعرفة	85
21	اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة	138
22	معادلة الانحدار الخطي البسيط	140
23	اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة في تحقيق الجودة كمحددة أساسية للأداء التنافسي للمؤسسة	142
24	اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة في بلوغ التكلفة المناسبة كبعد جوهري من أبعاد الأداء التنافسي للمؤسسة	144
25	اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة في الأداء التنافسي من منظور تحقيق المرونة للمؤسسة	147

149	اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة من منظور الابتكار	26
152	اختبار تجانس البواقي للانحدار المتعدد	27

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق
--	استبانة البحث
--	قائمة الأساتذة محكمي الاستبانة
--	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-
--	الجدول الإحصائي لقيم معامل Durbin-Watson لدرجة المعنوية 5%
--	أنماط انتشار وتوزيع البواقي لاختبار الثبات في تباين الأخطاء
--	جدول قيم (F) الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

مقدمة

شهد العالم في القرن الواحد والعشرين تطورات هامة ارتبطت أساسا بعولمة مختلف الأنشطة من جهة، ومن جهة أخرى بالتطورات التكنولوجية سيما ما تعلق باستخدامات تكنولوجيا المعلومات في مختلف الميادين عموما والمجال الاقتصادي على وجه الخصوص، مما أدى إلى زيادة حدة التنافسية (Hypercompétitivité) والبحث عن غزو واختراق أسواق جديدة، وارتبطت هذه التغيرات بالتحول الجذري الذي آل إليه النظام الاقتصادي العالمي، حيث أصبحت قيمة المنتجات تتعلق أساسا بالمكون المعرفي لا على مكوناتها المادية، فأصبحت المعرفة المصدر الجوهرى لخلق القيمة وهو ما فرض على المؤسسات الاقتصادية تحديات وتحولات جذرية في ظل مرحلة جديدة من مراحل تطور النشاط الاقتصادي، حيث برزت وتجلت آثارها أكثر منذ نهاية ثمانينات القرن الماضي وسميت باقتصاد المعرفة أو الاقتصاد المبني على المعرفة.

في ظل هذا السياق بحثت المؤسسات عن مواجهة هذه التحديات لزيادة مرونتها، محاولة استباقها باستمرار وسعيها منها إلى البقاء والاستمرار، ولتحقيق الاستجابة السريعة من خلال المنهج الاستباقي، وجب عليها تعزيز مستوى أدائها من خلال العمل على اكتساب واستدامة المزايا التنافسية لأطول فترة ممكنة، ولتحقيق تفوقها من خلال تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات المستهلكين الحالية والمستقبلية بالشكل المناسب، والسعي نحو خلق وإنشاء القيمة من أجل المحافظة على حصتها السوقية وزيادتها لتعزيز مركزها التنافسي، وأصبحت بذلك تعتمد بصفة كبيرة على قدرتها على خلق القيمة لتعظيم ثروة المؤسسة وتحسين تنافسيتها. فأمام شدة التنافس التي واجهتها المؤسسات، والتي جعلتها تحيط بكل ما يتعلق بخلق القيمة والقدرة على إشباع وتلبية حاجات ورغبات المستهلك، فالرغبات تختلف باختلاف المستهلكين، فمنهم من يبحث عن الجودة والتميز، وغيرهم يسعى إلى اقتناء المنتجات الأقل سعرا، فيما يولي الزبون أهمية بالغة إلى طبيعة التعامل معه من طرف المؤسسة وسرعة الاستجابة لرغباته، في حين يبحث بعضهم عن التفرد بالمنتجات المتميزة وعلى المؤسسة الابتكار لإشباع حاجات هذه الفئة من المستهلكين؛ كل هذه الجوانب أصبحت تولي لها المؤسسات أهمية بالغة لتوسيع حصتها السوقية والحفاظ على وضعها التنافسي، والرفع من مستوى أدائها لضمان بقائها واستمرارها وارتباطها أساسا بمدى قدرتها على خلق القيمة لتعظيم ثروتها بالتوفيق بين ثنائية الأفضليات والتكاليف بصفة عامة، حيث تشمل الأفضليات مجموعة من الخصائص التي تلي حاجات ورغبات المستهلكين من إلحاحهم على الجودة، الخصائص الوظيفية للمنتج، ومجموعة الخصائص المادية (الشكل، الحجم، الوزن، اللون...)، إلى جانب حتى الأبعاد الأخلاقية والصورة الذهنية لمنتجات المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى التكاليف التي ترتبط بها ممثلة في السعر المناسب وكل ما يتعلق بالتكاليف التي تحد المستهلك من شرائه لأول مرة وتأخيره لعملية الشراء للمرات المقبلة.

لذا أصبح التنافس بين المؤسسات تنافسا معرفيا، وارتبط بمدى امتلاكها للكفاءات والمعارف والخبرات، وكيفية إدارتها لموجوداتها الفكرية والاستثمار فيها وهذا ما أدى إلى ظهور مقاربات استراتيجية لإدارة الموارد البشرية تؤكد مدى مكانتها باعتبارها كمحددات أساسية للأداء المتميز، وتمثلت في سلسلة من الاسهامات ترجع بداياتها الى المقاربة المبنية على الموارد (RBV) والتي زاد الاهتمام من خلالها بالموارد الداخلية للمؤسسة- والتي ينسبها الباحثين من حيث جذورها الأولى الى أعمال Penrose - حيث تنص على مدى أهمية الموارد غير الملموسة ودورها في تحقيق الأداء التنظيمي، تليها المقاربتين المبنية على الكفاءات (CBV)،

* RBV: Resource Based View

* CBV: Capability Based View



والمقاربة المبنية على المعرفة* (KBV)، أدت هذه الأخيرة التي تعد كتطور هام بعد ظهور المقاربتين السابقتين إلى ظهور نموذج جديد ينظر للمؤسسة كمحفظة للمعارف والكفاءات وليس للنشاطات فقط وفق المنظور التقليدي، وهنا ظهرت إدارة المعرفة كأحد أهم المقاربات الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية؛ عموماً، كانت هذه المقاربات بمثابة منعرج هام في الإدارة الاستراتيجية، وأصبح التنافس بين المؤسسات قائم على الموارد غير الملموسة، حيث أصبحت المؤسسات تتسابق إلى المعلومات والمعارف والكفاءات والخبرات باعتبارها أساس خلق القيمة في الاقتصاد المعرفي والتحول في بناء التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة على أساس قدراتها الاستراتيجية (الداخلية) في ظل ما أصبح يعرف باستراتيجيات التحول والقصد الاستراتيجي (النية الاستراتيجية) بدل الاهتمام بالتغيرات الخارجية التي تحكم بيئة المؤسسة وما تفرضه من التأقلم والتكيف لهذه التغيرات (التناسب الاستراتيجي).

في ظل هذه التطورات الحديثة، أدرك المسيرون الأهمية المتزايدة للمعرفة وإدارتها ومدى تأثيرها في الأداء الشامل عموماً والأداء التنافسي على وجه الخصوص، لذلك ركزت الأدبيات الإدارية التي تناولت موضوع المعرفة، من منظور العمليات وكذا أصنافها، إلى جانب الاهتمام بالمعرفة باعتبارها أصل ورأس مال فكري ومعرفة ضمنية، وإبراز الدور الأساسي الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق مزايا تنافسية فريدة تساهم في استمرارها ضمن سباق المنافسة في قطاع الأعمال، واستغلالها لضمان موقع تنافسي يتيح للمؤسسة التفوق على المؤسسات المنافسة، باعتبار المعرفة الأصل الذي يخلق القيمة وغير قابل للاستبدال والإحلال، إلى جانب كونها غير قابلة للتقليد، وندرته وصعوبة تحويلها.

لذا أصبحت المؤسسات المؤهلة للبقاء ليست تلك التي تمتلك قدراً من المعارف وإنما تلك القادرة على إدارة ورسملة معارفها كما أصبح نجاحها وبقائها مقروناً أكثر بالإبداع المعرفي؛ هذا ما أدى بالباحثين إلى محاولة معرفة الأسباب التي تؤدي بمؤسسات إلى التفوق على حساب نظيراتها (مؤسسات أخرى)، بالرغم من أنها تنشط في نفس البيئة (المحيط)؛ لذا تزايد الاهتمام أكثر بالقدرات الاستراتيجية التي تمكنها من اكتساب مزايا تنافسية والقدرة على خلق القيمة.

بناءً على ما سبق، يمكننا طرح الإشكالية الرئيسة لهذا البحث على النحو الآتي:

هل يوجد أثر لإدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-؟

ومن أجل التعرف على مضامين هذه الإشكالية والوقوف عليها أكثر نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى إدراك إدارة المعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- من وجهة نظر إطارات ومسيرى المؤسسة؟
- ما مستوى الأداء التنافسي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- من وجهة نظر إطارات ومسيرى المؤسسة؟
- هل يوجد أثر لإدارة المعرفة في تحقيق الجودة كمحددة أساسية للأداء التنافسي للمؤسسة؟
- هل يوجد أثر لإدارة المعرفة في بلوغ التكلفة المناسبة كبعد جوهري من أبعاد الأداء التنافسي للمؤسسة؟
- هل يوجد أثر لإدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة من منظور المرونة؟
- هل يوجد أثر لإدارة المعرفة في تحقيق الأداء التنافسي للمؤسسة من منظور الابتكار؟
- هل توجد فروق في إجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية من وجهة نظر إطارات ومسيرى المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-؟

* KBV: Knowledge Based View



❖ الدراسات السابقة:

بغية الإحاطة بمختلف الجوانب المتعلقة بمتغيري البحث، حاولنا الاطلاع على عدد معتبر من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع سواء تعلقت بكل متغيرة على حدى، او تلك التي شكلت محور البحث في علاقة الارتباط والتأثير فيما بين إدارة المعرفة والأداء التنافسي وذات الصلة أيضا بتنافسية المؤسسة وتحقيقها للمزايا التنافسية.

أ- الدراسات باللغة العربية:

1- دراسة (فوادري، 2022) بعنوان: "أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال"، وعملت هذه الدراسة على التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة ببعديها (كثافة عمليات إدارة المعرفة، جودة عمليات إدارة المعرفة) في السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، وهدفت هذه الدراسة إلى:

- محاولة التعرف على واقع ممارسة إدارة المعرفة في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، وقياس مدى كثافة وجودة عملياتها.
- محاولة قياس مستوى السلوك الإبداعي السائد في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على طبيعة العلاقة الترابطية والتأثيرية بين كل من جودة وكثافة عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة.

وأفضت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة.
- وجود أثر إيجابي بين ثلاث أبعاد لجودة عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي (جودة تخزين المعرفة، جودة مشاركة المعرفة، جودة تطبيق المعرفة)، حيث كان أشدها تأثيرا جودة تطبيق المعرفة حيث يفسر ما نسبته (43%) من التباين الحاصل في مستوى السلوك الإبداعي، في حين استبعد النموذج بعد جودة عملية توليد المعرفة.
- أما أبعاد كثافة عمليات إدارة المعرفة فقد كان لبعدها كثافة تخزين المعرفة أثرا إيجابيا على السلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة، في حين لم يكن لبقية الأبعاد (كثافة توليد المعرفة، كثافة مشاركة المعرفة وكثافة تطبيق المعرفة) أي أثر على السلوك الإبداعي في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة.
- كما أظهرت النتائج أن أثر عمليات إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة ناجم عن أثر متغير جودة عمليات إدارة المعرفة حيث فسرت ما نسبته (52%) من التغير الحاصل في السلوك الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة، في حين تفسر كثافة عمليات إدارة المعرفة ما نسبته (1,4%).

2- دراسة (العنوان، 2020) بعنوان: "أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات صناعة الأدوية في الاردن -دراسة حالة: مشاريع صناعة الأدوية في محافظة البلقاء-"، واهتمت هذه الدراسة بالتعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، خزن واسترجاع المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) كمتغير مستقل، في تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع، على مستوى مشاريع صناعة الأدوية في محافظة البلقاء بالأردن، وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة بشكل عام في تحقيق الميزة التنافسية.
 - الوصول إلى نتائج محددة من خلال تحليل البيانات للمفردات "عينة الدراسة".
 - تقديم توصيات مناسبة ذات واقعية ومصداقية.
- وخلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:
- جميع إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب إيجابية مرتفعة نسبياً لجميع محاور عمليات إدارة المعرفة في منظمات صناعة الأدوية الأردنية.
 - يوجد أثر لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات صناعة الأدوية الأردنية، حيث تفسر عمليات إدارة المعرفة ما نسبته (94%) من التغير الحادث في متغير الميزة التنافسية.
 - وجود فروق لأثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الخدمة الفعلية وإشارة إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المسؤولية الوظيفية.
- 3- دراسة (بوغازي و بوالطبخ، 2020) بعنوان: "أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي -دراسة ميدانية بالبنوك العاملة بولاية سكيكدة-"، واهتمت الدراسة بالبحث عن أثر إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل بأبعادها المتمثلة في: دعم والتزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين وفرق العمل، على الأداء التنافسي كمتغير تابع بأبعاده والمتمثلة في: التكلفة، الجودة، الإبداع والمرونة، كدراسة ميدانية بالبنوك العاملة بولاية سكيكدة، وقد هدفت الدراسة إلى:
- إلقاء الضوء على أهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في تحقيق الأداء التنافسي في البنوك.
 - استنتاج نتائج متعلقة بالدراسة في ظل عرض لواقع تطبيق وتحقيق متغيرات الدراسة بالبنوك العاملة بولاية سكيكدة.
 - تقديم بعض المضامين المساندة للجهود التي يبذلها مسؤولي القطاع ومدراء البنوك لتحقيق أداء تنافسي من خلال أبعاد إدارة الجودة الشاملة.
- وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:
- درجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء التنافسي في البنوك محل الدراسة مرتفع جداً بمتوسط (4,1082) و (4,1023) على التوالي.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة منفردة ومجموعة على الأداء التنافسي بالبنوك محل الدراسة.
 - تفسر أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ما نسبته (83,8%) من التغيرات الحاصلة في الأداء التنافسي بالبنوك محل الدراسة.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر هذه الأبعاد على الأداء التنافسي تعزى إلى المتغيرات الشخصية لأفراد العينة.
- 4- دراسة (بن ختو و حجاج، 2020) بعنوان: "أثر التمكين الإداري على الأداء التنافسي للمؤسسة الخدمية"، واهتمت هذه الدراسة بالبحث في أثر التمكين الإداري كمتغير مستقل بأبعاده: تفويض السلطة، فرق العمل، الحوافز، التدريب، والأداء التنافسي

كمتغير تابع بأبعاده: الأداء المالي، العمليات الداخلية، بعد الزبون، والتعلم والنمو، مع دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -ورقلة-، وقد هدفت الدراسة إلى:

- إلقاء الضوء على أبعاد التمكين الإداري والتعرف على مدى تطبيقها من وجهة نظر أفراد المديرية العملية لاتصالات الجزائر -ورقلة-.

- إبراز الأداء التنافسي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -ورقلة-.

- التعرف على الاختلافات في تصورات العينة لمستوى التمكين الإداري باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم.

- تحديد الأثر الموجود بين أبعاد التمكين الإداري والأداء التنافسي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -ورقلة-.

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج والتي نذكر منها:

- مستوى اعتماد أبعاد التمكين الإداري متوسطة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر -ورقلة- وفقا لمقياس الدراسة وذلك راجع لطبيعة الهيكل التنظيمي الذي يحتم عليها ذلك.

- هناك أثر طردي وقوي بين أبعاد التمكين الإداري كمتغير مستقل والأداء التنافسي حسب آراء المستجوبين.

- وجود أثر بين كل من: تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب كأبعاد للتمكين الإداري على الأداء التنافسي من جهة، وعدم وجود أثر لبعد الحوافز على الأداء التنافسي.

- لا توجد اختلافات في مستوى الأداء التنافسي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة والوظيفة).

5- دراسة (عمارة و بارك، 2019) بعنوان: "أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي على تحسين الأداء التنافسي في منظمات الأعمال

-دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع ولاية عنابة-

، وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على أهم استراتيجيات التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

- التعرف على مستوى الأداء التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة.

- دراسة تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي على الأداء التنافسي في المؤسسة محل الدراسة.

- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة خاصة والمؤسسات الجزائرية عامة بالاعتماد على استراتيجيات التعلم التنظيمي.

وخلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- هناك اهتمام متقارب وبدرجات معقولة من قبل مؤسسة صيدال -فرع ولاية عنابة- بتطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي، وأعلى مستوى اهتمام كان لإستراتيجية الكفاءة.

- هناك ضعف الاهتمام باستراتيجية التأكيد على المهنية والتي جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية باكتساب العاملين مهارات من خلال التدريب المستمر.

- ازدياد عائد المؤسسة على الاستثمار مقارنة بالسنة الماضية، بالإضافة إلى النسبة المخصصة للإنفاق على التكنولوجيا كانت أعلى من السنة الماضية، دليل على أن المؤسسة في تطور ملحوظ تكنولوجيا وتوقع ارتفاع أكبر في مردودها.

- حققت مؤسسة صيدال حصة سوقية أكبر مقارنة بالسنة الماضية وهذا لتطور منتجاتها واكتساب ثقة الزبائن وبالتالي قدرتها على تحسين أدائها التنافسي.

6- دراسة (بورقة ، سماعيل ، و ميسومي ، 2019) بعنوان: "قياس أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية"، واهتمت هذه الدراسة بقياس أثر إدارة المعرفة كمتغير مستقل من خلال عملياتها المتمثلة في: إكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، على تحقيق الميزة التنافسية، على مستوى مؤسسة (Canapehp) لصناعة الأنايب البلاستيكية، وهدفت هذه الدراسة إلى:

- قياس أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (الاكتساب، التوليد، التخزين، التوزيع، التطبيق) على تحقيق الميزة التنافسية (ميزة التكلفة الأقل، ميزة التميز)، بالمؤسسة محل الدراسة.

- إظهار وتحليل واقع عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة ومستوى الميزة التنافسية التي تتمتع بها وتحديد علاقة الأثر بينهما. وأفضت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- تعد المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع.

- تلعب عمليات ادارة المعرفة دورا اساسيا في بناء وتعزيز ونقل المعرفة مما يؤدي بالنهاية الى ميزة تنافسية.

- تساهم عمليات إدارة المعرفة مجتمعة في تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة (Canapehp).

- تساهم عملية توليد المعرفة في تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

- تساهم عملية تخزين المعرفة في تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

- تساهم عملية توزيع المعرفة في تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

- تساهم عملية تطبيق المعرفة في تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

7- دراسة (لراس ، 2018) بعنوان: " دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقياس"، واهتمت هذه الدراسة بتسليط الضوء على دور إدارة المعرفة كمتغير مستقل في تحسين الأداء الاستراتيجي كمتغير تابع من منظور مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها: الأداء المالي، تعلم ونمو العاملين، الرضا الوظيفي لدى العاملين، العمليات في المؤسسة، وهدفت إلى:

- دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال.

- التأكيد على أهمية إدارة المعرفة من خلال تعزيز المعرفة الضمنية المخزنة.

- تحديد أثر كل من إدارة المعرفة على متغيرات الأداء الرئيسية من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج منها:

- أهمية تبني نظام إدارة المعرفة بالاعتماد على عملياته والتي تعتبر مفتاح تحقيق الاستثمار الأمثل للمعرفة.
- نكتسي إدارة المعرفة أهمية بالغة في تحقيق أهداف المنظمة المالية من خلال عملية تخفيض التكاليف، وبالتالي زيادة الأرباح.
- تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المؤسسة من خلال تفصيل عملية التعلم لديهم بالاعتماد على المصادر الداخلية والخارجية، إضافة إلى بناء قدراتهم في التعلم وعلى حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المؤسسة.
- تلعب إدارة المعرفة دورا كبيرا في تحقيق رضا الوظيفي، وذلك من خلال التدريب ولتطوير في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.
- تساعد إدارة المعرفة على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل: التسويق، المحاسبة، الهندسة.
- 8- دراسة (داهنين، 2017) بعنوان: "مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية"، واهتمت هذه الدراسة بتبسيط الضوء على مدى مساهمة إدارة المعرفة كمتغير مستقل بأبعادها ممثلة عن عملياتها والمتمثلة في: امتلاك المعرفة، اكتشاف المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة؛ في تطوير الذاكرة التنظيمية بأبعادها: بناء الذاكرة التنظيمية، تحديث الذاكرة التنظيمية، توزيع الذاكرة التنظيمية، استرجاع الذاكرة التنظيمية، وهدفت الدراسة إلى:
- إجراء دراسة استكشافية ودراسة حالة لبيان دور إدارة المعرفة في تنمية وتطوير الذاكرة التنظيمية بمجموعة من المؤسسات (سوناطراك، صيدال، كوندور).
- التحقيق في كيفية الاحتفاظ بالمعرفة للعاملين في حال فقدانها بسبب ترك العمل أو الاستقالة.
- تقديم نظرة عن تطبيق إدارة المعرفة وإبراز أهميتها.
- وصف كيفية بناء وتصميم الذاكرة التنظيمية.
- التعرف على دواعي بناء الذاكرة التنظيمية.
- وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:
- تعتبر مؤسسة سوناطراك من المؤسسات التي تبنت ممارسات إدارة المعرفة من أجل تعزيز استراتيجية تعاقب العاملين، وذلك بخلاف المؤسساتين (صيدال، كوندور).
- التأكيد على أن تبني ممارسات إدارة المعرفة لا يؤدي بالضرورة إلى بناء وتطوير الذاكرة التنظيمية، إلا بتوفر شروط أساسية وهي: البنية التحتية (ثقافة المنظمة المشجعة على تقاسم المعرفة)، نظام اتصالات فعال، هيكل تنظيمي يمكن من تبادل الأفكار بين العاملين.
- يتطلب بناء ذاكرة تنظيمية عملية امتلاك المعرفة من خلال مختلف آليات وتقنيات توثيق ورسملة التجارب والخبرات.
- تساهم عملية تقاسم وتشارك المعرفة في توزيع الذاكرة التنظيمية.
- اهتمام المؤسسات محل الدراسة باكتشاف المعرفة ويتجلى ذلك من خلال تأسيس وحدات بحث متنوعة، التعاون مع عدة مؤسسات ذات قدرات نمو عالية، سياسة التوظيف على أساس الشراكات الأكاديمية.
- تساهم عملية تطبيق المعرفة في استرجاع الذاكرة التنظيمية وتحديد مصادرها.

9- دراسة (زرقيون و عرابية ، 2014) بعنوان: "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، واهتمت الدراسة بالبحث في أثر إدارة المعرفة من خلال عملياتها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على الأداء في المؤسسة بأبعاده: العاملين، تعلم العاملين، الرضا الوظيفي لدى العاملين، العمليات الداخلية، وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف بإدارة المعرفة ومنهجيتها وتقديم الإطار النظري للأداء في المؤسسة.
- تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في تحقيق أداء متميز للمؤسسة الاقتصادية.
- إبراز تأثير الإدارة الفعالة للمعرفة على مكونات الأداء غير الملموس في المؤسسة، والمتمثلة في العاملين والتعلم والرضا الوظيفي، والعمليات الداخلية والإبداع.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أهمية إدارة المعرفة البالغة في صقل كفاءات ومهارات العاملين، وفي تحقيق مزايا تنافسية في ظل الاقتصاد الحديث القائم على المعرفة.
- إن المنهجية السليمة لإدارة المعرفة هي مجموعة من الخطوات تبدأ بتشخيص المعرفة وتصل إلى تطبيقها للاستفادة القصوى منها.
- يمكن قياس الأداء المؤسسي بمجموعة متنوعة من المؤشرات منها ما هو مالي ومنها ما هو غير مالي، والتي تقيس مخرجات الموجودات أو رأس المال غير الملموس في المؤسسة.
- لإدارة المعرفة الأثر الإيجابي في تنمية التعلم التنظيمي في المؤسسة، وفي تحفيز العاملين، وفي تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية وتطوير عملية الابتكار.

10- عبد المالك بوركوة (2012) تحت عنوان: "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية لشركة نجمة الاتصالات (مذكرة ماجستير)؛ هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تعميق الفهم بموضوع إدارة المعرفة والتعرف على مدى مساهمها في تدعيم القدرة التنافسية لشركة نجمة للاتصالات حيث تكون نموذج الدراسة من متغيرين إثنيين، متغير مستقل (إدارة المعرفة) ومتغير تابع (القدرة التنافسية) واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحديد حجم العينة العشوائية البسيطة في هذه الدراسة 40 عامل من مجموع 160 عامل إداري. والتي تمثل ما نسبة 25% من حجم المجتمع والاعتماد على الاستبانة في جمع المعلومات حيث تم توزيع 40 استبيان على أفراد الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة أثر كبير في تدعيم القدرة التنافسية لشركة نجمة من وجهة نظر أفراد عينت الدراسة، ووجود علاقة طردية بين إدارة المعرفة والقدرة التنافسية لشركة نجمة وكذلك أن إدارة المعرفة تساهم في تدعيم القدرة التنافسية لشركة نجمة للاتصالات.

11- دراسة (البداح، 2011) بعنوان: "أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء التنافسي"، حيث بنيت هذه الدراسة على متغيرين أساسيين، أنماط التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده التي تمثلت في: النمط الشمولي، التجريدي، التشخيصي والنمط التخطيطي، والأداء التنافسي كمتغير تابع ببعدين تمثلا في: الربحية والحصة السوقية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر كل نمط

من أنماط التفكير الاستراتيجي (الشمولي، التجريدي، التشخيصي والتخطيطي) على الأداء التنافسي لشركات الوساطة المالية في الكويت، وخلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة نمط التفكير الشمولي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت كان متوسطاً، أما بخصوص مستوى ممارسة كل من: نمط التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، نمط التفكير التخطيطي لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت كان مرتفعاً.

- وأشارت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى أهمية كل من الربحية ومعدل نمو الحصة السوقية لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت كان مرتفعاً.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط التفكير الاستراتيجي (الشمولي، التجريدي، التشخيصي، التخطيطي) لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الأداء التنافسي لشركات الوساطة المالية في الكويت عند مستوى الدلالة (0,05).

12- دراسة (عبد الله النور، 2009) بعنوان: "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن مدى توفر عناصر المقدرّة التنافسية في الشركات الدوائية الأردنية.
- إبراز دور عناصر المقدرّة التنافسية وأهميتها في تحسين أداء الشركات الدوائية الأردنية.
- التعرف أكثر إلى عناصر المقدرّة التنافسية في أداء الشركات الدوائية الأردنية.
- تحديد مفهوم الأداء والمقدرّة التنافسية وتحديد أهم مكوناتها.
- الإسهام في تأطير الاتجاهات النظرية والفلسفية التي تبرز الآفاق المهمة لموضوع التنافسية وأثرها في تطوير الأداء الاقتصادي والمالي وبناء الميزة التنافسية في ظل الانفتاح الاقتصادي.
- وخلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:
- تبين وجود علاقة إيجابية بين السياسات التسويقية (أحد عناصر محور الطلب) التي تتبناها شركات الأدوية الأردنية والأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية.
- تبين وجود علاقة إيجابية بين كلا من ظروف الإنتاج العامة، سياسات الإنتاج المتبعة، تبني مفهوم الجودة الشاملة (عناصر ظروف الإنتاج) والأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية.
- تبين وجود علاقة إيجابية بين كلا من: هيكل السوق والمنافسة السائد، استراتيجية التمايز عن المنافسين، استراتيجية التركيز على قطاع محدد، استراتيجية الريادة (عناصر الاستراتيجيات التنافسية وهيكل المنافسة) والأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية.
- تبين وجود علاقة إيجابية بين كلا من: وضع الصناعات التزويدية السائد في السوق، توجهات وسياسات الشركة تجاه الصناعات التزويدية (عناصر خاصة بالصناعات التزويدية) والأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية.
- تبين أن العنصر الخاص بمحور الدور الحكومي الداعم للتنافسية والذي يرتبط بعلاقة إيجابية مع الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية وهو المتعلق بمدى استعداد شركات الأدوية الأردنية للتكيف مع اتفاقيات التجارة الدولية.

ب- الدراسات باللغة الأجنبية:

13- دراسة (Sofiyabadi, Valmohammadi, & Sabet ghadam, 2022) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة المعرفة على أداء الابتكار"، واهتمت هذه الدراسة بتقييم تأثير ممارسات إدارة المعرفة كمتغير مستقل بأبعادها: ممارسات الإدارة العليا، الحفاظ على المعرفة، إدارة المعرفة الاستراتيجية القائمة على المعرفة، التوظيف القائم على المعرفة، التدريب القائم على المعرفة، تقييم الأداء القائم على المعرفة، تكنولوجيا المعلومات، التشارك المعرفي؛ على أداء الابتكار كمتغير تابع بأبعاده: المنتجات والخدمات، طريقة الإنتاج والعمليات، الممارسات الإدارية المبتكرة، الممارسات التسويقية، نماذج الأعمال؛ وهدف هذا البحث إلى دراسة أثر ممارسات إدارة المعرفة على أداء الابتكار بينك خاص إيراني رائد يعرف باسم "Bank Pasargad"، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود أثر إيجابي كبير لممارسات إدارة المعرفة على أداء الابتكار بالمؤسسة محل الدراسة.

- وجود أثر لكل من: ممارسات الإدارة العليا، إدارة المعرفة الاستراتيجية، التوظيف القائم على المعرفة، التدريب القائم على المعرفة، تقييم الأداء القائم على المعرفة، تكنولوجيا المعلومات، التشارك المعرفي، على أداء الابتكار بالمؤسسة محل الدراسة.

14- دراسة (Alghofeli, 2022) بعنوان: "أثر إدارة المعرفة على ممارسات الإدارة الاستراتيجية"، وجاءت هذه الدراسة بهدف البحث في أثر إدارة المعرفة كمتغير مستقل من خلال عمليتها: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة؛ على ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، وأتمت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد أثر لإدارة المعرفة على ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.

- يوجد أثر لجميع عمليات إدارة المعرفة على ممارسات الإدارة الاستراتيجية، باستثناء انعدام الأثر لعملية اكتساب المعرفة على ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.

15- دراسة (Imran, Ilyas, Aslam, & Fatima, 2018) بعنوان: "عمليات إدارة المعرفة وأداء المؤسسة: الأثر الوسيط لإبداع الموظف"، وبحثت هذه الدراسة في الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة وأداء المؤسسة والدور الوسيط الذي يلعبه إبداع الموظف، حيث أجريت هذه الدراسة في ثماني منظمات لقطاع الخدمات في جنوب البنجاب بباكستان، وأتمت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود أثر إيجابي لعمليات إدارة المعرفة على أداء المؤسسة، وأن إبداع الموظفين يتوسط العلاقة بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة.

- تعزز كثافة الثقافة المعرفية الأثر في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وإبداع الموظفين.

- يوجد أثر لأبعاد عمليات إدارة المعرفة: اكتساب المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة، في تعزيز أداء المؤسسة محل الدراسة.

- عدم وجود أثر لتحويل المعرفة وتخزينها على أداء المؤسسة محل الدراسة، إلا أنهما يدعمان العمليات الأخرى.

16- دراسة (Rašula, Bosilj Vukšić, & Indihar Štemberger, 2012) بعنوان: "أثر إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي، واهتمت هذه الدراسة بالبحث في أثر إدارة المعرفة كمتغير مستقل بأبعادها المتمثلة في: تكنولوجيا المعلومات، المنظمة،

المعرفة، في الأداء التنظيمي، وهدفت هذه الدراسة إلى إظهار إمكانية تعزيز المنظمات لأدائها التنظيمي من خلال خلق المعرفة وتجميعها وتنظيمها واستخدامها، وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المعرفة قابلة للقياس من خلال: تكنولوجيا المعلومات، والمنظمة، والمعرفة، وتؤثر إيجاباً في الأداء التنظيمي.

17- دراسة (Al Kurdi, Alquqa, Alzoubi, Alshurideh, & Al-Hawary, 2023) بعنوان: "أثر تحسين جودة

العمليات وممارسات التقشف على الأداء التنافسي في قطاع الرعاية الصحية في الإمارات العربية المتحدة"، تناولت الدراسة أثر كل من تحسين جودة العمليات وممارسات التقشف على الأداء التنافسي كمتغير تابع من خلال: المرونة، تخفيض التكاليف، إدارة الجودة، رضا الزبون، كأبعاد لتحديد مستوى الأداء التنافسي في قطاع الرعاية الصحية بالإمارات العربية المتحدة، وهدفت الدراسة إلى دراسة ميدانية للنموذج النظري الذي يحدد أثر تحسين جودة العمليات وممارسات التقشف على الأداء التنافسي في قطاع الرعاية الصحية بالإمارات العربية المتحدة، وقد أنهت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة بين تحسين جودة العملية والأداء التنافسي.

- وجود علاقة أثر لممارسات التقشف على الأداء التنافسي للمؤسسة.

- وجود أثر كبير لكلا المتغيرين على تحسين الجودة والأداء التنافسي.

18- دراسة (Mehmet , Sibel, Umit , & Ozlem , 2017) بعنوان: "العلاقة بين القدرات الإستراتيجية والأداء

التنافسي: الدور الوسيط للتعاون الداخلي"، واهتمت هذه الدراسة بالتعاون الداخلي كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها والتي تمثلت في: القدرات التسويقية، قدرات الارتباط بالسوق، قدرات تكنولوجيا المعلومات، القدرات الإدارية، والأداء التنافسي كمتغير تابع بأبعاده المتمثلة في: نمو المبيعات، نمو الأرباح، الحصة السوقية، العائد على الاستثمار، باعتبار التعاون الداخلي كمتغير وسيط، وهدفت هذه الدراسة إلى تحدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والأداء التنافسي والتأثير الوسيط للتعاون الداخلي على هذه العلاقة لمصنعي السجاد المصنوع آليا العاملين في تركيا، وأفضت إلى جملة من النتائج أهمها:

- من بين أنماط وأبعاد القدرات الاستراتيجية، الأكثر تأثيراً على الأداء التنافسي هي القدرات التسويقية، تليها القدرات الإدارية، كما تؤثر قدرات الارتباط بالسوق وقدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء التنافسي على الترتيب.

- تجعل القدرات الاستراتيجية الشركات ذات مستوى أعلى من التعاون الداخلي أقوى من حيث الأداء التنافسي من الشركات ذات مستوى أقل في التعاون الداخلي.

- تشير النتائج إلى أن التعاون الداخلي لا يلعب دور الوسيط إلا في العلاقة بين القدرات الإدارية والأداء التنافسي.

19- دراسة (Mark, Shawnee , & Cornelia , 2007) بعنوان: "أثر نمطية المنتج على الأداء التنافسي"، والهدف من

هذه الدراسة هو التعرف على تأثيرات نمطية المنتج على أربعة جوانب للأداء التنافسي والمتمثلة في: التكلفة، الجودة، المرونة ومدة دورة الإنتاج، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- يوجد أثر إيجابي ومباشر لنمطية المنتج على كل بعد من أبعاد الأداء التنافسي.



– تتيح استراتيجية نمطية المنتج تحسينات متزامنة على مختلف أبعاد الأداء التنافسي.

20- دراسة (Ayman & Anh, 2007) بعنوان: "العلاقة بين الإنتاج في الوقت المناسب وإدارة الموارد البشرية وأثرهما على الأداء التنافسي"، حيث اهتمت هذه الدراسة بالبحث في العلاقة بين متغير الإنتاج في الوقت المناسب (Just in time production) ومتغير إدارة الموارد البشرية وأثرهما على الأداء التنافسي بأبعاده المتمثلة في: التكلفة، الجودة، المرونة، التنوع، طرح منتجات جديدة، الابتكار، للصناعات التحويلية في سبعة بلدان متمثلة في: اليابان، كوريا، الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا، النمسا السويد وفنلندا، وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

– تحديد العلاقة بين المكونات الرئيسية للإنتاج في الوقت المناسب وإدارة الموارد البشرية.

– دراسة أثر كل من متغيرين الإنتاج في الوقت المناسب وإدارة الموارد البشرية على الأداء التنافسي للصناعات التحويلية في البلدان محل الدراسة.

وقد أفضت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:

– يوجد أثر إيجابي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق وتطوير الإنتاج في الوقت المناسب، من خلال التعاون الداخلي وتدريب الأفراد.

– أظهرت النتائج طردية العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإنتاج في الوقت المناسب، حيث أن ارتفاع مستوى الاعتماد على الإنتاج في الوقت المناسب، يرافقه ارتفاع في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى أن هذه الأخيرة تفسر جزءا من نجاح أسلوب الإنتاج في الوقت المناسب.

– يوجد أثر إيجابي لممارسات الإنتاج في الوقت المناسب على مستوى الأداء التنافسي للمصنع، من خلال أثرها الكبير والإيجابي على كل أبعاد الأداء التنافسي، وذلك باستثناء أثرها المنخفض على بعد الابتكار.

– أظهرت النتائج وجود أثر كبير وإيجابي لإدارة الموارد البشرية على جميع أبعاد الأداء التنافسي المعتمدة في الدراسة.

– تؤكد نتائج الدراسة على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي شرط أساسي وبنية تحتية رئيسية لنجاح الإنتاج في الوقت المناسب.

❖ التعليق على الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة والتي لها علاقة بمتغيرات البحث سواء كانت بالمتغير المستقل والمتمثل في إدارة المعرفة أو بالمتغير التابع المتمثل في الأداء التنافسي للمؤسسة، مع التركيز أكثر في الأبعاد التي تم تبنيها.

■ نجد أن هذه الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في تناولها للطرح النظري بالنسبة لبعض الأبعاد المتنبئة المرتبطة بالمتغير المستقل من حيث عملياتها.

■ اختلاف الدراسات السابقة في نموذج موحد لأبعاد المتغير التابع الخاص بالدراسة الحالية والمتمثل في الأداء التنافسي، وتختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في بعض الأبعاد فيما تتفق مع غيرها.

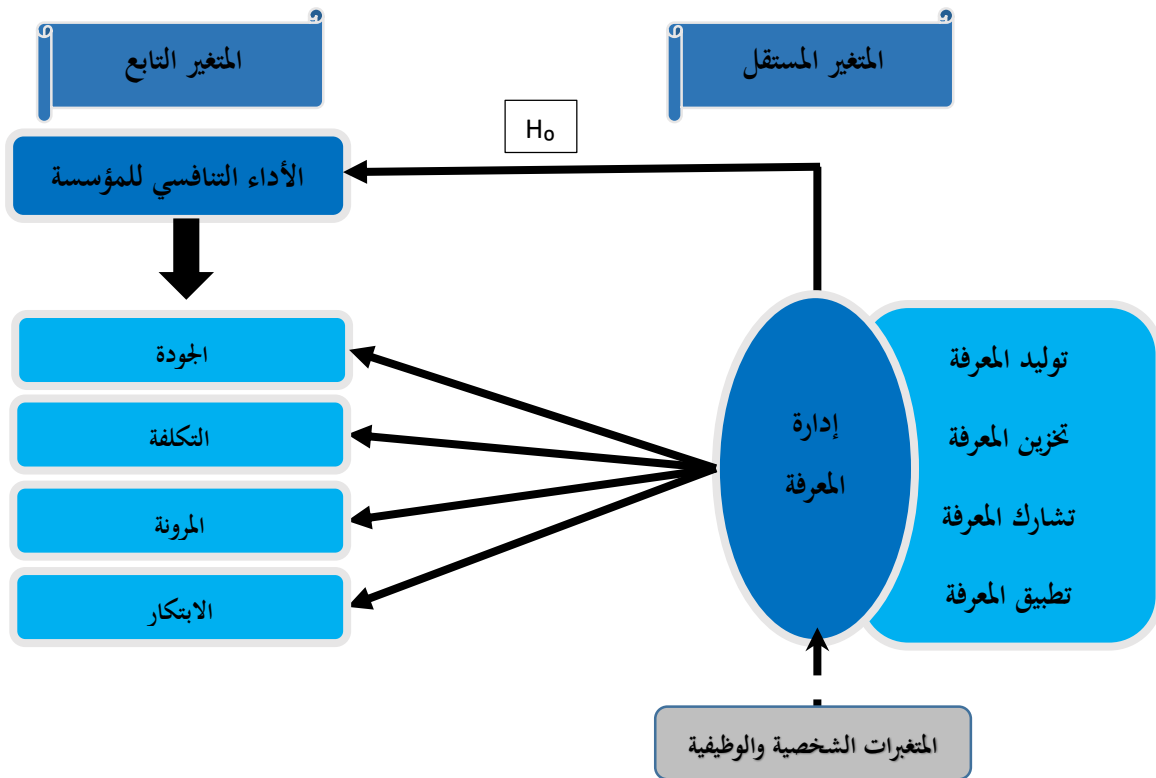
■ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تبني بعض الأبعاد المحددة للمتغير المستقل حيث حاولنا العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة كأبعاد للمتغير المستقل.

- تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة، سواء من ناحية الإطار المكاني والزمني، وان اتفقت معها في قطاع نشاط المؤسسة محل الدراسة إلا أنها تختلف عنها في الإطار الزمني والمكاني.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في البحث في العلاقة التي تربط المتغيرين محل الدراسة إدارة المعرفة كمتغير مستقل، والأداء التنافسي للمؤسسة كمتغير تابع، حيث لم تبحث الدراسات السابقة في طبيعة العلاقة التي تربط هذين المتغيرين.
- باختلاف طبيعة الدراسة تتطرق الدراسات السابقة إلى جملة من المفاهيم والمواضيع التي نتطرق لها ضمنيا ضمن الدراسة الحالية، فقد حاولنا الإلمام بممارسات إدارة المعرفة في ظل الاقتصاد الحديث القائم على المعرفة وأثرها على الأداء التنافسي للمؤسسة، وهو ما سنتطرق إليه في فصول هذه الدراسة.

❖ نموذج الدراسة:

يمكن ابراز النموذج الافتراضي التصوري لهذا البحث كما يلي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

حيث تم بناء وتصور النموذج النظري لهذه الدراسة من خلال الاطلاع على جملة من الدراسات السابقة، ومراجعة الأدبيات البحثية والأكاديمية المتعلقة بموضوع الدراسة.

❖ فرضيات الدراسة

تبيننا في معالجة هذه الإشكالية مجموعة من الفرضيات والمتمثلة في:

◀ الفرضية الرئيسية:

■ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة.

لتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الجودة كمحددة أساسية للأداء التنافسي للمؤسسة.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في بلوغ التكلفة المناسبة كبعد جوهري من أبعاد الأداء التنافسي للمؤسسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في الأداء التنافسي من منظور تحقيق المرونة للمؤسسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة من منظور الابتكار.
- الفرضية المتعلقة بالفروقات في إجابات الباحثين لمتغير إدارة المعرفة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى العلمي، طبيعة المهام) من وجهة نظر إطارات ومسيري المديرية العملية لاتصالات الجزائر — بسكرة.

❖ أهداف الدراسة

- إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو الوقوف على مستوى إدارة المعرفة من خلال عملياتها والمتمثلة في: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة؛ ومدى أثرها في الأداء التنافسي للمؤسسة.
- وبذلك نستطيع الوقوف أيضا على مجموعة من الأهداف الفرعية المنبثقة عن الهدف الرئيسي والمتمثلة فيما يلي:
- التعرف على واقع إدارة المعرفة حسب إدراك وتصورات الباحثين، بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.
- الوقوف على مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها ومسيريها، من خلال البحث في أبعاده.
- تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنافسي للمؤسسة من خلال أبعاده.
- البحث عن الأبعاد المفسرة لنموذج الدراسة بالنسبة لإدارة المعرفة وأثرها على الأداء التنافسي للمؤسسة.
- تحليل الأبعاد غير المفسرة في نموذج الدراسة والبحث في أسبابها.
- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- المساهمة في إثراء النقاش العلمي حول المفاهيم الأساسية في إدارة المعرفة والأداء التنافسي للمؤسسة، وكذا إثراء المكتبة العلمية العربية عموما والجزائرية خصوصا بالأدبيات في مجال العلوم الإدارية والإدارة الاستراتيجية.

❖ منهج الدراسة

من أجل دراسة إشكالية موضوع بحثنا، وتحليل أبعادها، والوصول إلى إجابة على مختلف تساؤلاتنا، وإثباتا لصحة الفرضيات من عدمها، تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي وفقا لإطار تصوري: المنهج التأويلي (تفسيري: Interprétativiste) بالاعتماد على النموذج الافتراضي الاستنباطي (الاستنتاجي) الذي ينطلق من افتراضات معينة على أساس مرجعيات ترتبط بالموضوع لكن ليس بمعزل عن ذاتية الفرد، ففي ظل المنهج التأويلي الذي لا يستبعد ذاتية الافراد وتحيزهم - اقل موضوعية- كما هو الحال أكثر في الموضوعات التي تعنى بالموارد البشرية عموما وذات الصلة بالمتغيرات التنظيمية (كالأساليب القيادية، التحفيز، التعنية، الإدارة، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي...؟) في مقابل النموذج الوضعي- أكثر موضوعية- الذي يمكننا من الحصول على نفس النتائج او نتائج جد متقاربة في ظل ظروف محددة- تقوم على أساس معاودة التجربة وتكرارها والذي يناسب ويستخدم أكثر في العلوم التجريبية .

فمن خلال المنهج الوصفي حاولنا الوقوف على الموضوع وعلى أهم معالمه، من خلال حصر المفاهيم المتعلقة بالظاهرة المدروسة وبخصائصها، والأدوات والمقاربات المرتبطة به، ومنها التحكم في الموضوع بإبراز مختلف العلاقات بين المتغيرات وأبعادها، كما لجأنا في الجانب التطبيقي إلى الاستبانة (المنهج الكمي) باعتبارها أداة رئيسة للبحث الذي مس جانب الدراسة الميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية بسكرة.

❖ حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على اختبار مفهوم إدارة المعرفة من خلال عملياتها، ومدى تأثيرها في الأداء التنافسي للمؤسسة وأبعاده، ويمكن إبراز حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- ◀ الحدود البشرية: تتعلق بإطارات ومسيري المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-.
- ◀ الحدود المكانية: المرتبطة بالدراسة الميدانية على مستوى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية بسكرة.
- ◀ الحدود الزمنية: تماشى هذه الدراسة مع تشخيص العديد من جوانب أداء المؤسسة محل الدراسة في الفترة الممتدة من بداية شهر نوفمبر 2022 إلى غاية مارس 2023.
- ◀ الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على أثر إدارة المعرفة على الأداء التنافسي للمؤسسة، وقد اعتمدت أساسا على الاستبيان، والعمل على تدعيم نتائج التقييم بالملاحظة والمقابلة مع مجموعة من إطارات المؤسسة محل الدراسة ورؤساء مصالحها للوصول إلى تفسيرات وتحليل أكثر بالنسبة للنتائج التي تم التوصل إليها.

❖ أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال أهمية الموضوع الذي تتناوله، كونه من أهم المواضيع التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ لدى رواد هذا المجال، حيث أن نمو المجتمعات وتطور مؤسساتها واستمرارها يعتمد بشكل كبير على كيفية استثمارها في ممتلكاتها المعرفية والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، وتتجلى أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تقديم إطار عملي يربط إدارة المعرفة بالأداء التنافسي للمؤسسة من خلال أبعاده، فتناول علاقة إدارة المعرفة بالأداء التنافسي للمؤسسات من خلال أبعاده تمثل في حد ذاتها إضافة علمية مهمة.
- إظهار وتحديد أثر إدارة المعرفة على الأداء التنافسي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-، فما يزيد هذه الدراسة أهمية هو دراسة ارتباط مفهوم إدارة المعرفة وأثره بالجانب التنافسي للمؤسسة، محاولة بذلك تسليط الضوء على أرض الواقع من خلال ملاحظة واقع هذا أثر بالمؤسسة محل الدراسة.
- إظهار مدى تأثير إدارة المعرفة (إجمالاً) في أبعاد الأداء التنافسي (الجودة، التكلفة، المرونة، الابتكار) للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-.
- تقديم معلومات المسؤولين الإداريين في المؤسسة محل البحث على تحسين وتطوير الأداء التنافسي بما يجعلها قادرة على الوفاء بكل التزاماتها.

❖ هيكل الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة هذا الموضوع تماشياً مع متغيري الدراسة المتمثلين في إدارة المعرفة والأداء التنافسي للمؤسسة، خصصنا ثلاثة فصول لهذه الدراسة، منها فصلين للتفصيل في الجانب النظري، وفصل أخير للدراسة الميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-.

خصص الفصل الأول للإلمام بالإطار المفاهيمي للأداء التنافسي للمؤسسة، شمل أربع مباحث ممثلة في: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية، علاقة القدرات الاستراتيجية بالميزة التنافسية، مفاهيم أساسية حول الأداء، وأخيراً ماهية الأداء التنافسي؛ أما فيما يخص الفصل الثاني فقد تناولنا فيه إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنافسي للمؤسسة، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تمثلت في: أساسيات حول المعرفة، الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، أما فيما يخص المبحث الثالث والأخير فقد خصص لأثر إدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة؛ إضافة إلى فصل ثالث وأخير قمنا من خلاله بتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-، حيث شمل ثلاثة مباحث تمثلت في: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، الإطار المنهجي للدراسة، تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات.

لنصل في الخاتمة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، مع تقديم جملة من التوصيات، إضافة إلى الإشارة إلى بعض الآفاق المستقبلية المتعلقة بالدراسة.

❖ صعوبات الدراسة

إن أهم الصعوبات التي واجهها الباحث في هذه الدراسة مرتبطة بالجانب التطبيقي، سيما من حيث صعوبة الحصول على المعلومات، وجمع البيانات الكافية للدراسة الميدانية، خصوصاً أننا أردنا مقارنة النتائج المتحصل عليها من خلال استخدامنا للاستبانة كأداة رئيسة ويهدف تدعيم النتائج المتحصل عليها والوصول إلى تفسيرات تتماشى معها، إلا أننا لم نستطع الحصول على البيانات والمعلومات المرتبطة بالأداء التنافسي (رقم الأعمال وتطوره، عدد العملاء وتطورهم، الاستثمارات على مستوى المديرية، التكاليف، النتيجة التشغيلية، والنتيجة الصافية، معدل تغطية الشبكة على مستوى الولاية، سرعة التدفق...) واكتفينا ببعض البيانات المتاحة على مستوى سلطة الضبط والاتصالات الالكترونية.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للأداء التنافسي للمؤسسة

وجدت المؤسسات الاقتصادية نفسها أمام حتمية تعزيز تنافسيتها والرفع من مستوى أدائها التنافسي للبقاء والاستمرار في المنافسة، ضمن التوجه الاستراتيجي في ظل اقتصاد المعرفة والتطور التكنولوجي واتساع رقعة الأسواق التجارية، أين زاد الاهتمام بالأصول الفكرية للمؤسسة، وستطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للأداء التنافسي، من خلال أربع مباحث، ففي المبحث الأول تطرقنا إلى مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية، ثم في المبحث الثاني إلى علاقة القدرات الاستراتيجية بالميزة التنافسية، و ثم في المبحث الثالث إلى مفاهيم أساسية حول الأداء، وأخيرا في المبحث الرابع إلى ماهية الأداء التنافسي للمؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول التنافسية والميزة التنافسية

سنحاول من خلال هذا المبحث إبراز مفهوم المنافسة التي وضعت المؤسسات أمام حتمية الانتقال من بناء الميزة النسبية على أساس عوامل الإنتاج إلى البحث عن الميزة التنافسية وبنائها على أساس عوامل النجاح سيما في ظل الاقتصاد المعرفي والمتمثلة في الكفاءات، المعرفة، والقدرات الاستراتيجية.

المطلب الأول: الانتقال من المنافسة إلى التنافسية

لتوضيح مفهوم التنافسية يجب التطرق إلى مفهوم المنافسة، ومن ثم مرور المؤسسة من مواجهة المنافسة إلى تعزيز تنافسيتها.

الفرع الأول: مفهوم المنافسة (La concurrence)

اختلف الباحثون في تعريف المنافسة ولم يتم الاجماع على مفهوم معين لها، فقد عرفت المنافسة على أنها "الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متقاربة أو متماثلة في السوق" (Jean-Claude, 1998, p. 33)، في اشارة إلى أهم شروط نشوب المنافسة حيث لا تكون المنافسة إلا على نفس المنتجات أو المنتجات المتجانسة، كما عرفت المنافسة على أنها "المضاربة أو المزاومة التي يخلقها المنتجون لسلع متشابهة بقصد تصريف منتجاتهم، وتحقيق أكبر ربح ممكن، وكسب أكبر حصة في السوق" (مصطفى محمود، 2005، صفحة 140)، وبغض النظر عن تشابه المنتجات (سلع/خدمات) فالهدف من المنافسة هو كسب حصة سوقية أكبر وبالتالي تحقيق أكبر ربح ممكن يعزى لامتلاك المؤسسة لمجموعة من عوامل الإنتاج التقليدية.

تم تعريفها أيضا على أنها "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات والمدة المستغرقة لتسليم المنتجات، وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها" (فريد، 2000، صفحة 20)، فمجالات المنافسة عديدة وتختلف باختلاف مجال التنافس، فمن المؤسسات من تنافس على أساس الأسعار ومنها من تنافس على الجودة والتوزيع وغيرها فالهدف واحد وهو كسب عدد أكبر من العملاء.

كما ورد للمنافسة تعريف بأنها "تكتسي عدة معاني، فهي من جهة تعني المزاومة بين عدد من الأشخاص أو القوى تسعى لتحقيق نفس الهدف، ومن جهة أخرى تعني العلاقة بين التجار والمنتجين في صراعهم على الزبائن، والمنافسة تقوم على خاصية جوهرية هي الابتكار والتميز، ونتيجتها الحتمية هي القدرة على جذب الزبائن" (أحمد محمد، 1994، صفحة 20)، فبالنتالي يجب على المؤسسة أن تتميز من خلال منتجاتها لجلب نظر المستهلك ليصبح بإمكانه تمييز منتجات مؤسسة ما عن غيرها.

أما المنافسة بالمفهوم الاستراتيجي فهي " العلاقة التي تنشأ بين المؤسسات عند محاولتها إشباع حاجات نفس العملاء وقد طور Porter هذا المفهوم ليشمل كل مؤسسة لها علاقات منافسة مباشرة أو غير مباشرة مع عملائها أو مورديها أو مع مؤسسات أخرى محتمل دخولها إلى الصناعة والمنتجات البديلة" (حبة و بن بريكة ، 2014، صفحة 79)؛ وأضاف أيضا أن مفهوم المنافسة يتحدد بأي طرف له القدرة على الضغط على هامش ربح المؤسسة، وعليه تتحدد المنافسة بجملة من القوى الحالية والمحتملة متضمنة بذلك مختلف قوى المنافسة (حبة، 2014، صفحة 57).

مما سبق من تعاريف للمنافسة يمكن إجمال أهم النقاط الأساسية التي اشتركت فيها جل التعاريف والتي تمثلت في:

- تتعلق المنافسة بالمؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو بديلة.
- حدة المنافسة في السوق مرتبطة بعدد المؤسسات المتنافسة، حيث كلما زاد عدد المؤسسات المسوقة زادت شدة المنافسة بينهم، مقارنة بما يمتلكونه من عوامل الإنتاج.
- تقوم المنافسة بين المؤسسات على عدة عناصر أساسية كجودة الانتاج، السعر، سرعة التسليم، الخدمات التكميلية للمنتج كالخدمة ما بعد البيع *SAV.
- تكون المنافسة في مصلحة المستهلك فهو المستفيد بالدرجة الأولى مما تقول إليه المنافسة بين المؤسسات من الجودة إلى السعر إلى التسليم ثم الخدمة ما بعد البيع.
- تتحدد المنافسة بجملة من القوى الحالية والمحتملة متضمنة بذلك مختلف قوى المنافسة، بما في ذلك من عوامل الانتاج التقليدية والتي كانت تلعب دورا أساسيا في المنافسة في السوق والمتمثلة في: رأس المال والتجهيزات من البنى التحتية والآلات إلى غير ذلك، العمالة وبالأخص الجهد المبذول في عملية الانتاج وتكاليفها، المنظم (أو صاحب المشروع) حيث يلعب صاحب العمل دور المنسق بين العوامل السابقة.

الفرع الثاني: مفهوم التنافسية

يشهد مفهوم التنافسية اختلافا كبيرا ويعزى ذلك إلى وجهات النظر وتجربة الممارسين في الميدان، فهناك من قدم تعريفا للتنافسية على أنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية" (رزيق و مسدور، 22-23 أبريل 2003، صفحة 202)، حيث تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى الرفع من مستوى كفاءة وفعالية خدماتها ومنتجاتها بما يتماشى مع حدة المنافسة في الأسواق، والعمل على كسب رضا المستهلك وجلب أنظاره إلى منتجاتها بخلاف منتجات المنافسين لها؛ كما ورد تعريف للتنافسية على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا ما يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى" (خروف و ثوامية،

* SAV: Service Après-Vente

2017، صفحة 341)، حيث تعبر جودة المنتجات وأسعارها عن مدى تنافسية المؤسسة مقارنة بغيرها في الأسواق، إضافة إلى سرعة الاستجابة وعامل الوقت في تقديم المنتجات.

وهناك أيضا من يعتبر التنافسية على أنها "درجة نجاح المنظمة في تحقيق هدفها بالمحافظة على موقعها التنافسي وبناء مواقع تنافسية أعمق بينها وبين مثيلاتها من المنظمات، من خلال تقليل نسبة الأخطاء والعيوب في الإنتاج، زيادة الحصة السوقية وزيادة الإنتاج والاهتمام بالابتكار ونمو المبيعات" (بن حسان، 2010، الصفحات 301-302)، فحجم الإنتاج يقف على حجم المبيعات، هذا الأخير بدوره يعتمد على مدى اكتساب المؤسسة لموقع تنافسي يمكنها من زيادة حصتها السوقية واكتساب عملاء جدد، وذلك من خلال التقليل قدر الإمكان من نسبة الأخطاء والعيوب في المنتجات والاهتمام أكثر بابتكار القيمة في المنتجات، هي وجهة نظر تتفق مع التعريف الذي يرى التنافسية على أنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار جديد" (دداش و بوزيان، 2017، صفحة 236)، وهذا وفق تحديات جديدة فرضت نفسها في ظل متطلبات حديثة لعوامل الإنتاج.

في حين ومن وجهة نظر أخرى، عرفت التنافسية على أنها "قدرة المنظمة على استغلال مواردها بكفاءة وفعالية وتحقيق أكبر عائد من خلال الموارد البشرية والمادية المعتمدة على التعليم والتدريب المستمر واكتساب ومواكبة كل جديد في مجال عملها، والمحافظة على هذه الموارد مقارنة مع المنظمات المنافسة في نفس المجال" (أحمد، 2011، صفحة 15).

كما تختلف وجهة نظر الباحثين في المفهوم من حيث مستوى مجال النشاط، فقد يكون على مستوى المؤسسات أو قطاع النشاط أو الدول؛ إلا أن معظم الدراسات تتفق على أن مستوى المؤسسات هو أفضل مستوى لتحديد مفهوم التنافسية، لأن المؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق الدولية وليست الدول في حد ذاتها (عامر و محمد، 2018، صفحة 04)، ففي الإطار الاقتصادي تعمل على تعزيز تنافسياتها وتحسين وضعها التنافسي سعيا منها للبقاء والاستمرار لتحقيق أهدافها الاقتصادية.

على خلاف مفهوم المنافسة أين كانت الموارد تصنف إلى موارد بشرية، مادية، ومالية، فإن مفهوم التنافسية قد شهد بداية اهتمام المؤسسة بمواردها وتصنيفها الحديث إلى موارد مادية وموارد فكرية، والاعتماد عليها في سبيل الرفع من قدرتها التنافسية لمواجهة المنافسة التي يشهدها السوق في ظل اقتصاد المعرفة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وعموما يمكن القول أن التنافسية هي حشد المؤسسة لكل امكانياتها المادية والفكرية في سبيل تقديم منتجات وخدمات تتفوق على التي تقدمها المؤسسات المنافسة لها اعتمادا على الإبداع والابتكار سعيا منها لاكتساب أكبر عدد من العملاء للمحافظة على حصتها السوقية أو لزيادتها.

الفرع الثالث: أسباب الاهتمام بالتنافسية:

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في نظام الأعمال المعاصر، ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي من أهم تلك الأسباب والتي يمكن ذكرها فيما يلي (سالم، 2021، الصفحات 233 – 234):

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق المحلي والعالمي بعد انفتاح الأسواق أمام حركة التجارة الدولية.

- وفرة المعلومات عن الأسواق والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة التغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق، وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكات الإعلام الآلي وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار، بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى.
- ارتفاع مستوى الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد إلى الأسواق أدى إلى تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وأيسر الشروط ومن ثمة تصبح التنافسية من أهم الوسائل للتعامل مع مثل هذه الأسواق.

الفرع الرابع: من المنافسة إلى التنافسية

بعد التطرق إلى مفهومي المنافسة والتنافسية تجدر الإشارة إلى أن مصطلح التنافسية ليس مرادفاً للمنافسة، فالمنافسة هي نظام اقتصادي كانت خلاله المؤسسة تعتمد اعتماداً كاملاً على عوامل الإنتاج وتعرض فيه المنتجات والتي يتم تقييمها من طرف المستهلك بكل حرية دون احتكار أو ارغام للميول إلى شراء منتج معين.

فإذا كانت المنافسة هي مجموع الشروط والقواعد التي يتم وفقها تداول وتدفق المنتجات في سوق معين، فإن التنافسية هي القدرة على غزو أسواق جديدة و/ أو المحافظة عليها، فكل منهما يشكل عنصراً أساسياً في أي أسلوب تحليلي لتحديد الوضعية والمكانة التنافسية للمؤسسة؛ وبالتالي أي إجراءات تهدف إلى تعزيز التنافسية للمؤسسات ستؤثر في هيكل السوق وعلى شكل المنافسة، وأي قواعد تحكم المنافسة سوف تؤثر على تنافسية المؤسسة، وبذلك فإن التنافسية ليست بديلاً للمنافسة بل هي شرط لدخول المنظمة في المجال التنافسي (منصوري، 2014، صفحة 219)، ما يبرر زيادة الاهتمام بالموارد البشرية ضمن مفهوم التنافسية، والاعتماد أكثر على رأس المال الفكري والتعلم المستمر، والإبداع والابتكار، لتشكيل ما يسمى بعوامل النجاح الرئيسية بمنظور حديث يتمثل في: الكفاءات، المعرفة، القدرات الاستراتيجية.

وفي نفس السياق يرى الباحث عيسى حيرش أن "التنافسية أصبحت فلسفة ورؤية أيديولوجية تؤثر في إدارة المؤسسات" (Hirèche, 29-30 Octobre 2002, p. 132)، وعلى ضوء ذلك وبعد التطرق إلى أسباب الاهتمام بالتنافسية يمكن التوصل إلى أن المنافسة تعتبر سبباً أساسياً أدى إلى ظهور التنافسية، فتصعيد حدة المنافسة في الأسواق المحلية وانفتاح الاقتصاد العالمي وعولمة مختلف الأنشطة الاقتصادية والتطور التكنولوجي أدى إلى دخول منتجات عالمية إلى الأسواق وبالتالي أصبح على المؤسسة تعزيز تنافسياتها والالتفات إلى عوامل النجاح والاعتماد أكثر على المعلومات ورأس المال الفكري لدخول السوق والمنافسة وفي سبيل تحقيق الاستمرارية والبقاء والتفوق، وبذلك أصبحت تبحث عن بناء وتعزيز وتحقيق المزايا التنافسية بدل الميزة النسبية.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

شغل بلوغ وتعزيز التنافسية أهم أهداف المؤسسات الاقتصادية سيما على صعيد الإدارة الاستراتيجية، ما فرض عليها البحث عن السبل التي تضمن لها البقاء والاستمرار ومن ثمّة التفوق والريادة من خلال البحث عن أهم مصادرها والمتمثلة في ميزتي السبق والتفرد، مما جعل مفهوم الميزة التنافسية يكتسي الأهمية البالغة وستتطرق إلى أهم جوانبه.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

يعزى مفهوم الميزة التنافسية إلى Michael Porter ويعرفها على أنها "تنبع أساسا من القيمة التي يمكن للمؤسسة خلقها لربائتها والتي تتجاوز تكلفة إنشائها، وذلك بتقديم أسعار أقل من المنافسين للحصول على مزايا مكافئة" (Porter M. , 1985, p. 03)، فالمؤسسة تعمل على خلق ميزة تنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار تكاليف إنشائها، ففي الأصل على المؤسسة تقديم أسعار تساوي أو أقل من الأسعار التي يقدمها المنافسين لها، ولكن بقيمة أكبر بمنتجاتها (جودتها، خصائصها الوظيفية، الخصائص المادية، الجوانب الأخلاقية...).

كما قدم Philip Kotler تعريفه للميزة التنافسية على أنها "القدرة التنظيمية على الأداء بطريقة أو بعدة طرق والتي يصعب على المنافسين تقليدها حاليا وفي المستقبل" (Azzam Azmi, Ghaith Mustafa, & Ayed , September 2012, p. 210)، حيث ركز على انفراد المؤسسة بالميزة، ما يمنحها الأسبقية مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها لصعوبة تقليدها، وهي تشكل إحدى أهم خصائص الموارد التنافسية من المنظور الحديث.

في حين أشار كل من Gareth Saloner & Andrea shepard & Joel M. Podolny إلى أن "هناك عدة أشكال للميزة التنافسية وتعني إما أن تقدم المؤسسة خدمات أو منتجات مميزة في نظر المستهلك عن التي يقدمها منافسيها، أو أن تقدم خدماتها ومنتجاتها بتكلفة أقل من منافسيها." (Lieberman, 2021, p. 31)، أما من وجهة نظر Coule فإن الميزة التنافسية هي "ميزة مكتسبة أكثر من المنافسين وذلك من خلال تقديم قيمة أكبر للعملاء، إما من خلال تخفيض الأسعار أو من خلال توفير خدمة إضافية تبرر سعرها وربما أعلى" (Kaithia, 2014, p. 204)، ويتفق كلا التعريفين في التركيز على أشكال الميزة التنافسية، فإما أن تخلق المؤسسة قيمة أكبر للعملاء من خلال تقديم منتجات مميزة عن التي يقدمها المنافسين، أو تقديم منتجاتها بتكاليف أقل من المنافسين ما يبرر انخفاض سعرها مقارنة مع ما يقدمه المنافسين من أفضليات المنتجات.

على ضوء ما سبق من تعريفات لمفهوم الميزة التنافسية، يمكن القول أن جل التعريفات اتفقت على أن الميزة التنافسية تعتمد اعتمادا كاملا على القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها في منتجاتها، والتي تمكن المستهلك من تمييزها عن باقي المنتجات المنافسة، هذا ما يسمح للمؤسسة باكتساب عملاء جدد والمحافظة عليهم في سوق المنافسة، وبالتالي فإن كل ما يمكنه تحقيق قيمة مضافة مدركة من طرف الزبون ويمنح المؤسسة تفوقا نسبيا على المؤسسات المنافسة يعتبر عمليا ميزة تنافسية ويساهم في خلق الثروة لها.

الفرع الثاني: تطور مفهوم الميزة التنافسية

يعود أصل مفهوم الميزة التنافسية إلى Chamberline سنة 1939، ثم يعزى ربط الميزة بالقدرة إلى Selznick سنة 1959، وجاء التطور التالي في المفهوم عندما وصف Chandler & Hofer الميزة التنافسية بأنها "الوضع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد" (Reed & Defillippi, 1990, p. 90)، ثم وضع كل من Day 1984 و Porter 1985 الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية حيث اعتبرا أنها تعد هدفا استراتيجيا بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية على مستويات ترتبط بالتوجهات الاستراتيجية (حباينة، 2012، صفحة 29)، وكان لمصطلح الميزة التنافسية الفضل الكبير في إعطاء دفعة قوية للفكر الاستراتيجي، فالميزة التنافسية لا تزال إلى اليوم بمثابة حجر الأساس في الفكر الاستراتيجي (حيرش، 2012، صفحة 31).

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية امتدادا لمفهوم الميزة المطلقة ل Adam Smith سنة 1776 والميزة النسبية ل David Ricardo، حيث قدمت نظرية الميزة المطلقة على أنها "القدرة على إنتاج السلع باستخدام أقل كمية من عناصر الإنتاج التي يمكن استخدامها في مكان آخر حيث ترتبط بتوفير عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين" (معاريف، 2013، صفحة 92)، أما من وجهة نظر David Ricardo، ووفقا لنظرية الميزة النسبية والتي جاءت كتعقيب للميزة المطلقة فإن التجارة بين بلدين يمكن أن تكون مفيدة حتى عندما يكون بلد واحد لديه ميزة مطلقة في إنتاج جميع السلع والخدمات (Somaya, 2016, p. 01)، وبنى نظريته على عدد من الأسس منها سيادة المنافسة التامة في الأسواق الداخلية والخارجية والتشغيل الكامل لكافة عناصر الانتاج، وحرية انتقال عناصر الإنتاج داخليا (بجياوي، 2020، صفحة 61)، ويمكن القول أن الميزة التنافسية جاءت كمرحلة متقدمة لما بعد الميزة النسبية استجابة للتحديات والتطورات الكبيرة التي مست تطور النشاط الاقتصادي لما بعد الاقتصاد الصناعي؛ وبالتالي فهي التطور الحديث لمفهوم الميزة النسبية، فهذه الأخيرة هي شرط ضروري ولكن غير كافي لتحقيق الميزة التنافسية (جدو، 2018، صفحة 541).

أدى الامتداد التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية، واختلاف استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية وأهدافها، إلى اختلاف أنواع الميزة التنافسية وتصنيفاتها كل حسب أهداف المؤسسة واستراتيجياتها ووضعها التنافسي، ما جعل المفهوم يشغل اهتمام المسيرين والباحثين في المجال الاستراتيجي.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية وخصائصها وأهميتها

صنفت المزايا التنافسية إلى مجموعة من التصنيفات وستتطرق إلى أهم أنواع الميزة التنافسية التي تناوّلها الباحثين في المجال الاستراتيجي، وأهم خصائص المزايا التنافسية، والأهمية التي تكتسبها.

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

يرى Porter أن هناك نوعين أساسيين للميزة التنافسية والتي يمكن للمؤسسة امتلاكها (Porter M. , 1985, p. 11)، والتي تتمثل في:

- **السيطرة على التكاليف:** تمثل النوع الأول من النوعين الذين قدمهما Porter للميزة التنافسية، وتشير ميزة التكلفة الأدنى إلى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة مقبولة وبأقل تكلفة ممكنة، حيث تحاول المؤسسة توسيع فجوة التكاليف بينها وبين المؤسسات المنافسة لها في السوق (Hemmatfar, Salehi , & Bayat , 2010, p. 164).
- **ميزة التمايز:** يظهر هذا النوع من الميزة التنافسية عندما تصبح المؤسسة قادرة على خلق قيمة ظاهرة لمنتجاتها في نظر المستهلك والتي تميزها عن منتجات باقي المنافسين (Anna & Pierre, 2006, p. 1018).

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

تتمتع الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص الفريدة والتي تميز المؤسسة عن باقي منافسيها، حيث اتجه الباحثين إلى حصر هذه الخصائص والتي نذكر من أهمها (رشا نوري و قاسم، 2019، صفحة 525):

- مورد ذات قيمة ومعرفة منفردة، يساهم في اكتشاف أساليب جديدة في الانتاج، أبرزها تقليل معدلات المواد الخام.
 - مورد يتسم بالندرة، لأنه ذو خبرات ومهارات تمكن من زيادة الابتكارات والابداعات المتسارعة في وقت قياسي.
 - مورد لا يقلد بسهولة، لأن المعرفة التي تمتلكها كل منظمة تكون خاصة بها، ولها بصماتها المميزة والتي استطاعت بناءها خلال مدة زمنية معينة، وبالإنفاق على الحصول عليها.
 - مورد لا يمكن إحلال بديل عنه، لارتباطه بالمقدرة المميزة للمنظمة.
- في حين حصر مرسي أربعة خصائص أساسية للميزة التنافسية تمثلت في (نبيل مرسي، 1996، صفحة 80):
- القدرة على تحقيق مزايا ومنافع كبيرة للمنظمة في حالة الدخول إلى سوق أو قطاع معين من السوق.
 - الاستمرارية النسبية.
 - صعوبة التقليد من قبل المنافسين.
 - أن تكون ذات أثر ملموسا وملحوظا.

أما من وجهة نظر Wu & Chen فهناك عدة خصائص للميزة التنافسية متمثلة فيما يلي (علي و عامر سمير، 2019، صفحة 178):

- نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- تستمر لمدة طويلة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
- تؤدي إلى تحقيق الأفضلية والتفوق على المنافسين.
- تؤثر على العملاء وتخففهم لشراء منتجاتها وخدماتها.

إن تتمتع الميزة التنافسية بتلك الخصائص الفريدة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها، جعلها تكتسي مكانة وأهمية كبيرة سيما في التحليل الاستراتيجي وهو ما سوف نتطرق إليه من خلال العنصر الموالي.

الفرع الثالث: أهمية الميزة التنافسية

وجدت المؤسسة نفسها أمام حتمية الرفع من تنافسياتها عن طريق اكتساب مزايا تنافسية لما تكتسيه هذه الأخيرة من أهمية، ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية في النقاط التالية (بلقايد و سالم، 2014، الصفحات 323-324):

- زيادة ربحية المؤسسة: تؤدي الميزة التنافسية إلى تحقيق أرباح تفوق تكلفة المواد المستخدمة.
- رفع القدرات التنافسية: إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها، بما يؤدي إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد.
- كسب ولاء العميل: التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق وتتميز فيها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء ويزيد من ثقتهم في المؤسسة.
- تسهيل تلبية حاجية العميل: إن تفرغ المؤسسة لخدمة عملائها من جوانب محدد والتي تمتاز بالتفوق والفعالية في أداء أنشطتها، يزيد في خبرة المؤسسة ودرايتها بحاجياتهم وينمي لديها القدرة على الإبداع والابتكار في هذه المجالات بما يخدم حاجيات ورغبات العملاء.
- المحافظة على الحصة السوقية: تفيد الميزة التنافسية المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها في ظل التغيرات البيئية، وذلك من خلال ارتفاع العائد والمردود.

إن إحاطة المسيرين بمفهوم الميزة التنافسية والتطرق إلى أنواعها، وإسقاطها حسب استراتيجياتها، والتعرف على خصائصها جعلهم يدركون مدى أهميتها، ومدى وجوب اكتسابها، وبما أنه لا يمكن اكتساب الميزة التنافسية إلا من خلال أبعادها ومصادرها، لذا وجب التطرق إلى الأبعاد الجوهرية للميزة التنافسية، وأهم مصادرها.

المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية ومصادرها

يعد تحديد أبعاد الميزة التنافسية من أهم منطلقات اكتسابها، وتسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال أهم مصادرها وستتناول الأبعاد الجوهرية التي تطرق إليها الباحثين في مفهوم الميزة التنافسية، وأهم مصادرها.

الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية

تعددت وجهات نظر الباحثين واختلفوا في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، واقترح Clark K. B., Hayes R. H., & Wheelwright أن المؤسسات تنافس في السوق بحكم بعد واحد على الأقل من الأبعاد التالية (Azzam Azmi, Ghaith (2012, p. 03):

أولاً: بعد الجودة

أصبح تقديم القيمة للعميل والمستهلك يشغل اهتمام الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية والتسويق، حيث تعتبر من أهم مصادر الميزة التنافسية، ولقد حاول العديد من الباحثين اعتماد مفهوم الجودة كفلسفة إدارية لتحقيق الميزة التنافسية في مختلف المؤسسات الانتاجية والخدماتية (Khawaldeh, 2017, p. 220)، ويؤكدون أن العميل هو من يوجد الجودة، وأن الجودة بدورها تحقق رضا العملاء وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية (Fattouche & Hedjazi, 2019, p. 730).

ثانياً: بعد التكلفة

بمعنى أن تكون لدى المؤسسة القدرة على تصميم وتصنيع منتجات السوق بأقل تكلفة مقارنة بمنافسيها (Abdallah, Enas, Reema, Hanadi, & Abdullah, 2021, p. 199)، بحيث تكون المؤسسة قادرة على توسيع فجوة التكلفة بينها وبين المنافسين، وتعد التكلفة أهم مدخل للميزة التنافسية وغالبا ما تهتم بتخفيض التكلفة المؤسسات الرائدة والتي تمتلك تكنولوجيا عالية وخبرة كافية للعمل على السيطرة على تكاليف الانتاج.

ثالثاً: بعد المرونة

وتعبر عن قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في بيئتها (Eryesil, Esmen, & Beduk, 2015, p. 3469)، خاصة ما يطرأ في البيئة الخارجية للمؤسسة من التغيرات السريعة، وفي ظروف أصبحت غير مؤكدة، تتيح المرونة للمؤسسة التقدم عن منافسيها والرفع من مستوى الأداء من خلال تحقيق ميزة تنافسية، والتي تأخذ العديد من الأشكال لها كمرونة الحجم التي تنعكس على الإنتاجية، والمرونة التنظيمية.

رابعاً: بعد الوقت

تؤكد المفاهيم التنافسية القائمة على الوقت أهميته كأصل ومصدر للميزة التنافسية، والدافع إلى ذلك هو استجابة المؤسسات على الفور للعملاء والأسواق والتعامل مع ظروف السوق المتغيرة، هذا من جهة ومن جهة أخرى سباق إدخال منتجات جديدة مبتكرة أو استخدامها لتوفير خدمة استثنائية، وبالتالي يمكن للمؤسسات إنشاء حواجز أمام الداخلين الجدد (Hemmatfar, Salehi, & Bayat, 2010, p. 162).

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

اتجه الباحثون إلى تحليل الميزة التنافسية كل وفق وجهة نظره، واختلفوا في تحديد مصادرها، ويرى Porter أن للميزة التنافسية مصدرين أساسيين إما أن تكون ناجمة عن التكلفة المنخفضة أو أنها تكون ناجمة عن التميز (Porter M., 1985, p. 11)، وإضافة إلى النظريات التنافسية فإن النظرية القائمة على أساس الموارد، ونظرية القدرات الاستراتيجية والكفاءات في إنشاء القيمة تعتبر من المصادر الحديثة للميزة التنافسية (Mohammad Sakhawat, 2011, p. 730)، ولم تشر هذه الدراسات إلى الموارد الملموسة بل خصت بالذكر غير الملموسة منها وذلك وبالرغم من أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة سبق إلا أن استدامتها

يتوقف على مهارات إدارتها والتي تعتبر مصدرا للميزة التنافسية أكثر أهمية من تكنولوجيا المعلومات في حد ذاتها (Djan, 2021, p. 41)، في حين من الباحثين من ذهب إلى ربط أبعاد الميزة التنافسية بمصادرها كمدخل لتحقيق الميزة.

من غير المعتاد إيجاد مؤسسة تمتلك عدة مصادر للميزة التنافسية ولكن معظمها تعمل على تحقيق ميزة تتمتع بها من خلال مصدر أو آخر (Cheng & Stanly, 2019, p. 76)، وتجدر الإشارة إلى أن المفهوم الأساسي والجوهري لمصادر الميزة التنافسية يبقى ما أفاد به Porter حيث أن جل المصادر وإن اختلفت المنطلقات فإنها تمر في نهاية المطاف إما من خلال تخفيض التكلفة أو من خلال التميز وخلق القيمة في المنتجات التي تقدمها المؤسسة.

يعتمد الاقتصاد الصناعي على عوامل الإنتاج والتكنولوجيا كعامل خارجي للنمو والربحية إلا أنه ومع تقدم الأبحاث تطرق الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية إلى مداخل أخرى حديثة أصبح بإمكانها أن توفر مصادر للميزة التنافسية ولعل من أهمها مقارنة أو نظرية الموارد وصولا إلى مفهوم القدرات الاستراتيجية والتي قد يقرب امتلاكها المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية قوية قد تكون من أهم العوامل لنجاح وتفوق المؤسسة، وهو ما سنتطرق له في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: علاقة القدرات الاستراتيجية بالميزة التنافسية

في ظل انفتاح الأسواق وحدة المنافسة بين المؤسسات ضمن الاقتصاد العالمي الجديد في بداية ظهوره منذ تسعينات القرن الماضي والمبني على المعرفة، توجب على المؤسسة الاهتمام بكل الجوانب والتي من شأنها أن تخلق الفارق بينها وبين المؤسسات المنافسة لها، فذهب الباحثون إلى محاولة تفسير الاختلاف في أداء المؤسسات رغم نشاطهم في نفس البيئة، وجاء Wernerfelt بنظرية الموارد سنة 1984 والذي أكد أن الميزة التنافسية للمؤسسة تعتمد على مواردها والقدرة على استغلالها بدلا من ظروف البيئة الخارجية (Ordanini & Rubera, 2008, p. 29)، وأن الاختلاف في الأداء لا يأتي من البيئة فقط إنما من الموارد المتاحة والكفاءات التي تكتسبها المؤسسة والقدرات التي من شأنها أن تؤثر وتساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفاهيم نظرية حول الموارد والكفاءات والقدرات الاستراتيجية

قبل التطرق لمفهوم القدرات الاستراتيجية يجب التطرق إلى عدة مفاهيم تمثل أساسا له وتتمثل في:

الفرع الأول: الموارد

قدم Barney والذي يعتبر من مؤسسي نظرية الموارد تعريفا شاملا للموارد على أنها "تشمل كل الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الخصائص المتعلقة بالمؤسسة، المعلومات والمعرفة، وتتصف الموارد بإمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها من جانب المنظمة، وأيضا تمكنها من وضع وتنفيذ استراتيجيات تسمح لها بتحسين وتطوير نشاطها وأدائها" (سلامي، 2015، صفحة 87)، وقد صنفها إلى ثلاثة أصول: الأصول المادية، والأصول البشرية، والأصول التنظيمية؛ الأصول المادية والتي تتضمن التكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة، الموقع الجغرافي، إضافة إلى المعدات والتجهيزات الذي تمتلكها المؤسسة؛ أما بخصوص الأصول البشرية فهي

تتضمن التدريب، والذكاء، والعلاقات، إضافة إلى نظرة المسيرين إلى الأفراد والعاملين في المؤسسة؛ وفيما يخص الأصول التنظيمية فهي تشمل كل من الهيكل التنظيمي، أنظمة التحكم والتنسيق، والتنظيم الرسمي وغير الرسمي (Barney, 1991, p. 101).

الفرع الثاني: الكفاءات

يعتبر اكتساب الكفاءات والاستثمار فيها من أهم التحديات التي واجهتها المؤسسات الحديثة، ومن أجل البقاء والتفوق أصبح من الواجب على المؤسسة تطوير كفاءاتها بما يتماشى مع حدة المنافسة والتطور الذي يشهده السوق بهدف تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من ذلك؛ إن امتلاك المؤسسة للموارد لا يعد كافياً إنما عليها اللجوء إلى الكفاءات لاستغلال وتوظيف أمثل لمواردها. ويعرف G. Le Boterf الكفاءات بأنها "القدرة على تعبئة، ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محدد وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية" (حجازي، 2006، صفحة 401)، كما تعرف على أنها "القدرة على الحل الفعال للمشاكل في إطار منظم بطريقة تستجيب لمتطلبات التنظيم" (شناي، 2013، صفحة 126).

على ضوء ما سبق، وبعد التطرق لمفهوم الموارد والكفاءات، يمكن القول أنه يوجد ارتباط واضح بين المفهومين حيث تحتاج المؤسسة إلى توظيف الموارد المتاحة لديها من خلال الكفاءات التي تمتلكها، وذلك في سبيل التحسين من تنافسيتها اعتماداً على اكتساب ميزة تنافسية، إن مفهومي الموارد والكفاءات يعتبران أساساً لمفهوم القدرات وهو ما سنتطرق إليه فيما يلي.

الفرع الثالث: قدرات المؤسسة

يمثل مجموع موارد المؤسسة وكفاءاتها ما يعرف بقدرات المؤسسة (حيرش، 2012، صفحة 130)، حيث تتشكل قدرات المؤسسة من خلال تفاعل ديناميكي محدد بين الكفاءات الفردية والتنظيم والتكنولوجيا، وبالتالي فإن القدرات تشمل الموارد التي تخلق القيمة (Madhok, 1997, p. 42)، ووفقاً لـ Chandler فإن قدرات المؤسسة تعتمد على خلق نسيج توافقي بين الموارد المادية للمؤسسة والمعرفة والكفاءات والخبرات والعمل الجماعي على القدرات البشرية لاستغلال التكنولوجيا المتاحة (Alfred D., 1990, p. 737). واختلف الباحثون في تحديد أنواع قدرات المؤسسة فمنهم من ذهب إلى تحديد نوعين لقدرات المؤسسة والتي تتمثل في: القدرات التشغيلية أو الدنيا، والقدرات الاستراتيجية، ومن الباحثين من أضاف نوعاً ثالثاً للقدرات والذي يتمثل في القدرات الديناميكية، وسنتطرق إلى الأنواع الثلاثة فيما يلي:

أولاً: القدرات التشغيلية

تمكن القدرات التشغيلية المؤسسة من القيام بالأنشطة باستمرار وبنفس التقنية وبنفس المقاييس لإنتاج منتجات موجهة لنفس المستهلكين، حيث تمثل القدرات الدنيا أو عتبة القدرات التي من الواجب على المؤسسة امتلاكها في حال أرادت البقاء والاستمرار (Roseli Wunsch Takahashi, Bulgacov, & Maier Giacomini, 2017, p. 377).

ثانيا: القدرات الديناميكية

تؤدي القدرات الديناميكية إلى سؤال محوري يتمثل في: كيف تجتمع الاستمرارية والتغيير في إدارة المؤسسة لقدراتها؟ ويمكن تعريفها على أنها "اجراءات رفيعة المستوى متعلقة بالبحث عن مشاكل جديدة واجراءات جديدة لحل هذه المشاكل" (Weinstein & Azoulay, 1999, p. 40)، كالقيم وثقافة المنظمة والخبرة التنظيمية، هذه القدرات لا يمكن شراؤها، بل يجب أن تبنى، وهذا قد يستغرق سنوات عديدة (Hodgson, 1998, p. 49)، فهي تمكن المؤسسة من تحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات الطارئة.

هناك إجمال واسع في الدراسات يفضي إلى التناقض بين القدرات الديناميكية والقدرات العادية أو التشغيلية من خلال الاهتمام بالتغيير، حيث تتحكم القدرات الديناميكية في معدل تغيير القدرات التشغيلية (Winter, 2003, p. 992)، وبالتالي فإن القدرات الديناميكية ضرورية جدا لظهور قدرات تشغيلية جديدة، بالإضافة إلى كونها أهم عامل تفسر للفرق بين معدلات البقاء والنمو بين المؤسسات، بسبب دورها الأساسي في تحقيق البقاء والنمو من حيث كيف تولد المؤسسة وتتطور، وتأثيرها على العملية الانتاجية والأداء (Ferasso, Takahashi, & May, 14-18 May 2017, p. 12).

ثالثا: القدرات الاستراتيجية

هي مجموعة من الكفاءات والمعارف المتراكمة التي تمكن المؤسسة من استخدام الموارد والتنسيق بين الأنشطة بفعالية، وتميل إلى أن تكون نادرة وغير قابل للتحويل وصعبة التقليد (Parnell, 2018, p. 257)، كما تعرف القدرات الاستراتيجية على أنها "قدرة المؤسسة على النجاح في اتخاذ الاجراءات التي تهدف إلى التأثير على نموها وتطورها على المدى الطويل" (Lenz, 1980, p. 226).

تحتاج المؤسسة للتغيير من قدراتها الاستراتيجية إلى تغيير العمليات والتوجهات الاستراتيجية المرتبطة بها، من خلال تطوير قدراتها الديناميكية (Huikkola, Kohtamäki, & Ylimäki, 2022, p. 03)، وبالتالي فإن المؤسسة بحاجة ماسة إلى القدرات الديناميكية إذا أرادت التغيير، أما إذا أرادت التميز واكتساب ميزة تنافسية فهي أمام حتمية الاهتمام بالقدرات الاستراتيجية.

إن امتلاك المؤسسة للقدرات الاستراتيجية واكتسابها، يفرض على المسيرين تحليل قدراتها لإسقاط خصائص القدرات الاستراتيجية على ما تملكه من قدرات، مما يوضح خارطة اكتساب القدرات الاستراتيجية والحفاظ عليها.

المطلب الثاني: تحليل القدرات الاستراتيجية

اهتم بعض الباحثين بخصائص القدرات الاستراتيجية للمؤسسة فنتج عن هذه الاهتمامات نماذج كثيرة وستنطرق فيما يلي إلى أهمها:

الفرع الأول: نموذج VRIO

هو نموذج اقترحه Barney بهدف تشخيص القدرات الاستراتيجية للمؤسسة والذي يعتمد على تقييمها من أربعة جوانب: قيمتها، ندرتها، قابليتها للتقليد، وتنظيم المؤسسة (Barney, 1995, p. 50)، واتخذت تسمية النموذج من الحروف الأولى لكل جانب كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): نموذج VRIO لتحليل القدرات الاستراتيجية

القيمة: هل القدرات الموجودة تخلق القيمة للعملاء، وتمكن المؤسسة من الاستجابة للفرص والتهديدات؟	V (Value)
الندرة: هل القدرات الموجودة منعومة أو يمتلكها بعض المنافسين فقط؟	R (Rareness)
قابلية التقليد: هل القدرات الموجودة صعبة ومكلفة التقليد بالنسبة للمنافسين؟	I (Imitability)
الدعم التنظيمي: هل تمتلك المؤسسة تنظيما مناسباً يدعم الاستغلال الأمثل للقدرات؟	O (Organisational support)

Source: (Whittington, Regnér, Angwin, Johnson, & Scholes, 2020, p. 99)

تصبح القدرات استراتيجية عندما تساهم في خلق قيمة مميزة للعملاء وذلك من خلال تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة أو بتكلفة منخفضة كما تسمح للمؤسسة باستغلال الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية ومواجهة التهديدات، كما تكتسي هذه القدرات طابعا استراتيجيا إذا تميزت بالندرة حيث لا يمتلكها المنافسين أو على الأقل عدد قليل منهم، إضافة إلى صعوبة والتكلفة العالية لتقليدها من طرف المنافسين سواء على المدى القريب أو البعيد، وكلما كانت أكثر صعوبة للتقليد كانت هذه القدرات أكثر صلابة، كل هذا يفرض على المؤسسة أن يكون لها تنظيما يتيح لها الاستفادة من هذه القدرات الاستراتيجية وإلا فلا فرق بين مؤسسة لا تمتلك هذا النوع من القدرات، ومؤسسة تمتلكها ولكن لا تستطيع استغلالها.

الفرع الثاني: نموذج الخصائص الأربعة

لا شك أن خصائص القدرات الاستراتيجية ترتبط بطبيعة نشاط المؤسسة، كما ترتبط أيضا بمجال نشاطها ونوع منتجاتها، ومن الباحثين من يرى خصائص أخرى للقدرات الاستراتيجية مثل (حيرش، 2011، صفحة 59):

- التثمين من طرف الزبائن (Value).

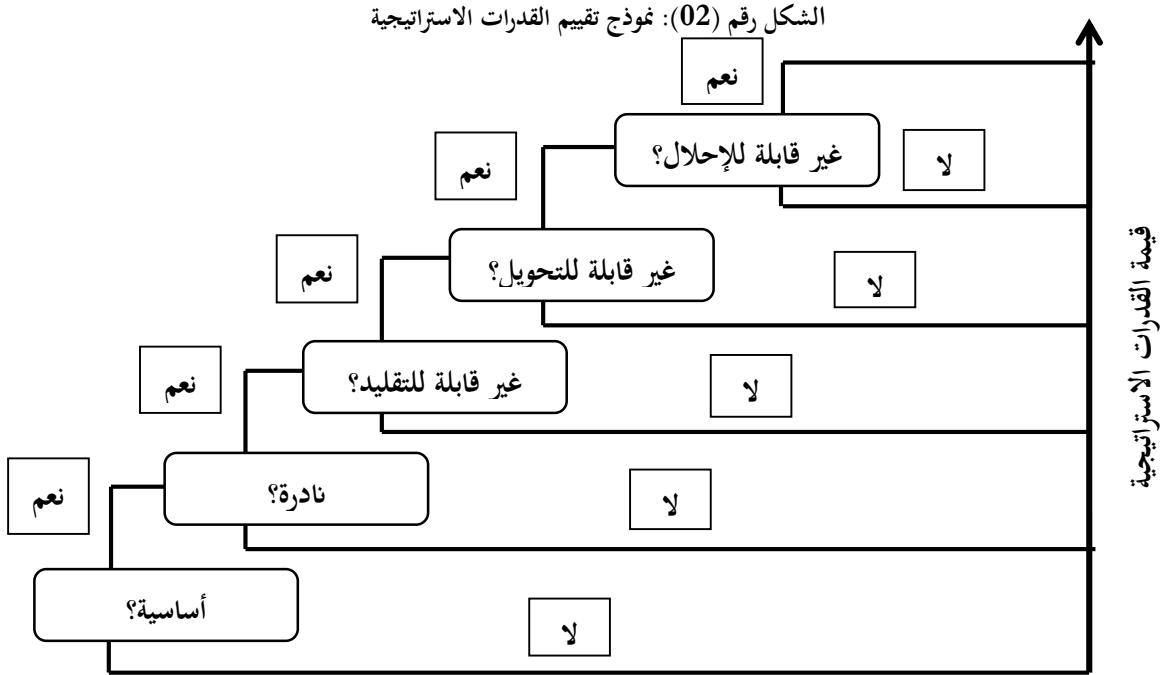
- الندرة (Rareness).

- الصلابة (Robustness).

- عدم القابلية للإحلال (Inimitability).

الفرع الثالث: نموذج Thévenard & Puthod

اقترح الباحثان نموذجا لتقييم القدرات الاستراتيجية للمؤسسة، يكمن هذا النموذج في التقييم التدريجي للقدرات الاستراتيجية حسب أهم خصائصها كما هو مبين في الشكل الموالي:



Source: (Puthod & Thévenard, 1999, p. 139)

حسب هذا النموذج يتم تقييم القدرات الاستراتيجية من خلال سلسلة اختبارات لأهم خصائصها وكلما توفرت خاصية يكون المرور إلى خاصية أعلى وفي حال عدم توفر الخاصية فهذا يدل على أن هذه القدرات لا تعتبر استراتيجية كما هو مبين في الشكل رقم (02).

يسمح الاختبار الأول بتحديد أهمية القدرات وفي ما إذا كانت تسمح بخلق قيمة، أو اغتنام فرصة أو تصدي لتهديد في البيئة، ويبحث أيضا هذا الاختبار عن مدى توافق هذه القدرات واستراتيجية المؤسسة والبيئة الخارجية لها حيث تعتمد المؤسسة على تحديد القدرات التي تتوافق مع استراتيجياتها، فإذا لم تتوفر هذه الشروط يتوقف هنا تقييم هذه القدرات في سلم قيمة القدرات الاستراتيجية، أما إذا توفرت هذه الشروط نمر إلى الاختبار الثاني والذي يخص الندرة وكلما كانت هذه القدرات أكثر ندرة كانت أقوى واستراتيجية، بالتالي لا يمكن لقدرات تتوفر لدى الجميع أن تكون استراتيجية ومحققة لميزة تنافسية مستدامة، وعند توفر هذا الشرط نمر إلى الاختبار الثالث والذي يركز على عدم قابلية القدرات الاستراتيجية لتقليد المنافسين، هذا ما يمنح المؤسسة الأسبقية والتفرد، أما بخصوص الاختبار الرابع فكلما كانت القدرات الاستراتيجية أكثر قيمة فهي تصبح أكثر عرضة لأطماع المنافسين فإذا كانت غير قابلة للتحويل فهذا يمنح المؤسسة قدرة ذات قيمة عالية يصعب على المؤسسة إيجادها ولا تحويلها وهذا ما يمنح المؤسسة أسبقية تنافسية كبيرة، وعندما ييأس المنافسين من إمكانية تحويل هذه القدرات فهم في هذه الحالة أمام حتمية إيجاد بديل لهذه

القدرات وهو ما جعل اليوم المؤسسة تعمل على بناء استراتيجياتها ومزاياها التنافسية اعتمادا على قدرات استراتيجية غير قابلة للإحلال وهو ما يخص الاختبار الخامس والآخر في سلم تحليل القدرات الاستراتيجية.

المطلب الثالث: القدرات الاستراتيجية كمصدر للميزة التنافسية

لا شك أن القدرات الاستراتيجية تمثل مفتاحا رئيسيا للموارد التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتعبّر عن مجموع الكفاءات والمعارف التي تتيح للمؤسسة تنسيق أنشطتها واستغلال أصولها لإنشاء قيمة تنافسية مستدامة (Runtu & Ellitan, 2021, p. 1170).

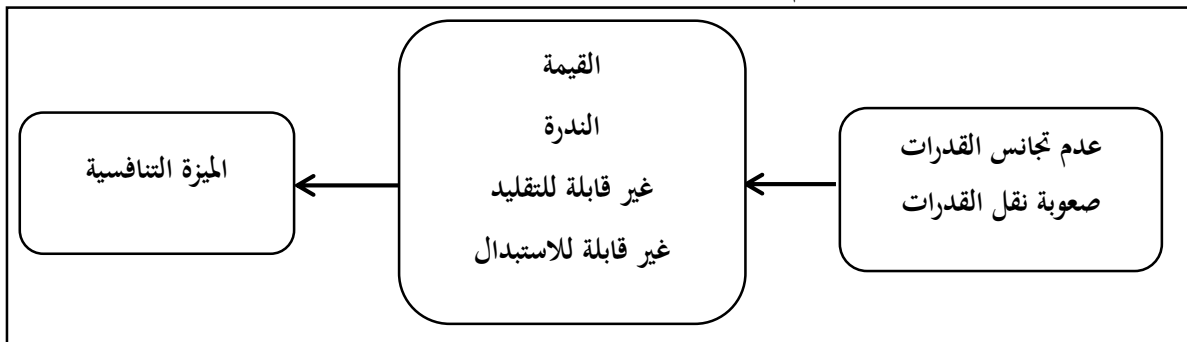
في سبيل فهم مصادر الميزة التنافسية تم بناء نموذج نظري يبدأ بافتراض شرطين أساسيين، أما الأول فيمثل عدم تجانس الموارد والقدرات بين المؤسسات المتنافسة، فلو كانت جل المؤسسات تمتلك نفس القدرات لما أصبحت استراتيجية وما تمكنت المؤسسة من خلالها من تحقيق الميزة التنافسية، أما فيما يخص الشرط الثاني فهو عبارة عن نتيجة حتمية للشرط الأول بمعنى صعوبة نقل القدرات الاستراتيجية بين المؤسسات.

هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن Barney يؤكد على ضرورة توفر أربعة خصائص في القدرات الاستراتيجية، لتمتلك المؤسسة اعتمادا عليها من تحقيق ميزة تنافسية (Barney, 1991, p. 105):

- يجب أن تكون ذات قيمة، بمعنى أنها تستغل الفرص أو تمكن من تجنب تهديدات بيئة المؤسسة.
- يجب أن تكون نادرة بين المنافسين الحاليين والمحتملين للمؤسسة.
- يجب أن تكون غير قابلة للتقليد.
- يجب أن تكون غير قابلة للاستبدال بما أنها ذات قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد فسيعمل المنافسين على إيجاد قدرات وموارد بديلة تحل محلها.

يمكن اعتبار هذه الخصائص بمثابة مؤشرات تجريبية لموارد وقدرات استراتيجية غير متجانسة صعبة الانتقال بين المؤسسات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وهو ما يبيئه الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): العلاقة بين خصائص القدرات الاستراتيجية والميزة التنافسية



Source: (Barney, 1991, p. 112)

يتضح من الشكل السابق وبوضوح أن عدم تجانس القدرات وصعوبة انتقالها بين المؤسسات التنافسية يؤدي لا محالة إلى اكتسابها صفات القدرات الاستراتيجية حيث وبما أنها تخلق القيمة لدى العميل ونادرة غير قابلة للتقليد ويصعب على المؤسسات المنافسة إيجاد البديل المناسب لهذه القدرات، فهي ستحقق ميزة تنافسية مستدامة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى وبعد تطرقنا فيما سبق إلى خصائص الميزة التنافسية والقدرات الاستراتيجية لنستنتج تطابقاً في الخصائص من حيث القيمة والندرة وعدم القابلية للتقليد وعدم القابلة للاستبدال؛ إن مصدر خصائص الميزة التنافسية هو خصائص القدرات الاستراتيجية وبالتالي فإنه يمكن القول أن القدرات الاستراتيجية تعتبر من أهم مصادر الميزة التنافسية.

تعد القدرات الاستراتيجية من أهم مداخل ومصادر الميزة التنافسية من منظور حديث والتي تعتمد عليها المؤسسة للرفع من درجة تنافسيتها في خضم ما تواجهه المؤسسة من منافسة في السوق، وما تعتمد المؤسسة من خلال ذلك إلا لتحقيق أداء يرقى وما تقدمه المؤسسات المنافسة حيث يبقى أداء المؤسسة معياراً يعكس مجهودات المسيرين وهو ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول الأداء

يعد الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في الأبحاث والدراسات نظراً لأهميته على مستوى الأفراد والمؤسسة، لذا نجد أن المؤسسات الاقتصادية باختلاف أنواعها وتعدد مناهجها، في بيئة تتصف بالتغير والتطور المستمر تسعى دائماً إلى البحث والاعتماد على الأساليب التي لترقى بمستوى أدائها لمواجهة تلك التغيرات، وفي سبيل ذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء وأهم الجوانب المتعلقة به.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

لا شك أن المؤسسة تسعى بدورها إلى تقديم الأفضل من خلال التحسين من أدائها وسنتطرق إلى أهم جوانب مفهوم الأداء وتطوره.

الفرع الأول: تعريف الأداء

لقد اختلف الباحثون حول مفهوم الأداء وعلى الرغم من تناوله بإسهاب من طرف الباحثين إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، لهذا سنبين أهم التعريفات التي وردت ضمن مفهوم الأداء.

أولاً: الأداء لغة

يعود أصل الأداء إلى اللغة اللاتينية "Performare" واشتقت منها الكلمة الإنجليزية "Performance" والتي تعني إنجاز العمل وتنفيذه (Evison & Cowie, 1983, p. 345).

ثانياً: الأداء اصطلاحاً

يستخدم مصطلح الأداء للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام (مرمودة، 2001، صفحة 88)، في إشارة لارتباط مفهوم الأداء بتحقيق أهداف المؤسسة فضلاً عن الموارد المستخدمة في ذلك، ويعرف Peter Drucker الأداء على أنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والاستدامة في تحقيق التوازن بين المساهمين والأفراد" (Drucker, 1999, p. 73)، مؤكداً أن البقاء والاستمرارية يبقى الهدف الأصل للمؤسسة من خلال المحافظة على الاستقرار في مستوى الأداء الذي تقدمه المؤسسة؛ وهنا تجد المؤسسة نفسها أمام حتمية خلق نسيج متكامل بين جميع أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في سبيل استدامة الأداء (Babel'ová & Augustín, 2021, p. 347).

مما سبق من تعاريف لمفهوم الأداء، يمكن القول أن مفهوم الأداء مرتبط بعدة مفاهيم، حيث يعبر عن مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها من جهة، ومن جهة أخرى الأخذ بعين الاعتبار الموارد المستخدمة في تحقيقها لأهدافها، في حين تبحث المؤسسة عن الارتقاء بمستوى الأداء والعمل في استدامته؛ وقد عرف مفهوم الأداء تطوراً كبيراً منذ بداية استعمالاته الأولى إلى ما وصل إليه اليوم سيما عندما ارتبطت استخداماته واهتمامات المسيرين ضمن موضوعات مراقبة التسيير والتركيز على تحسين المردودية وما يقابلها من تخفيض للتكاليف باللجوء إلى المؤشرات المالية في قياس وتقييم الأداء، ومن خلال العنصر الموالي سوف نتطرق إلى هذا التطور.

الفرع الثاني: تطور مفهوم الأداء

عرف مفهوم الأداء تطوراً كبيراً منذ بداية استعمالاته الأولى إلى ما وصل إليه اليوم، ويعود ذلك إلى التطورات الاقتصادية وما توصلت إليه الأبحاث في مجال التسيير، حيث تتجلى النظرة التقليدية للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم Frederick Taylor رائد المدرسة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي يؤديها العمال وتوقيت كل منها، حيث ارتبط مفهوم الأداء في بداياته بالجهد المبذول والوقت المستغرق لإنجاز العمل.

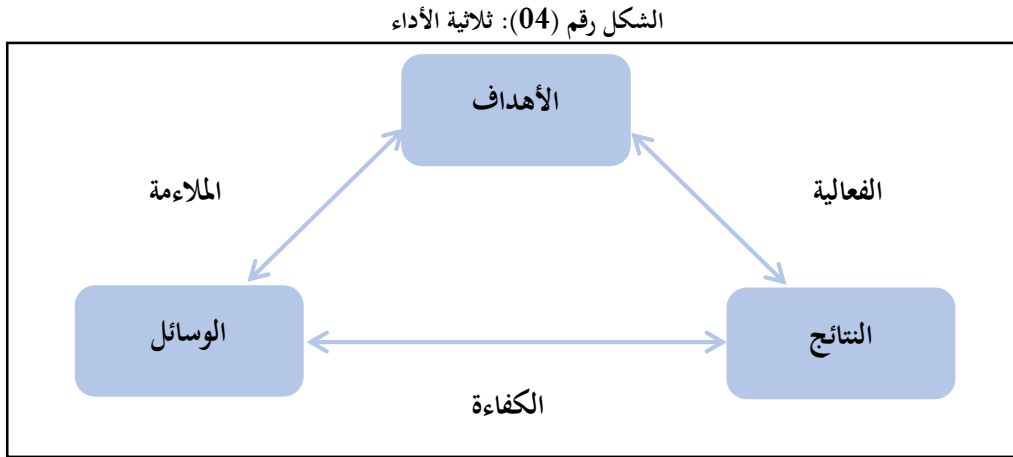
مع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من استراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى استراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية (الداوي، 2009، صفحة 222)، إلا أنه ومع مرور الزمن أصبحت التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات تلعب دوراً حاسماً في تحديد مفهوم الأداء.

مع ظهور وتطور الفكر الاستراتيجي في الإدارة واتجاه المؤسسات لتطبيق الاستراتيجيات المختلفة، وعندما كان مفهوم الأداء يعبر عن القدرة على تعظيم العوائد والأرباح كمؤشر له (Nguyen Kim, 2021, p. 03)، أصبح لا يعبر فقط عن المردودية المالية والجانب الاقتصادي من خلال تخفيض التكاليف بل ذهب إلى إنشاء القيمة للزبون باحثة المؤسسة من خلاله لإرضاء الزبون والاعتماد عليه في اكتساب مكانة تنافسية في السوق، فقد يكون الأداء جزئياً على مستوى نظام فرعي من المؤسسة وغالباً ما يكون إحدى وظائفها، كما يمكن أن يكون كلياً شاملاً للمؤسسة بمختلف أبعادها وهو ما يضيف عليه الطابع الاستراتيجي؛ ومن هذا

المنظور –الاستراتيجي- إن الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة التنافسية والتموقع ويعبر عن قدرة المؤسسة على تجسيد استراتيجياتها ومواجهة القوى التنافسية (مزهودة، 2005، صفحة 487)، وهو ما جعل تصور الأداء بمنطق استراتيجي يفرض نفسه في المؤسسات.

المطلب الثاني: مفاهيم مرتبطة بالأداء

عند التطرق إلى مفهوم الأداء يجدر بنا الإشارة إلى أهم المفاهيم المرتبطة به والتي تتمثل في الكفاءة والفعالية والملاءمة والتي يوضحها الشكل التالي:



Source: (Maranzana, Dubois, Gartiser, & Caillaud, 2008, p. 02)

من خلال الشكل، يتضح ارتباط مفهوم الأداء بالكفاءة والفعالية والملاءمة، وتعبّر الكفاءة عن التوازن بين النتائج المحققة والوسائل والموارد المستخدمة في ذلك، وتعرف الكفاءة على أنها "القدرة على تحقيق المطلوب بقليل من الامكانيات، والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة" (الداوي، 2009، صفحة 220)، فهي تنعكس بشكل أساسي من خلال تخفيض التكاليف (Liu, Zhang, & Zhang, 2021, p. 02)، وبالتالي يرتبط مفهوم الكفاءة بتحقيق الأهداف بالدرجة الأولى ثم بتخفيض التكاليف، فيما تمثل الفعالية الجانب الأساسي الثاني من مفهوم الأداء وتعبّر عن مدى تطابق النتائج المحققة من طرف المؤسسة مع الأهداف المسطرة مسبقاً، وتعرف الفعالية على أنها "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة" (خميلى و دباش، 2015، صفحة 283)، ولمزيد من الإيضاح يبين الجدول الموالي الفرق بين الكفاءة والفعالية كمقارنة بين المفهومين.

الجدول رقم (02): المقارنة بين الكفاءة والفعالية

الفعالية		الكفاءة	
عمل الأشياء الصحيحة	بدلاً من	عمل الأشياء بطريقة صحيحة	1
الإبداع في إيجاد البدائل	بدلاً من	يحل المشاكل	2
الحد الأعلى من استخدام الثروات	بدلاً من	يحمي ويحافظ على الثروات	3
تحقيق النتائج	بدلاً من	يتماشى بموجب الدليل الوظيفي أو الوصف الوظيفي	4
تحقيق أعلى نسبة من الربح أو أعلى نسبة من الخدمات بنوعية وكميات عالية	بدلاً من	تخفيض استغلال الثروات وتقليل التكاليف	5

المصدر: (العثمان، 2003، صفحة 72).

إضافة إلى ارتباط مفهوم الأداء بالكفاءة والفعالية وتعلق كليهما بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، فإن مفهوم الملاءمة يعبر أساسا عن تناسب الوسائل والموارد المستخدمة بالأهداف المسطرة والمحقة، وترجم الملائمة في الرصف الاستراتيجي للأداء (L'alignement Stratégique de la Performance)، أي تفسر بتطابق النتائج المتحصل عليها مع الأهداف الاستراتيجية المسطرة (Martory, Delay, & Siguier, 2008, p. 21).

ويتجلى بوضوح علاقة هذه المفاهيم المرتبطة بالأداء بالأهداف وكيفية الوصول إلى تحقيقها ودرجة تحقيقها لذا تعددت العوامل التي تؤثر فيها وأصبح ينظر إلى الأداء على أنه دالة لمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

يعتبر مفهوم الأداء وبمختلف أنواعه كغيره من المفاهيم التي تكتسي أهمية بالغة في مجال الإدارة والتسيير، دالة تابعة للعديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيه وقد يكون التأثير سلبيا أو إيجابيا ويتجلى ذلك في العدد الهائل من الأبحاث التي ارتبط فيها مفهوم الأداء كمتغير تابع لمختلف العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيه سواء كان التأثير مباشرا أو غير مباشر، فإن الباحثين سعوا إلى تحديد العوامل المؤثرة في الأداء، ويمكن تصنيف مختلف هذه العوامل في نوعين (بوجان و موسي، 2015، صفحة 307):

- **عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا:** يكون هنا دور المسيرين هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية والتقليل من تأثيراتها السلبية، ويمكن ذكر أهمها في: التحفيز، المهارات، التدريب والتكوين، وهي بمثابة عناصر رئيسية في تمكين العاملين وزيادة دافعيتهم وأدائهم.

- **عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة:** والمتعلقة عموما بالمحيط الخارجي كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية وعوامل سياسية وقانونية.

عموما، يمكن القول أن الأداء هو مفهوم خاضع لتأثير العديد من العوامل منها ما تستطيع المؤسسة التحكم فيها نسبيا، ومنها ما تجد صعوبة في ذلك، لهذا تعددت الطرق والأدوات المستخدمة في تقييم الأداء وقياسه، وفقا لمستويات الأداء وأنواعه لتسهيل قياسه.

المطلب الرابع: مستويات الأداء وأنواعه

تتخذ المؤسسة مجموعة من القرارات والتي قد تكتسي أهمية بالغة كونها قرارات استراتيجية لذلك يتوجب اتخاذها بناءً على قاعدة أساسية، وبالتالي فعلى المؤسسة تحديد نوع الأداء الذي تقدمه من خلال مختلف المعايير إضافة إلى المستوى الذي يرقى إليه، في عملية تقييمية له تسمح للمؤسسة من اتخاذ القرارات والتي قد تمثل تعظيما للإيجابيات أو تقليصا وتداركا للسلبيات بهدف تحسين الأداء الذي تقدمه.

الفرع الأول: مستويات الأداء

تعمل المؤسسة على الرفع من مستوى الأداء، حيث تختلف مستويات الأداء مما يسهل على المؤسسة عملية التقييم والتعرف على مستوى أدائها، وتتمثل هذه المستويات في (بن حمدان و وائل محمد صبحي، 2007، الصفحات 385-386):

— **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

— **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضوح مالي مميز.

— **الأداء الجيد جدا:** يبين مدى صلابة الأداء، واتساح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

— **الأداء الجيد:** يكون فيه تميز الأداء وفق المعاملات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

— **الأداء المعتدل:** يمثل سيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

— **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

تماشيا مع الأهداف المستوفاة من بحثنا هذا، يمكن إضافة مستوى آخر يعكس مستويات عالية من الأداء وهو الأداء التنافسي، والذي سنتطرق إليه في المباحث القادمة.

ما إن تتوصل المؤسسة إلى تحديد مستوى الأداء الذي تقدمه تصبح لها القدرة على تشخيص ما يسمى بـ «فجوة الأداء»^{*} وبالتالي تتضح أمامها الرؤية ويتجلى لها ما يتوجب عليها القيام به في سبيل تحسين مستوى الأداء إلى درجات أعلى من خلال تقليص الفجوة في الأداء، وذلك ابتداءً من تحديد الأسباب التي أدت إلى ظهور فجوة بين الأداء المخطط له والمرتبط برسالة المؤسسة واستراتيجياتها وأهدافها والموارد المخصصة له مقارنة بالأداء المحقق، ثم تعمل المؤسسة على اختيار التدخل المناسب لتجاوز الأسباب التي أدت إلى ظهورها ومن ثم تنفيذ التدخل أو الخيار الأنسب، في سبيل الرفع من مستوى الأداء الذي تحققه المؤسسة، ويتم كل هذا بمشاركة الجماعات المعنية في إطار عملية تحسين أداء المؤسسة، وهذا هو الهدف من الدقة في تحديد مستويات الأداء.

* فجوة الأداء: هي الفرق بين الأداء الحالي والأداء المرجو بلوغه.

الفرع الثاني: أنواع الأداء

يعتبر الأداء مفهوماً واسعاً وصعب التحديد مما يفسر اختلاف الباحثين في تحديد أنواع له، ولتسهيل حصرها يمكن الاعتماد على عدة معايير في تصنيف مختلف أنواع الأداء والتي تتمثل في:

أولاً: حسب معيار المصدر

وحسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى نوعين أساسيين هما (زرزوح، 2017، صفحة 32):

- أ- الأداء الداخلي: ينتج هذا الأداء بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد ويشمل:
 - الأداء البشري: يعبر عن أداء الفرد في المؤسسة فهو يعد من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة لكونه مصدر للميزة التنافسية.
 - الأداء التقني: ينتج عن حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية.
 - الأداء المالي: يتحدد بفعالية استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة.
- ب- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط ويتحقق من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات والقدرة على استيعابها.

ثانياً: حسب معيار الشمولية

وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين (مزهودة، 2001، صفحة 89):

- أ- الأداء الكلي: وهو يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.
- ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة وينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: وظيفة المالية، وظيفة الأفراد، والتمويل والإنتاج والتسويق، ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضاً دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

ثالثاً: حسب معيار الطبيعة

يقابل الأداء حسب معيار الطبيعة الأهداف الاقتصادية للمؤسسة، الاجتماعية، التكنولوجية، والسياسية (نوبلي، 2016، صفحة 75)، ويصنف إلى أداء اقتصادي ويعبر عن الأهداف الأساسية والتي تعمل المؤسسة على تحقيقها من خلال تعظيم الربح ورم الأعمال وكل ما يخص الجانب الاقتصادي، إضافة إلى تخفيض التكاليف، وأداء اجتماعي والذي يشمل كل الأهداف الاجتماعية التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار خلال عملية التخطيط، سواء كانت داخلية لما يفرضه عليها الأفراد العاملين أو خارجية لما يفرضه المحيط الخارجي للمؤسسة والمجتمع، ويتعلق الأداء الاجتماعي بقدرته المؤسسة على تحقيق أهدافها الاجتماعية، أما فيما يخص الأداء التكنولوجي فهو مرتبط أساساً بمدى سيطرة المؤسسة في المجال التكنولوجي، إضافة إلى الأداء السياسي حيث يتجسد في بلوغ المؤسسة لأهدافها السياسية من خلال دعم المؤسسة لجهة سياسية معينة للنجاح والاستفادة منها لصالح المؤسسة.

من جهته أضاف Porter (1981) الجانب التنافسي للأداء، حيث يتم الحكم على التنظيم الناجح وفقاً لما إذا كان سيتم الحصول على قواعد اللعبة في المنافسة في القطاع (رايس، 2011، صفحة 15)، ويرتبط الأداء التنافسي أساساً بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها التنافسية، حيث أن التنافسية تتعلق أساساً ببلوغ الأهداف والأداء على مستوى استراتيجي.

المبحث الرابع: ماهية الأداء التنافسي للمؤسسة

يعد الأداء المدخل الأساسي لتحقيق المؤسسات لأهدافها من خلال البقاء والاستمرارية، وفي ظل المنافسة التي تواجهها المؤسسات في السوق الحديثة أصبح على المؤسسة أن تولي اهتماماً بالغاً للرفع من درجة تنافسيتها وتحسينها للأداء التنافسي، ومن الباحثين من يرى أن الأداء في المجال الاستراتيجي يصعب فصله عن القدرة التنافسية، حيث يعبر عن قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار في سوق تشهد تنافسية عالية ومتطورة، وذلك بالتركيز على مداخل الأداء التنافسي وأبعاده وهذا ما سنتطرق له.

المطلب الأول: مفهوم الأداء التنافسي للمؤسسة وأهميته

كغيره من المفاهيم في المجال الاستراتيجي شهد مفهوم الأداء التنافسي اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم شامل له وسنحاول التطرق إلى مجموعة من التعريفات التي سبق تناولها من طرف الباحثين في موضوع الأداء التنافسي.

الفرع الأول: تعريف الأداء التنافسي للمؤسسة

يعرف الأداء التنافسي على أنه "الدرجة التي تتفوق فيها المؤسسة على منافسيها في جذب عملاء جدد وزيادة معدلات المبيعات وتحسين حصتها السوقية" (Cohen & Olsen, 2013, p. 247)، في إشارة إلى ربط مفهوم الأداء التنافسي للمؤسسة بقدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها وذلك من خلال جذب عملاء جدد والرفع من حصتها السوقية في سبيل زيادة معدلات المبيعات، والذي من شأنه منح المؤسسة أسبقية عن باقي المؤسسات المنافسة، كما يعرف على أنه "عبارة عن استغلال القدرات المتوفرة والتي تساعد على البقاء بالوضعية الجديدة مع تطوير أنواع جديدة من الميزات التنافسية عبر خلق أو بناء قواعد جديدة في

المجال التنافسي" (النوري، 2020، صفحة 132)، حيث أن الاستغلال الأمثل للقدرات يعد حجرا أساسا لتحقيق وتطوير المزايا التنافسية لمنح المؤسسة مركز تنافسي يسمح لها بتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

من الباحثين من يقدم مفهوم الأداء التنافسي على أنه يشير إلى "النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بالصمود امام عناصر البيئة التنافسية بصفة دائمة ومستمرة، فهو يعتمد على زيادة الأرباح وتخفيض التكاليف بإنتاج منتجات بجودة عالية وأسعار مقبولة مقارنة بالمنافسين" (العكازي، 2019، صفحة 661)، وبالتالي فعلى المؤسسة الاهتمام بالأداء التنافسي للصمود أمام حدة المنافسة التي تشهدها البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف المرغوبة من خلال تحسين جودة الانتاج والسيطرة على التكاليف لمنافسة أسعار المنافسين.

قد أشار Simon إلى الأداء التنافسي على أنه "قدرة المؤسسة على استخدام مواردها وامكانياتها المادية والبشرية والمعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو" (عمارة و بارك، 2019، صفحة 863)، ومع تطور السوق والمنافسة الحادة في الاقتصاد المبني على المعرفة، وجدت المؤسسة نفسها أمام حتمية تشكيل نسيج متكامل من الموارد وخاصة منها التي تقوم على المعرفة ومحاولة استغلالها أحسن استغلال للرفع من تنافسيتها لتستطيع مواجهة الصعوبات التي تفرزها البيئة الخارجية في سوق أصبح يشهد انفتاحا مما يجعل عدد المنافسين في ارتفاع متزايد وبالتالي اشتداد حدة المنافسة.

عموما، يمكن تعريف الأداء التنافسي على أنه "إجمالي أداء المؤسسة من الجانب التنافسي" (Uzhegova, Torkkeli, & Saarenketo, 2019, p. 246)، وهنا يتضح أن مفهوم الأداء التنافسي مفهوم نسبي يعكس تقييم أداء المؤسسة على مستوى المنافسة مقارنة بما تقدمه المؤسسات المنافسة لها في السوق، حيث يجسد النجاح الذي تحققه المؤسسة في المجال التنافسي.

على ضوء ما سبق يمكن القول أنه يصعب تقديم تعريف واحد للأداء التنافسي حيث اختلف الباحثون في تحديده كل حسب منهجه ونظريته، فأصحاب المدرسة التوقعية وأبرزهم مؤسسها Porter ذهبوا إلى ربطه بالمفاهيم التنافسية كالسيطرة على التكاليف والجودة والتميز وتكيف المؤسسة مع متغيرات البيئة التنافسية، في حين ركز رواد المقاربة المبنية على الموارد على الاستغلال الأمثل لكل موارد المؤسسة وقدراتها. وعلى الرغم من اختلاف وجهات النظر المتضاربة ظاهرا بين إطار Porter لتنافسية المؤسسة والمقاربة المبنية على الموارد إلا أنه يمكن لكلاهما التعايش وتشكيل قاعدة قوية (José Ruiz Ortega, 2010, p. 1273)، والتي تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية تفسح لها المجال للنمو والتوسع والتطور وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهذا ما يجعل الأداء التنافسي ضمن المفاهيم التي تكتسي أهمية بالغة في المجال الاستراتيجي.

عموما، يمكننا القول أن الأداء التنافسي هو كل ما يساهم في القدرة على استغلال الفرص وتجنب التهديدات والمخاطر، فالبيئة الخارجية تفرز العديد من الفرص والتهديدات لجميع المؤسسات، والمؤسسة الأكثر تنافسية والتي تتميز بمستوى عال للأداء التنافسي، هي القادرة على اقتناص الفرص واستغلالها، وتجنب التهديدات والمخاطر، والتي تمتلك اليقظة التنافسية والاستراتيجية عموما؛ ويساهم أيضا في تعزيز قدرة المؤسسة على خلق القيمة بهدف غزو أسواق جديدة والرفع من حصتها السوقية من خلال الاستغلال الأمثل لقدراتها.

الفرع الثاني: أهمية الأداء التنافسي للمؤسسة

يعد الأداء التنافسي جوهر قياس نجاح وفشل المؤسسات في قراراتها وخططها الاستراتيجية، وتبرز أهميته من خلال (هاشم محمد و طارق عواد، 2021، صفحة 294):

- إعطاء المؤسسة مؤشر لحجم النمو مقارنة بالمنافسين الآخرين.
 - بيان ما تحققه المؤسسة من عوائد بالمقارنة مع التكاليف المباشرة لتحقيق هذه العوائد.
 - يمكن للمؤسسة أن تحقق العديد من المزايا مقارنة بالمنافسين في السوق على الأمد البعيد، فهي قد تتفوق في القدرة على البقاء والتكيف، أو قد يكون نموها سريع في المجال الذي تعمل فيه مقارنة بالمنافسين.
- يعد الأداء التنافسي مرجعا في تحديد المكانة التنافسية للمؤسسة ضمن التحديات التي تواجهها في السوق، ما يجعلها قادرة على تحديد مواطن الضعف لتداركها ومواطن القوة لتطويرها وتحسينها، حيث من الممكن وبالمقارنة مع الأداء التنافسي للمؤسسات المنافسة الأخرى أن يكون حافزا للرفع من تنافسية المؤسسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذلك انطلاقا من مجموعة من المحددات والتي تحدد مستوى الأداء التنافسي.

المطلب الثاني: محددات الأداء التنافسي للمؤسسة

كغيره من المفاهيم الادارية في المجال الاستراتيجي ولضبط المفهوم أكثر يجدر التطرق لمحددات الاداء التنافسي حيث هناك العديد من العوامل التي تحكم الأداء التنافسي للمؤسسات والتي نذكر منها (أبو الهيجاء، 2004، الصفحات 42-43):

أولاً: النمو في انتاجية العمل

تمتلك المؤسسات التي تحقق معدلات نمو أعلى نسبيا في انتاجية العمل، الفرصة الأكبر في تحسين أدائها التنافسي، وهذا يعتمد على كفاءة عنصر رأس المال البشري من حيث الخبرة والقدرة على استيعاب الوسائل الحديثة للإنتاج، وكذلك على كثافة رأس المال المادي المستخدم في العملية الانتاجية.

ثانياً: متوسط حجم المؤسسة الانتاجية

يمكن للمؤسسات الانتاجية أن تحقق المزايا التنافسية اعتمادا على وفورات الحجم، نتيجة لاستثمار المؤسسة سواء في رأس المال المادي أو البشري، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض مستوى التكلفة عند زيادة حجم الانتاج.

ثالثا: الاستثمار في الإضافات والتحسينات

إن زيادة الإنفاق لتحسين جودة السلع المنتجة أو لتطوير وسائل وآليات الإنتاج بهدف تخفيض التكاليف، يكسب المؤسسة القدرة على المنافسة من حيث الجودة والسعر، حيث إن مثل هذه الإنفاقات تعمل على زيادة انتاجية المؤسسة، وبالتالي تتمكن المؤسسة من الاستمرار أو زيادة حصتها السوقية في الأسواق المحلية أو العالمية.

رابعا: درجة المعالجة التصنيعية

تتميز الاقتصاديات الصغيرة بضعف نسبي في درجة التكامل العمودي ما بين الصناعات المحلية مقارنة بالاقتصاديات الكبيرة، ويمكن إرجاع السبب في ذلك إلى ضعف القاعدة الإنتاجية الصناعية من حيث التنوع في خطوطها الإنتاجية ونوعية منتجاتها، ولذلك فإن الصناعات التي تحقق أداء تنافسيا غالبا ما تلجأ إلى الاستفادة من مدخلات الإنتاج المستوردة.

خامسا: دور الاستثمار الأجنبي

يلعب الاستثمار الأجنبي دورا هاما في توسيع القاعدة الانتاجية لمؤسسات البلد المضيف، وتكون في الغالب رديفا وليس بديلا للاستثمارات المحلية المحدودة أصلا في معظم الاقتصاديات النامية بسبب محدودية مدخراتها الوطنية، وهي بذلك تساهم في خلق المزيد من القيم المضافة وفرص العمل.

إضافة لذلك يعد الاستثمار الأجنبي مساهمة في نقل التقنيات الحديثة في الانتاج والتسيير، مما يرفع من مستوى الكفاءة الانتاجية في البلد المضيف، من خلال التأثير الإيجابي على المنافسة المحلية، ما يجعل المؤسسات تذهب إلى وضع استراتيجيات للتحسين من أدائها التنافسي واكتساب مكانة تنافسية أقوى وتحقيق التفوق التنافسي.

المطلب الثالث: استراتيجيات تحقيق الأداء التنافسي للمؤسسة

يتطلب تحقيق الأداء التنافسي للمؤسسة التركيز أكثر على الجانب الاستراتيجي لتحديد الخطوات والتحركات في سوق المنافسة وذلك لاغتنام الفرص التي تفرزها البيئة والقدرة على مواجهة التهديدات، إضافة إلى استغلال نقاط القوة وتطويرها ومعالجة مواطن الضعف.

تعمل المؤسسة على دراسة وتحليل كل المعطيات التي تمتلكها سواء من الجانب الداخلي أو الخارجي في سبيل تحقيق أهدافها من خلال بناء استراتيجية واضحة تمكنها من ذلك، ويعرف Porter الاستراتيجية على أنها "خلق المؤسسة لموقع فريد ومتميز في السوق" (Porter M. , 1996, p. 68)، ويضيف "هي خلق ملاءمة بين كل أنشطة المؤسسة، ونجاح الاستراتيجية يعتمد على القيام بعدة أشياء بشكل جيد ثم التكامل في ما بينهم" (Porter M. , 1996, p. 73)، ويشير التعريف الأول إلى موقع المؤسسة ضمن المنافسة التي يشهدها السوق علما أن Porter يعد مؤسس مدرسة التوقع ويعتمد في أفكاره الاستراتيجية على توقع المؤسسة في سوق المنافسة، أما فيما يخص التعريف الثاني فهو يؤكد فكرة التكامل بين كل أنشطة المؤسسة بهدف تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة في ظل التغيرات الكبيرة للبيئة.

تعد الاستراتيجيات أهم السبل لتحقيق الأداء التنافسي للمؤسسة، وتمثل استراتيجيات تحقيق الأداء التنافسي للمؤسسة في:

الفرع الأول: الاستراتيجيات الجنيصة لـ Porter

تعود فكرة الاستراتيجيات الجنيصة إلى مقترح Porter سنة 1980 والتي تعتبر بمثابة منعرج هام جدا في مجال استراتيجية الأعمال. حيث يبين أن هناك ثلاثة مناهج استراتيجية يمتثل أن تكون ناجحة للتفوق على المؤسسات الأخرى المنافسة في الصناعة (Porter M. , 1998, p. 35)، ويوضح الشكل الموالي هذه الاستراتيجيات والتي تتمثل في:

الشكل رقم (05): الاستراتيجيات الجنيصة لـ Porter

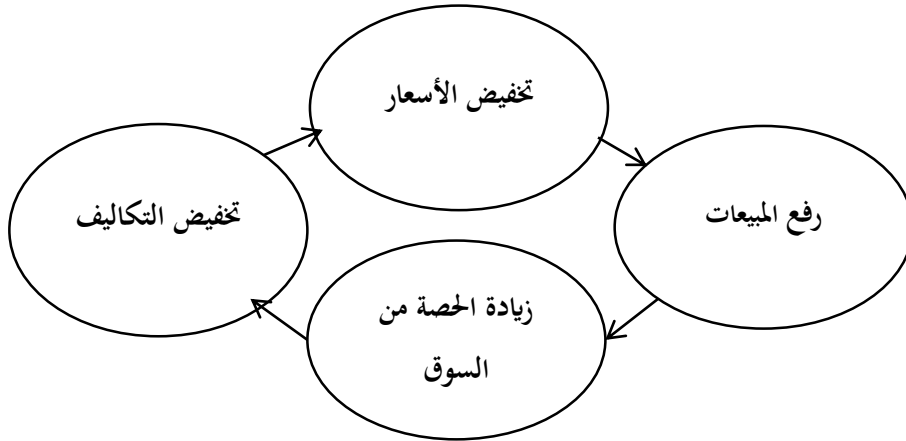
		الميزة التنافسية	
		تميز	تكاليف منخفضة
مجال المنافسة	الصناعة ككل	استراتيجية التميز	استراتيجية قيادة التكلفة
	جزء من السوق	استراتيجية التركيز	

Source: (Porter M. , 1998, p. 39)

أولا: استراتيجية السيطرة على التكاليف (قيادة التكلفة)

بإمكان المؤسسة الرفع من مستوى أدائها التنافسي إذا استطاعت السيطرة على تكاليف الإنتاج، وتعد قيادة التكلفة واحدة من الاستراتيجيات التنافسية لكن هذا لا يعني أنها سهلة التحقيق، وتمثل في الإنتاج والبيع بأقل تكلفة (Pindelski, 2016, p. 07)، بمعنى أن تصبح المؤسسة قادرة على تخفيض تكاليف الإنتاج إلى أدنى مستوياتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة من خلال تبنيها لمجموعة من السياسات والاجراءات الكفيلة بتخفيض التكاليف، ورغم بساطة مفهومها إلا أن الصعوبة تكمن في تحقيقها وتطبيقها، فإن قيادة التكلفة تعتبر من أهم الاستراتيجيات إلى يومنا هذا حيث لا تستطيع أي مؤسسة عدم التفكير في تكاليف إنتاجها وكيفية تخفيضها للتحكم في الأسعار والمنافسة عليها وكلما استطاعت المؤسسة تخفيض تكاليف الإنتاج أصبحت أكثر قدرة على التحكم في أسعار المنتجات وهذا ما قد يمنحها أسبقية مقارنة بمنافسيها فالمستهلك عادة ما يميل إلى الأسعار المنخفضة، وبالتالي رفع مستوى المبيعات من خلال كسب عملاء جدد وتوسيع الحصة السوقية وهو ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (06): استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف



المصدر: (حيرش، 2012، صفحة 232)

أما إذا تمكنت المؤسسة من تخفيض التكاليف والسيطرة عليها أكثر من منافسيها وريادتها في ذلك، فهنا تصبح المؤسسة أمام فرصة كبيرة لزيادة هامش الربح، وذلك من خلال المحافظة على نفس الاسعار أو تخفيضها بنسبة قليلة مقارنة بالمؤسسات المنافسة وهذا من شأنه أن يجذب عملاء جدد إلى جانب توسيع المؤسسة لهامش الربح.

كما تعمل هذه الاستراتيجية على حماية المؤسسة من خطر وجود السلع البديلة والتي من الممكن أن تنافس منتجاتها، حيث أن خفض سعر أي سلعة بديلة سيكون على حساب الجودة، الأمر الذي يعني ثبات الطلب على سلعة المؤسسة منخفضة التكاليف (عبد الله النور، 2010، الصفحات 113-114).

ويمكن خفض التكاليف من خلال الإنتاج بكميات كبيرة مما يؤدي إلى انخفاض التكاليف الحدية، والاستفادة من وفورات الحجم (Almasi & Pirzad, 2017, p. 898)، كذلك يمكن تخفيض التكاليف من خلال الخبرة والتعلم بفعل اكتساب الفرد مهارة إضافية بتكرار نفس العمل، باعتبار أنه يحسن من طريقة التنفيذ ويقلل من الوقت المستغرق ويضعف إنتاجية العمل (Wijaya, Hutnakeontina, & Ismayanthi, 2019, p. 659)، إلى جانب الوفورات التي تحققها التكنولوجيا المتطورة.

يمكن فقط للمؤسسات الكبيرة أو الرائدة تطبيق هذه الاستراتيجية بمعزل عن الاستراتيجيات الأخرى دون المساس بالأرباح والجودة والكمية فهذا يتطلب خبرة ورأس مال مادي وفكري (Wright, 1987, p. 94)، كما يعد تبني هذه الاستراتيجية حاجزا دفاعيا أمام المنافسين الحاليين، والمنافسين المحتملين والجدد حيث سيستغرق إنتاج منتج بنفس الجودة وبأقل التكاليف وقتا طويلا ما يسهل على المؤسسة تحصين أرباحها وعملائها.

ثانيا: استراتيجية التميز:

يعبر مفهوم التميز عموما عن درجة الاختلاف، وفي المجال الاستراتيجي وإدارة الأعمال فإن مفهوم التميز يعبر عن اختلاف المنتجات عن غيرها وقد يتضمن ذلك اختلافات ملموسة مثل الجودة والتصميم والأداء أو اختلافات غير ملموسة مثل سمعة المؤسسة والعلامة التجارية وما تتركه من أثر لها في الصورة الذهنية.

وتتمثل استراتيجية التميز في البحث عما يميز منتج المؤسسة عن منتج المنافسين ثم توظيف هذه الميزة التنافسية من أجل جعل المؤسسة تستفيد منها أطول مدة ممكنة، يقوم تمييز المنتج على ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من زيادة قيمة هذا المنتج (حيرش، 2011، صفحة 188).

ووفقاً لـ Porter فإن المؤسسات التي تنتهج استراتيجية التميز تقدم منتجات ذات سمات فريدة من أجل خلق ميزة تنافسية في السوق؛ ولا يمكن للمؤسسة أن تحقق استراتيجية التميز إلا إذا كانت قادرة على تقديم خدمة أو منتج ينظر إليه العملاء على أنه فريد من نوعه وذلك يتطلب بالضرورة كفاءات متميزة (Islami, Topuzovska Latkovikj, Drakulevski, & Borota, 2020, p. 160)، هذا ما يسمح للمؤسسة بتحكم أكبر في متوسط الأسعار (Dess & Davis, 1984, p. 469).

تفرض استراتيجية التميز على المؤسسة أن تمتلك كفاءات عالية تمكنها من خلق القيمة في المنتج والإبداع، فمزايا استراتيجية التميز يمكن تحقيقها من خلال جودة المنتج والتركيز على الإبداع كنقطة قوة للمؤسسة (Semuel, Siagian, & Octavia, 2017, p. 1153)، ومن جهة أخرى يتوجب عليها أن توجه منتجاتها لجزء واسع من السوق، إلا أن استهداف المؤسسة للعديد من الأسواق المتنوعة في نفس الوقت من شأنه أن يعيق نجاح استراتيجية التميز (Boehe & Barin Cruz, 2010, p. 331).

التميز نوعان، أي للمؤسسة أن تختار أن تميز منتجها نحو الأعلى أو أن تميزه نحو الأسفل (حيرش، 2012، صفحة 243)، فإذا اختارت التميز نحو الأعلى فهي أمام حتمية الرفع من مستوى جودة منتجها، وتركيزها على بعض الخصائص والتي من شأنها أن تجعله متميزاً عن غيره من المنتجات، وهذا يعتمد بالضرورة على القدرة الكبيرة على الإبداع كما قد يتطلب تكاليف إضافية؛ أما إذا اختارت المؤسسة التميز نحو الأسفل فذلك يتطلب أن تخفض من مستوى عرضها من حيث بعض الخصائص، ويتطلب ذلك أيضاً قدرة على التحكم في التكاليف وإعادة الهندسة حيث يرتبط التميز نحو الأسفل دائماً بتخفيض الأسعار؛ ومع ذلك فإن المؤسسات الكبرى التي تتنافس معتمدة استراتيجية التميز قد تفعل ذلك بمعزل عن الاستراتيجيات الأخرى (Wright, 1987, p. 94)، ذلك نظراً إلى القدرات والخبرات الكبيرة التي تمتلكها إضافة إلى علامتها التجارية وسمعتها والتي تسمح لها بالتميز نحو الأسفل دون المساس باستراتيجيات أخرى، وهو ما يمكن الإشارة إليه من خلال خلق القيمة، أي الثنائية أو العلاقة بين الأفضليات والتكاليف، حيث يمكن للمؤسسة تقديم منتجات تتميز بجودة أكبر مما يقدمه منافسيها وبنفس الأسعار، أو تقديم منتجات بنفس الجودة إلا أنها تتميز بانخفاض السعر، أو التميز من خلال تقديم جودة عالية وأسعار أقل مما تقدمه المؤسسات المنافسة.

ثالثاً: استراتيجية التركيز:

حسب نموذج Porter (1980) للاستراتيجيات الجنيصة والموضح في الشكل رقم (05)، تتمثل الاستراتيجية الأخيرة في تركيز المؤسسة على منتج موجه لشريحة معينة من العملاء أو جزء ضيق من السوق، وتعتمد هذه الاستراتيجية على فرضية أن المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في نطاق ضيق من السوق بشكل أكثر فعالية أو كفاءة من المنافسين الذين يتنافسون

في نطاق أوسع (Porter M. , 1998, p. 38)؛ وفي سنة 1985 قدم Porter نموذجاً جديداً معدلاً عن النموذج السابق كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): نموذج (Porter (1985)

		الميزة التنافسية	
		خصائص فريدة	تكاليف منخفضة
نطاق المنافسة:	كل السوق	التميز	قيادة التكلفة
	جزء من السوق	التركيز على أساس التميز	التركيز على أساس التكاليف

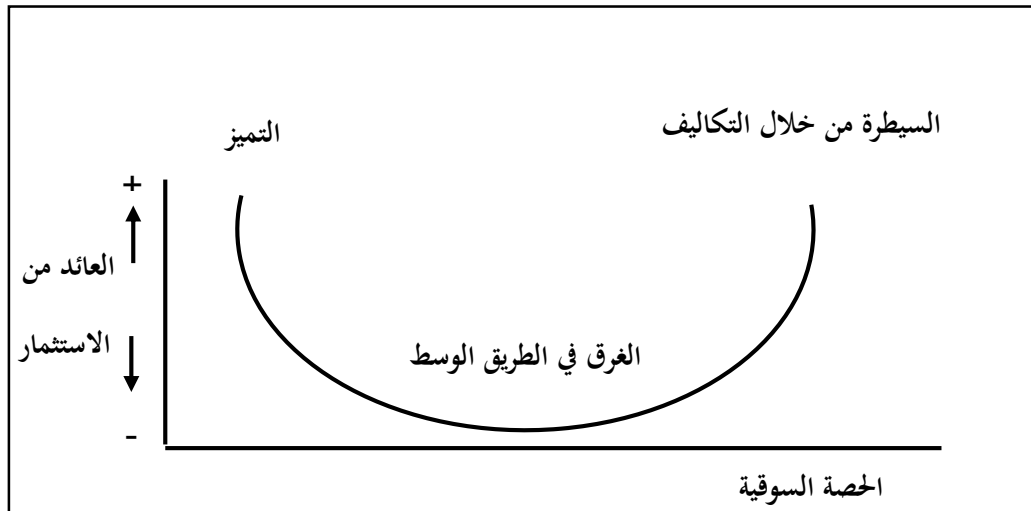
Source: (Porter M. , 1985, p. 12)

يوضح الشكل السابق أن لاستراتيجية التركيز نوعين أساسيين، ففي استراتيجية التركيز على أساس التكلفة تسعى المؤسسة إلى الحصول على ميزة التكلفة في السوق الذي تستهدفه، بينما إذا اختارت التركيز على أساس التميز فهي تسعى إلى التميز في السوق المستهدف؛ ويبقى جوهر استراتيجية التركيز في استغلال أهداف ضيقة مختلفة عن المستغلة في السوق (Porter M. , 1985, p. 15).

❖ الفرق في الطريق الوسط:

يشير Porter أن الاستراتيجيات الجنيسة هي طرق بديلة وأن المؤسسات التي تنتهج أكثر من استراتيجية تنافسية واحدة، تواجه ما سماه "الفرق في الطريق الوسط" (Porter M. , 1998, p. 41)، وحذر من تطبيق قيادة التكلفة والتميز في نفس الوقت لأن التميز عادة ما يكون مكلفاً (Charles , 1988, p. 401)، في حين التميز ضروري في الصناعة لتجنب الحاجة إلى تخفيض التكلفة.

الشكل رقم (08): الفرق في الطريق الوسط (Porter)



Source: (Porter M. , 1998, p. 43)

بالنظر إلى الشكل السابق نلاحظ أنه عند تطبيق المؤسسة لاستراتيجية واحدة سواء كانت استراتيجية التميز أو السيطرة على التكاليف، فإنها تحقق ارتفاعاً في قيمة العائد من الاستثمار، وعلى عكس ذلك وعند تطبيق المؤسسة للاستراتيجيتين معا فإن أكثر ما يمكننا القول على أداء المؤسسة أنه متوسط بالنظر إلى الحصة السوقية للمؤسسة، إضافة إلى تدني قيمة العائد من الاستثمار، وإذا تزامن تطبيق المؤسسة للاستراتيجيتين مع تركيز المؤسسات المنافسة لها في السوق على استراتيجية واحدة فإن المؤسسة في هذه الحالة تواجه خطر وضع استراتيجي ضعيف جداً، لتصبح في هذه الحالة غير قادرة لا على تخفيض التكاليف لاكتساب حصة سوقية أكبر، ولا على التميز لافتقادها للاستثمار في رأس المال.

على الرغم من تأكيد Porter على هذا النموذج وخطورة المزج بين الاستراتيجيتين التنافسيتين إلا أنه واجه انتقادات شديدة، حتى إن بعض المؤسسات أثبتت في الواقع أنه يمكن اعتماد الاستراتيجيتين في نفس الوقت؛ فقد قامت شركة الطيران Southwest Airlines بالاستغناء عن المقاعد وازالة الوجبات لتقليل التكاليف تحت شعار "لا يحصل الزبون على طعام لا طعم له في رحلتنا"، وأدت الأسعار المنخفضة إلى الجذب عدد كبير من المسافرين مما أدى بالشركة إلى النجاح (Erdogan Tarakci & Bas, 2018, p. 57)، إضافة إلى شركة الأثاث المنزلي السويدية Ikea والتي تمكنت هي الأخرى من التوفيق بين الاستراتيجيتين خاصة عند قيامها بالتخلي عن خاصية التركيب واكتفائها بالتوصيل وبالتالي التخفيض من التكاليف وجعل الزبون يتولى مهمة تركيب أثاث منزله بنفسه، في حين كانت في نفس الوقت تشتهر بتصاميمها الفريدة.

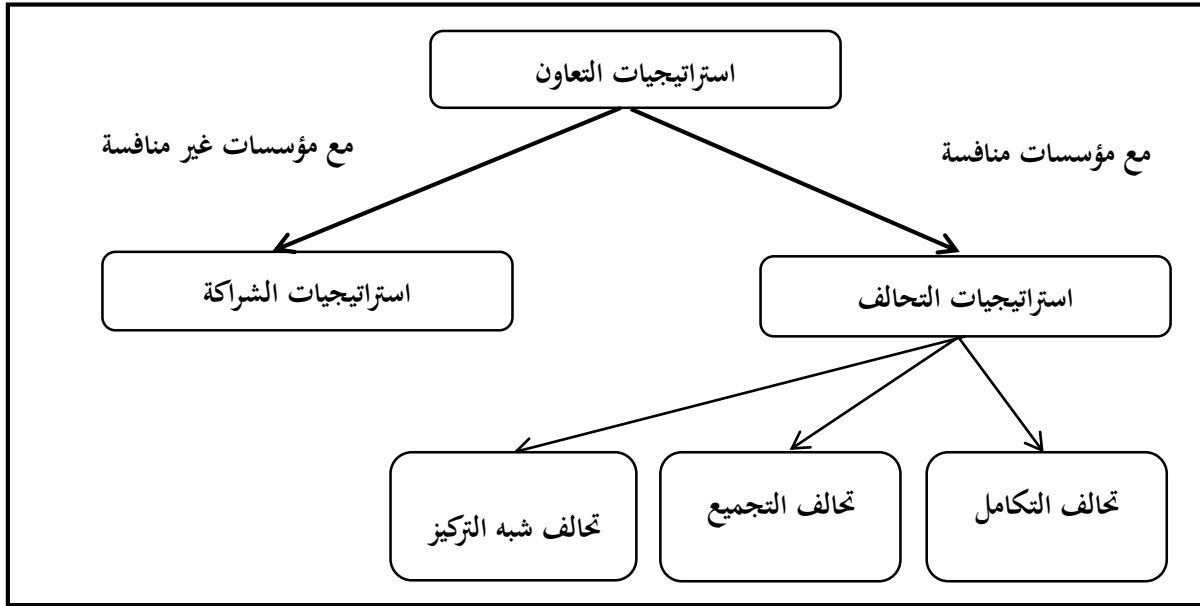
الفرع الثاني: التحالف الاستراتيجي

أدى تطور الاقتصاد العالمي واعتماده أكثر على المعارف والكفاءات والموارد، إلى الرفع من حدة المنافسة ما جعل المؤسسات المتنافسة تبحث في أدق التفاصيل والفرص والمصادر لتحقيق الميزة التنافسية وللرفع من تنافسيتها لتحسين أدائها التنافسي، وفي ظل ندرة الموارد والصعوبات التي واجهتها المؤسسات في الحصول وتأمين الموارد بأنواعها، ذهبت إلى فكرة التحالف فيما بينها في سبيل التخفيف من حدة المنافسة التي تواجهها، ولاستراتيجية التحالف أهداف عدة من شأنها ان تعود بالمنفعة على المؤسسات المتحالفة.

يعرف التحالف على أنه "ترتيب طوعي رسمي بين طرفين أو أكثر لتجميع الموارد وتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة مع الحفاظ على استقلالية الطرفين" (Serrat, 2017, p. 640)، وبالتالي فإن المؤسسات تلجأ إلى التحالف في سبيل تجميع الموارد وتحقيق أهداف مشتركة مع استقلالية الطرفين وعدم اندماجهم أو تكاملهم.

كما أن التحالف الاستراتيجي هو استراتيجية من استراتيجيات التعاون "ويجب أن يحل هذا النوع من التعاون محل المنافسة والصراع، ومشاركة الجهود للسيطرة على المخاطر والفوائد والأرباح" (ALGharrawi, 2018, p. 01)، حيث يتم التحالف الاستراتيجي بين المؤسسات المتنافسة فيما بينها، أما في حال كان التعاون بين مؤسستين أو أكثر غير متنافسة فهو يعتبر شراكة، فالمنافسة هي جوهر الفرق بين استراتيجيتي التحالف والشراكة ضمن استراتيجيات التعاون، وهو ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (09): استراتيجيات التعاون



المصدر: (حيرش، 2011، صفحة 238)

يوضح الشكل أنواع التحالف الاستراتيجي حيث تختلف حسب الأهداف والصيغ التي بني على أساسها هذا التحالف، وحدد (Dussauge & Garrette, 1999) ثلاثة أنواع للتحالف الاستراتيجي تتمثل في (Dussauge & Garrette, 1999, p. 63):

أولاً: تحالف التجميع

تهدف المؤسسات المتحالفة على أساس التجميع إلى جمع مواردها ومهاراتها في سبيل رفع حجم الانتاج حيث يسمى أيضا تحالف الانتاج، ولا تهدف من خلاله إلى تطوير الكفاءات والمعارف ويحدث هذا النوع من التحالف غالبا بين مؤسسات متقاربة الحجم، إضافة أن هذا النوع من التحالف لا يلغى المنافسة بين الأطراف حيث يبقى على المنافسة بين المؤسسات المتحالفة.

ثانياً: تحالف شبه التركيز

يقوم هذا النوع من التحالف على مشاركة المؤسسات المتحالفة لوظائف البحث والتطوير والانتاج والتسويق، ويؤدي إلى تقديم منتج مشترك تسوقه كل الأطراف المتحالفة، والهدف من ذلك هو الاستفادة من وفورات الحجم، ومن الواضح أن هذا النوع من التحالف يقضي على المنافسة بين الأطراف، إلا أنه قد يبقى هناك تنافس داخل التحالف لا يكون ظاهرا.

ثالثاً: تحالف التكامل

أساس هذا النوع من التحالف هو استفادة الأطراف من بعضها البعض، ويؤدي إلى انتقال الكفاءات والخبرات والمعارف، وتهدف المؤسسات المتحالفة من خلاله إلى دخول أسواق جديدة لا تستطيع دخولها بمفردها حيث تصبح بموجبه الأطراف غير

متنافسة لكنها متكاملة وعادة ما يكون هذا النوع من التحالفات بين المؤسسات ذات الأحجام المختلفة، ويعد تحالف التكامل الأكثر شيوعاً هو تحالف بين مصنع وموزع.

وعموماً تختلف أسباب ودوافع المؤسسات للجوء إلى التحالفات الاستراتيجية باختلاف الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والتي نذكر منها (Elmuti & Kathawala, 2001, pp. 206-207):

- اعتماد استراتيجيات النمو سواء كان داخلياً أو خارجياً والبحث عن دخول أسواق جديدة.
- تقليص الأخطار المالية وتشارك تكاليف البحث والتطوير.
- السعي إلى تحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها.

أصبحت التحالفات اليوم أكثر شيوعاً في شتى المجالات والقطاعات نظراً لما تقدمه من إيجابيات كامتيازات علاقات التوزيع واتفاقيات البحث والتطوير وشبكات الابتكار والتي يستفيد منها كل الأطراف المتحالفة، فبعضها قصيرة الأجل وبعضها قد يكون مقدماً للاندماج، إضافة إلى الاستراتيجيات الجنيصة والتي تساهم بشكل كبير في اكتساب الميزة التنافسية والتي من شأنها الرفع من مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة من خلال التأثير في مختلف أبعاده.

المطلب الرابع: أبعاد الأداء التنافسي للمؤسسة

اختلف الباحثين في تحديد أبعاد الأداء التنافسي ويعزى هذا الاختلاف إلى تعدد وجهات نظرهم للمفهوم وأهداف أبحاثهم وطبيعة دراساتهم، وسنحاول التطرق إلى الأبعاد الأكثر أهمية والتي لها تأثير مباشر على الموضوع، إضافة إلى ثبوت مصداقيتها في الدراسات السابقة للأداء التنافسي حسب طبيعة الدراسة، ويتعلق الأداء التنافسي بمجموعة من الأبعاد أهمها: الجودة والتكلفة والمرونة والابتكار، حيث أن التحكم في هذي الأبعاد يجعل المؤسسة أمام فرصة الرفع من مستوى أدائها التنافسي.

الفرع الأول: بعد الجودة (Quality)

تعد الجودة من أهم المفاهيم التي تهدف إلى تطوير الأداء بصفة مستمرة، وعلى الرغم من تطرق الباحثين والمختصين في الجودة لمفهومه بكثرة، إلا أنه لا يوجد إجماع حول تعريف واضح ومحدد للجودة، فمن الباحثين من يعرفها على أنها "مجموع ميزات وخصائص المنتج والتي تؤثر في قدرته على تلبية الاحتياجات المعلنة أو الضمنية" (Anorue & Obeta, p. 141)، وتعرف المنظمة الدولية للمعايير ISO الجودة بأنها "الخصائص الكلية لكيان (نشاط أو عملية، منتج، منظمة، نظام، فرد أو مزيج منها) التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية" (بشتة و بوعموشة، 2019، صفحة 43).

مما سبق من تعريفات يمكن القول أن الجودة تمثل امتلاك المنتج لمجموعة من الخصائص الدالة على تلبية حاجات المستهلك من عدمها، وقد تكون هذه الحاجات معلن عليها أو ضمنية.

أقترح (Garvin 1984) ثمانية أبعاد للجودة والتي يمكن أن تكون بمثابة إطار للتحليل الاستراتيجي، حيث تدعم بعض هذه الأبعاد بعضها البعض، في حين لا يمكن أن يحقق المنتج أو الخدمة التميز على مستوى بعد من الأبعاد إلا على حساب أبعاد

أخرى، كذلك لا يمكن تحسين أحدهم إلا على حساب آخر، إن هذا التفاعل هو بالتحديد الذي يجعل التحكم في الجودة ممكنا، لذلك فإن التحدي الذي يواجهه المسيرين هو التنافس على مستوى أبعاد الجودة، والتي تتمثل في (Garvin, 1987, p. 104):

- **الأداء والخصائص الوظيفية:** يعتبر الأكثر أهمية بين أبعاد الجودة، حيث يشير إلى خصائص التشغيل الأساسية للمنتج، فمثلا بالنسبة للسيارات سيتم تقييم أدائها من خلال التسارع، السرعة والراحة إلى غير ذلك، أو جهاز التلفاز مثلا يتم تقييم أدائه من خلال وضوح الصوت والصورة واللون والقدرة على تلقي المحطات البعيدة، وبالتالي يمثل بعد الأداء كيفية ومدى نجاح المنتجات في تأدية الوظائف التي أنتجت من أجلها من خلال بعض الخصائص الأساسية، وعادة ما يتم تصنيف العلامات التجارية بشكل موضوعي على أساس جانب واحد على الأقل من الأداء.
- **الميزات:** وتمثل الميزات البعد الثاني للجودة وتخص المنتجات الثانوية التي تكمل الأداء الأساسي للمنتج، فمثلا أن تقدم شركات الطيران مشروبات مجانية على متن الطائرة، ومن الصعب فصل الخصائص الأساسية للمنتج والتي تخص بعد الأداء عن الثانوية منها والتي تخص الميزات، حيث يعتمد التمييز بينهما على مدى الأهمية بالنسبة للمستخدم.
- **الموثوقية:** تعكس الموثوقية احتمال فشل المنتج خلال فترة زمنية محددة، ونظرا لأن تحديد ذلك يتطلب منتجا قيد الاستخدام لبعض الوقت، فهي أكثر صلة بالسلع التي يستغرق استهلاكها فترة زمنية طويلة من المنتجات والخدمات التي يتم استهلاكها على الفور، وعادة ما يولي المصنعون اليابانيون اهتماما كبيرا لهذا البعد من الجودة حيث استخدموه لاكتساب ميزة تنافسية في الصناعات الآلية.
- **التوافق:** ويقصد بالتوافق درجة تطابق خصائص تصميم المنتج مع خصائص التشغيل، وعادة ما يتم قياس التوافق أو المطابقة من خلال حدوث العيوب أي نسبة فشل كل الوحدات في تلبية المواصفات، والتي تتطلب بالتالي إعادة صياغة أو إصلاح.
- **الصلابة:** تعتبر الصلابة مؤشرا لعمر المنتج قيد الاستخدام وله أبعاد تقنية واقتصادية، فتقنيا تعرف الصلابة على أنها مدى استخدام المنتج قبل أن تتدهور حالته أو تنتهي صلاحيته، فمثلا بعد استخدام المصباح الكهربائي عدة ساعات تحترق الشعيرة ويجب استبداله بإصلاحه مستحيل، يطلق الاقتصاديون على مثل هذه المنتجات مصطلح "One-Hoss Shays" * واستخدموه في نمذجة إنتاج واستهلاك المنتجات.
- **القابلية للخدمة:** يتمثل البعد السادس للجودة في قابلية الخدمة، أو السرعة، المعاملة وكفاءة الإصلاح، فالمستهلكون لا يهتمون فقط بصلابة المنتج لكن أيضا بالوقت الذي يستغرقه استعادة المنتج، والوقت الذي يستغرقه حجز موعد للخدمة،

* One-hoss shay: هو نموذج استهلاك معروف أيضا بنموذج استهلاك المصباح الكهربائي، وينسب هذا المصطلح لقصيدة "تحفة الشماس" من تأليف Oliver Wondell Holmes في القرن التاسع عشر، ونسبة لانهيار عربة النقل التي صنعها شماس الكنيسة والتي استمرت 100 سنة لتتهار في وقت واحد في نهاية القرن.

وطبيعة تعامل موظفي الخدمة معهم، فبعض هذه المتغيرات يمكن قياسها بموضوعية تامة والبعض الآخر يعكس معايير شخصية مختلفة يصعب قياسها، وعلى سبيل المثال وجدت دراسة لرضا المستهلكين عن الخدمات المهنية أن أهم الشكاوي تمثلت في "الخدمة قد تم تقديمها بطريقة غير مبالية وغير مهنية" أو "أشعر أنني عوملت ككائن وليس كشخص".

— **الجمالية:** ويقصد بهذا البعد السمات الظاهرة على المنتج، كيف يبدو أو الصوت أو الذوق أو الرائحة، من الواضح أنه يهتم الحكم الشخصي وانعكاسات التفضيلات لكل فرد فالأذواق تختلف من مستهلك لآخر، ليتم طرح مفهوم "النقاط المثالية" بمعنى المزج بين صفات المنتج التي تتطابق مع تفضيلات مستهلك معين.

— **إدراك الجودة:** يمكن تعريف إدراك الجودة على أنها تقييم المستهلك لأداء المنتج أو الخدمة المستلمة ومقارنتها بتوقعاته (Malik, 2012, p. 69)، ونظراً لأن المستهلكين لا يمتلكون دائماً كل المعلومات عن سمات المنتج، فيجب أن يعتمدوا بشكل متكرر على التدابير غير المباشرة عند مقارنة العلامات التجارية، وبالتالي سيتم تقييم المنتجات من حيث خصائصها الموضوعية كالصور أو الإعلان أو الاسم التجاري.

تختلف المنتجات عن بعضها البعض من حيث الجودة وكل بعد قائم بذاته ويختلف عن غيره، في حين يختلف ترتيبها من منتج لآخر حيث قد يمثل بعد واحد ترتيباً أعلى في منتج معين بينما يكون له ترتيب أقل في منتج آخر (Garvin, 1984, p. 30)، وهنا يكمن جوهر الاختلاف في المنتجات والتميز بينها.

الفرع الثاني: بعد التكلفة (Cost)

تسعى المؤسسات إلى السيطرة على تكاليفها وتخفيضها بهدف بيع منتجاتها بأسعار تقل عن التي يقدمها منافسيها، وترجم السيطرة على التكاليف إلى أرباح أعلى من المتوسط وإذا كانت المؤسسة متحكمة في التكلفة ومحافظه على الجودة القريبة من المنافسة يمكن أن يؤدي بها ذلك إلى التحكم في متوسط الأسعار في الصناعة (Hemmatfar, Salehi, & Bayat, 2010, p. 164)، وتعرف التكلفة عموماً على أنها "تضحية اختيارية بموارد اقتصادية في سبيل الحصول على منافع مادية في الحاضر أو المستقبل" (عبد اللطيف، 2003، صفحة 11).

لتمكن المؤسسة من السيطرة على التكاليف يجب عليها التحكم الجيد في مجموعة من العوامل، ويمكن القول عموماً أن سيطرة المؤسسة على التكاليف يعتمد أساساً على (حيرش، 2012، صفحة 235):

— **أثر التجربة:** ينص مفهوم أثر التجربة على إمكانية تقليل تكلفة الإنتاج بنحو 10% إلى 30% عند مضاعفة الحجم وتراكم الخبرات لدى الأفراد والمؤسسة (Brockmann & Brezinski, 2015, p. 564)، حيث ابتكر هذا المفهوم من طرف مجموعة بوسطن الاستشارية في ستينات القرن الماضي.

- **أثر التعلم:** إن تكرار المهام من طرف الأفراد يجعلهم يطلبون وقت أقل لأداء مهامهم بسبب الإلمام بالأدوات والوظائف، إضافة إلى عثورهم على طرق مختصرة لتأدية المهام (Anzanello & Fogliatto, 2011, p. 574)، وهذا من شأنه التخفيض من تكلفة الإنتاج الوحدوية بسبب التقليل في حجم الوقت اللازم لإنتاجها.
- **اقتصاديات الحجم:** يعبر مفهوم اقتصاديات الحجم عن الاستراتيجية المتبعة لخفض التكاليف من خلال زيادة حجم الانتاج، بموجب أنه كلما زاد حجم الانتاج انخفضت تكاليف الانتاج الوحدوية.
- **حجم المؤسسة:** يمكن للمؤسسات كبيرة الحجم التخفيض من تكاليف الانتاج دون المساس بصورتها أو بجودة منتجاتها، في حين يصعب ذلك على المؤسسات صغيرة الحجم لمحدودية امكانياتها وقدراتها وذلك وفقا للتكنولوجيا المستخدمة.

الفرع الثالث: بعد المرونة (Flexibility)

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي والتغير الديناميكي المستمر لاحتياجات المستهلك، أصبح على المؤسسة أن تتصف بالمرونة للتجاوب السريع وأحيانا سبق هذه التغيرات في سبيل الحفاظ على فرص البقاء والنمو، وتعرف المرونة على أنها "تصرف المؤسسة بطريقة سريعة لتبديل ظروف المنافسة والقدرة على الاستجابة من خلال تحديد الأهداف للحصول على الميزة التنافسية والحفاظ على التغيرات في بيئتها الديناميكية" (Eryesil, Esmen, & Beduk, 2015, p. 3469)، كما عرفت المرونة على أنها "القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلا عن الاستجابة لاحتياجات الزبون" (القحطاني، 2019، صفحة 57).

عموما، يمكن القول أن جوهر المرونة يكمن في سرعة استجابة المؤسسة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وذلك بهدف اقتناص الفرص وتجنب التهديدات مسبقا، إضافة إلى تماشي المؤسسة مع التغيرات في احتياجات الزبون ورغباته والسرعة في الاستجابة لطلباته، وبالتالي فإن مرونة المؤسسة مهمة جدا في تنافسيتها وتحسين أدائها، ومن منظور حديث أصبحت المرونة تمس المنهج الإستراتيجي بدلا من المنهج التكيفي.

تباينت واختلقت الأبعاد والتصنيفات المستخدمة للتعبير عن مرونة المؤسسة، ومن أهم الأبعاد التي تطرق لها الباحثون نذكر (Bakhelili & Chellali, 2020, pp. 273-274):

- **مرونة الانتاج:** يجب أن تكون المؤسسات مرنة في تقديم منتجاتها وسرعتها في تحويل عملياتها من منتجات القديمة إلى إنتاج منتجات جديدة، بالإضافة إلى تكييف نظام الإنتاج مع التغيرات البيئية وتغير الطلب من خلال الزيادة أو الانخفاض.
- **المرونة التنافسية:** يتم تعريف المرونة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغير في احتياجات العملاء، وتشخيص التغيرات في بيئة الأعمال والتكيف معها، مما يوفر للمؤسسة القدرة على التنافس في الأسواق عالية المنافسة، من خلال القدرة على استغلال الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين.

– مرونة الموارد: تمتلك المؤسسة مجموعة من الموارد الملموسة وغير الملموسة ومن خلال السيطرة عليها يمكن استخدامها لتصور وتنفيذ استراتيجيتها الخاصة، وبالتالي تشير مرونة الموارد إلى القدرة على الاستخدام وإعادة صياغة الموارد الداخلية.

الفرع الرابع: بعد الابتكار (Creativity)

تبحث المؤسسات ضمن الفكر الاقتصادي الحالي عن اكتساب ميزة للتنافس من خلالها لضمان البقاء والاستمرار، ويعد الابتكار من أهم الآليات التي تضمن التميز والتفرد بالفكرة باعتباره محددًا أساسيًا للأداء التنافسي للمؤسسة، فهو مفتاح لتطوير الأداء ووجوده ضمن ممارسات وأنشطة المؤسسة في كافة المستويات يساعدها في مواجهة تحديات البيئة، ونظرا للتباين في وجهات النظر اختلف الباحثون في تحديد تعريف الابتكار، حيث ارتبط مفهومه بمجموعة من المصطلحات الأخرى، كالإبداع والاختراع، وفيما يلي سنتطرق إلى مفهوم الابتكار عن طريق توضيح العلاقة بينه وبين المفاهيم المرتبطة به:

أولاً: الابتكار

يعرف الابتكار على أنه "القدرة على التفكير في القيام بشيء فريد يمكن استخدامه لتحقيق نتائج لم تحقق من قبل" (Sufyan & Aykut, 2021, p. 02)، ويعني ذلك التفرد بالفكرة والتميز بها، والبحث عن النتائج التي لم يسبق الوصول إليها وهو ما تسعى إليه المؤسسة لدعم قدراتها التنافسية والرفع من مستوى الأداء التنافسي، كما يعرفه نجم عبود نجم على أنه "قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر أسرع من المنافسين في السوق" (نجم، 2003، صفحة 22)، بمعنى تفوق المؤسسة المبتكرة عن منافسيها في أسبقية الوصول إلى الفكرة الجديدة أو المنتج الجديد، أو في أسبقية الوصول إلى السوق.

ثانياً: الاختراع

يرتبط مفهوم الاختراع بالتقدم في المعارف وتجسيدها علمياً وتقنياً، حيث يمكن أن يكون نظرياً في شكل قاعدة، قانون عملي، أو تطبيقياً في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين، فيما يتجسد في إنشاء الشيء من عدمه، كأن نقول اخترعت شركة Apple هاتف iPhone أي أنها أول من صنعه، وعادة ما تعطى لمن يقومون باختراع براءة الاختراع تشهد لهم بأسبقيتهم إلى ذلك الشيء.

ثالثاً: الإبداع

ينسب الإبداع بمفهومه الحديث إلى الاقتصادي النمساوي Joseph Schumpeter بداية من 1912 والذي يعرفه بأنه "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه" (أحمد بن يحيى، 2019، صفحة 205)، فأساس الإبداع هو طرح أفكار جديدة تؤدي إلى استحداث طريقة أو أسلوب جديد للإنتاج، أو إنتاج منتج جديد في حد ذاته.

اهتمت الدراسات الحديثة بالموارد البشري كأهم الموارد التي يمكن للمؤسسة امتلاكها والاعتماد عليها؛ إلا أن توظيف أفراد مبدعين جدد لا يكفي لاتخاذ الابتكار كمصدر للفعالية بالمؤسسة، لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى ليشمل الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم ونتائج التدريب والرضا في العمل (الجبوري و اسماعيل، 2017، صفحة 118)، وبالتالي فإن المؤسسة بحاجة إلى الابداع التكنولوجي والتنظيمي لتعظيم الاستفادة من إبداعات الأفراد.

أ. الابداع التنظيمي:

بهدف الاستفادة من إبداع الأفراد تحتاج المؤسسة إلى تطوير هيكلها التنظيمية، أدت هذه الاعتبارات إلى البحث عن الابداع التنظيمي أكثر من مجموع مستويات إبداع الأفراد والفرق والجماعة (Mahdieh, David, & Payman, 2022, p. 01)، ويعرف الابداع التنظيمي على أنه "القدرة على تطوير منتجات وعمليات وخدمات جديدة أو طرق جديدة لتأدية المهام من قبل الأفراد المبدعين أو الجماعات في المؤسسات التي تعتمد على المعرفة" (Baykara, 2006, p. 951)، ويعد الابداع التنظيمي واحد من العوامل الرئيسية الدافعة لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات على المدى الطويل في الاسواق التنافسية اليوم وذلك من خلال (Gareth R, 2003, p. 17):

- سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة.

- تقليل كلفة التصنيع ورأس المال من خلال الابداع في العمليات.

ب. الإبداع التكنولوجي

يعد الإبداع التكنولوجي أحد أهم العوامل الأساسية التي قد يكون لها تأثير على المستوى التنافسي للمؤسسة في السوق ضمن الاقتصاد المعرفي، خاصة في أسواق التكنولوجيا العالية، ويعرف الابداع التكنولوجي على أنه "عبارة عن تغييرات في المظهر المادي للمنتج أو الخدمة ويؤدي إلى تحسين أدائها أو العمليات الخاصة بتحسين عمليات انتاج السلع والخدمات" (العامري و جاسم خضير المعموري، 2020، صفحة 42)، حيث يأتي الإبداع التكنولوجي في عدة أشكال سواء بمنتجات أو خدمات جديدة أو بتحسينات في المنتجات الحالية.

كما يشير (Yoshiaki Noguchi (1995 إلى أن طبيعة الإبداع التكنولوجي تعتمد على بعدين أساسيين متمثلين في أصل المنتج وطريقة الانتاج، ولكل بعد حالتين يمكن أن يظهر عليها الإبداع التكنولوجي، وحسب رأيه يمكن أن يكون في صورة من الحالات الأربعة الآتية (Jon-Chao & Shu-Wu, 1999, p. 276):

■ **إبداع المنتج:** ويعتمد إبداع المنتج على المنتج في حد ذاته ويأتي على شكل:

- إنتاج منتج جديد كلياً أو خدمات ووظائف جديدة بالاعتماد على نفس الاجراءات.

- خلق مزيج جديد أو إدخال تحسينات على منتج حالي.

■ إبداع طريقة الإنتاج: ويهتم بطريقة وتكنولوجيا الإنتاج والعملية الانتاجية ويكون في شكل:

- اعتماد تكنولوجيا إنتاج جديدة أو تطبيق أسلوب إنتاج جديد.

- تطوير طريقة الإنتاج الحالية، بإجراء تعديلات أو تحسين تدريجي في العملية الانتاجية.

تتحمل المؤسسات مخاطر عند إقدامها على الإنفاق في أنشطة الابداع التكنولوجي، ورغم أن لكل مؤسسة أسبابها ومبرراتها إلا أنه بشكل عام يمكن إجمال هذه الأسباب فيما يلي (مباركي و قريشي، 2016، صفحة 412):

- المنافسة الحادة في السوق: حيث أصبحت بيئة الأعمال ديناميكية ولا يمر يوم دون أن تكون هناك تغيرات لذلك أصبح لزاما على المؤسسات اللجوء إلى الإبداع وتحمل مخاطره ومن أجل الحفاظ على الحصة السوقية.

- الثورة العلمية: فقد أصبحت الفترة بين التوصل إلى النتائج والاكتشافات وتجسيدها بمنتجات مادية قصيرة جدا وهذا يعني أن هناك تطبيق فوري لنتائج البحوث والاكتشافات، وقد شجع هذا الأمر على تطوير الأبحاث والاكتثار من التعاقدات مع مراكز البحوث والجامعات بل اقامت الشركات مختبراتها الخاصة للتطوير.

- إمكانية الإنتاج بأحجام كبيرة: وهذا يعني أن كمية الأرباح المتولدة ستكون أكبر بسبب انخفاض بالتكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية.

- أزمة الطاقة: وبسبب هذا الحدث فقد طورت كثير من المنظمات منتجات كثيرة خصوصا في الصناعات الكهربائية والميكانيكية والطاقة وغيرها، مما أدى إلى ازدياد الحاجة للبحث والإبداع التكنولوجي لغرض إيجاد حلول للمشاكل المترتبة عن تلك الأزمات.

- التسهيلات والمساعدات الحكومية: خاصة تلك التي تقدم لدعم عمليات الإبداع التكنولوجي سواء كانت مساعدات فنية أو مالية.

- تكنولوجيا المعلومات: إن التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات انعكس إيجابا على أنشطة البحث والتطوير حيث تساهم الانترنت في تقديم خدمات في مجال التصميم والتحسين وغيرها في مختلف المؤسسات.

عموما، ومما سبق يمكن القول أن الابتكار هو القدرة على التوصل إلى أفكار جديدة فريدة تمكن من اكتشاف أساليب جديدة للإنتاج أو طرح منتجات جديدة متميزة عن ما طرحه المؤسسات المنافسة لها في السوق مما يضع المؤسسة في وضع تنافسي أحسن مقارنة بغيرها من المؤسسات المنافسة، وفي سبيل تطوير المنتجات أو العمليات أو الخدمات، فإن المؤسسة تحتاج إلى الابتكار كظاهرة تنظيمية وفهم كيفية تعزيز توليد الأفكار الجديدة، والابتكار يجمع بين الابداع والاختراع فهو أشمل وأرقى منهما أي انه قد يكون عن طريق الإبداع أو عن طريق الاختراع او عن طريقهما كليهما معا.

على غرار دراسة (الحمروني، 2016) من الباحثين أيضا من تطرق إلى آجال التسليم كبعد من أبعاد الأداء التنافسي، ويعرف آجال التسليم على أنه "إلتزام المؤسسة بمواعيد تسليم المنتجات من خلال كفاءة نظام التسليم والسوق والتوزيع وخدمات ما بعد البيع" (بوغازي و بوالطبخ ، 2020، صفحة 383)، فالمؤسسات تسعى إلى تقديم منتجاتها للمستهلك في الوقت المناسب وتجنب أي تأخير في ذلك، وذلك بالاعتماد على أنظمة الإنتاج في الوقت المناسب (Just In Time)، مما يقلل من مدة الإنتاج وتسليم المنتج للمستهلك؛ ومن أجل تحقيق ذلك، تعمل الشركة اليابانية لتصنيع السيارات Toyota على ترتيب تسلسل العملية من طلب المنتج إلى غاية تسليمه في تدفق واحد مستمر مع بذل جهود مستمرة بهدف التحكم في سلسلة التسليم وجعلها أقصر (Holweg , 2005, p. 609)، وأصبحت المؤسسات في الاقتصاد الحديث تتنافس فيما بينها من خلال السرعة في تسليم المنتج أو الخدمة إلى المستهلك، وتهدف المؤسسة إلى التخفيض في المدة المستغرقة في تسليم المنتجات أو الخدمات إلى المستهلك، إلا أنه وبالنظر إلى طبيعة الدراسة الميدانية فقد استبعدنا هذا البعد نظرا لطبيعة عمل المؤسسة الخدمانية محل الدراسة، ووفقا للدراسات فإنه يمكن دراسة الأداء التنافسي للمؤسسة من خلال الأبعاد المتمثلة في: الجودة، التكلفة، مرونة المؤسسة والإبتكار، حيث أن هذه الأبعاد تعتبر المداخل الجوهرية لتحقيق الأداء التنافسي للمؤسسة، وذلك لتطرق العديد من الباحثين لها ضمن مفهوم الأداء التنافسي للمؤسسة.

خلاصة الفصل الأول

من خلال دراستنا لهذا الفصل والمتعلقة بتحديد الإطار المفاهيمي للأداء التنافسي للمؤسسة، تطرقنا إلى مجموعة من المفاهيم والمتعلقة بانتقال الطروحات النظرية من المنافسة إلى التنافسية، ثم إلى اعتمادها على الميزة التنافسية والقدرات الاستراتيجية كأهم المصادر الحديثة لها؛ ثم تناولنا مفاهيم أساسية حول الأداء وارتباطه كمفهوم بجملة من المفاهيم أهمها: الكفاءة والفعالية، الملاءمة؛ وصولاً إلى الأداء التنافسي للمؤسسة، حيث خلصنا إلى أن الأداء التنافسي للمؤسسة يجسد النجاح الذي تحققه المؤسسة في المجال التنافسي فهو مرتبط أساساً بتحقيق الأهداف التنافسية على المستوى الاستراتيجي للإدارة، وبالتالي على المؤسسة إدارة أدائها التنافسي بشكل جيد، لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية؛ كما خلصنا أيضاً، إلى جملة من الخيارات الاستراتيجية والتي تسمح للمؤسسة بالرفع من مستوى أدائها التنافسي، من خلال عدة مداخل من بينها: الجودة، التكلفة، المرونة، والابتكار؛ والتي يتم اعتمادها كأبعاد للتحكم في الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية.

الفصل الثاني

إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء التنافسي

للمؤسسة

اكتسبت المعرفة أهمية واضحة في نجاح المؤسسات بمجال إدارة الأعمال وبمساهمتها في تحولها إلى الاقتصاد المعرفي والذي يشهد تغيرات متسارعة وكبيرة، حيث تزايد الاهتمام بالمدخل المعرفي نتيجة إلى تراجع دور المداخل التي كانت سائدة في إيجاد الحلول لمواجهة هذه التغيرات، وأضحى على المؤسسة العمل على اكتساب المعارف وإدارتها، خصوصا وقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم المداخل التي تعتمد عليها المؤسسة في الرفع من مستوى تنافسيتها وخلقها للثروة، ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم الجوانب المتعلقة بمفهوم إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنافسي للمؤسسة، من خلال ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول أساسيات حول المعرفة، ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، أما المبحث الثالث والأخير فقد خصص لأثر إدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة.

المبحث الأول: أساسيات حول المعرفة

يعيش العالم اليوم ثورة في المعلومات والاتصالات، وتعتبر فيه المعرفة وإدارتها سلاحا قويا وفعالا في سبيل تحقيق الريادة، حيث ساهمت في تحول المؤسسات في ظل الاقتصاد العالمي الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة، وتمكن المعرفة العقل البشري من النظر في البيئة المحيطة حوله للكشف عن القوانين ومن أجل الابداع والابتكار واكتشاف واكتساب المعارف الجديدة، مما أدى بالباحثين للاعتراف بالمعرفة بصفاتها موجود غير ملموس ومورد فكري والاعتماد عليها كمكسب لخلق الثروة والرفع من مستوى أداء المؤسسات وتعزيز تنافسيتها، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى المعرفة كمفهوم وأهم المفاهيم المرتبطة به، إضافة إلى خصائص المعرفة وأنواعها، وأهميتها وأهم مصادرها.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة والمفاهيم المرتبطة به (هرمية المعرفة)

لتحديد مفهوم إدارة المعرفة يجب أولا التطرق إلى مفهوم المعرفة حيث أن المعنى اللغوي للمعرفة هو "الإدراك الجزئي أو البسيط، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، لذا يقال عرفت الله، دون علمته" (قراش، 2012، صفحة 192)، ولتوضيح مفهوم المعرفة ينبغي التعرّيج على مجموعة من المفاهيم المرتبطة بها والمتمثلة في البيانات، المعلومات، والحكمة.

تعد أفضل طريقة لتوضيح مفهوم المعرفة هي التمييز بينها وبين أهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بهرمية المعرفة، والتي سنتطرق إليها بإيجاز فيما يلي:

الفرع الأول: البيانات (Data)

هي عبارة عن "مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة" (طالب الكيالي، 2004، صفحة 04)، كما يعرفها Wiig على أنها "ملاحظات غير مفهومة وحقائق غير مصقولة تظهر في عدة أشكال مختلفة قد تكون أرقاما أو حروفا أو كلمات غير منظمة أو بدون سياق كما تظهر في شكل إشارات متناظرة أو صور" (Wiig K. , 1993, p. 74)، وبالتالي يمكن النظر إلى البيانات أو المعطيات على أنها حقائق أو أرقام أو كلمات غير منظمة أو رموز غير مفسرة والتي لا تعطي إجابات واضحة عن التساؤلات.

الفرع الثاني: المعلومات (Information)

هي بيانات أعطي لها معنى والتي يمكن تطبيق شكلها ومحتواها بعد تصنيفها ومعالجتها وتنسيقها (Marquardt , 2002, p. 140)، في حين من الباحثين من يعرفها على أنها "معالجة البيانات بالمعنى الأوسع، وهذا نتيجة لتخزين واسترجاع ومعالجة البيانات" (Chiang, Barron, & Storey, 1992, p. 03)، في إشارة إلى العمليات المطلوبة لتوفير المعلومات، وبالتالي يمكن النظر للمعلومات على أنها المعنى أو التفسير الذي يعطى للحقائق والبيانات من خلال مرورها على مجموعة من العمليات للتنظيم والتفسير وإضفاء المعنى.

الفرع الثالث: المعرفة (Knowledge)

كغيره من المفاهيم لم يتفق الباحثين على تعريف واحد لمفهوم المعرفة ولم يرد له تعريف دقيق ومحدد، حيث من الباحثين من يرى المعرفة على أنها "معلومات قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي معلومات مفهومة، محللة ومطبقة" (نجم، 2008، صفحة 25)، فالمعرفة هي نتاج فهم محتوى المعلومات مما يساهم في سهولة استخدامها في إيجاد الحلول، في حين من الباحثين من يعرفها على أنها "مزيج من الخبرات والمهارات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين" (العربي، 2021، صفحة 102)، حيث تتكون المعرفة من خلال تراكم المعلومات والمهارات؛ وفي نفس السياق تناول Pears مفهوم المعرفة وفقا لثلاثة أسس تمثلت في (الكبيسي، 2005، صفحة 08):

- على أساس المصطلح: فهي مشتقة من الفعل **To know**.
- على أساس الطريقة: ومعناها ماهي معرفة الفرد، أي معرفة الشخص كيف يؤدي شيئا ما.
- على أساس المستوى: وهو يقسم إلى مستويين فرعيين، يتعلق المستوى الأول بمعرفة الأشياء وهي معرفة مكتسبة، أما الثاني هو معرفة الحقائق.

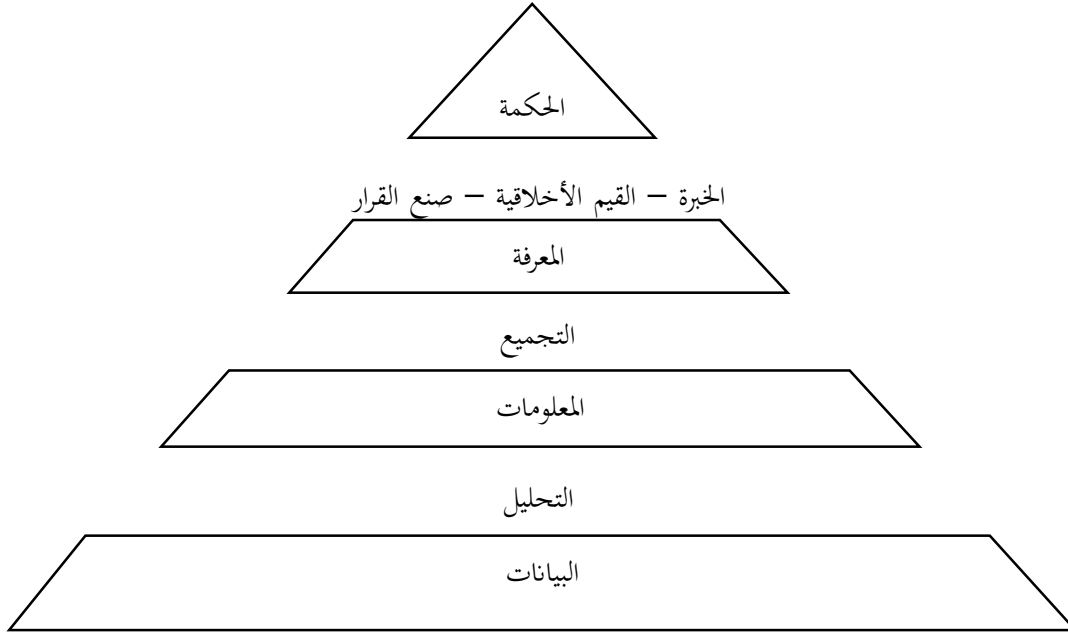
إن أدنى مستوى من الحقائق المعروفة هو البيانات، فالبيانات ليس لها معنى جوهري ويجب فرزها وتجميعها وتحليلها وتفسيرها، وعند معالجة البيانات بهذه الطريقة تصبح معلومات، وهذه الأخيرة لها محتوى ومقصد، ومع ذلك لا تحتوي على معنى حقيقي، أما عندما يتم دمج المعلومات مع السياق والخبرة تصبح المعرفة. وعلى هذا الأساس ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المعرفة لا تكفي فقط بتجميع المعلومات وإنما هي نتاج تحليلها وتفسيرها ومعالجتها فهي مزيج بينها.

الفرع الرابع: الحكمة (Wisdom)

ذهب بعض الباحثين إلى ربط مفهوم المعرفة والتي تعكس استخدام واستثمار المعلومات بشكل فعال بمصطلح الحكمة أو الخبرة، وتعرف الحكمة على أنها "وضع المعرفة في إطار عمل يسمح بتطبيق المعرفة على موقف مختلف ليس بالضرورة أن يكون بديهي" (Jennex & Bartczak, 2013, p. 21)، فالحكمة تظهر عند المواقف غير البديهية أو المشاكل التي لم يكن لها سابقة والتي يشوبها الشك حيث لا تكفي المعرفة لصنع القرار فيها، ومن الباحثين من يرى أن الحكمة هي القدرة على زيادة الفعالية، وبالتالي فإن الحكمة تأتي في مستوى أعلى من المعرفة، ولقد ثبت أن الحكمة لها صفات أعلى من المعرفة في التسلسل الهرمي

(Jakubik & Mürsepp, 2022, p. 370)، ذلك لأن نمو المعرفة والتشارك فيها يؤدي إلى الحكمة، كما هو مبين في الشكل الموالي.

الشكل رقم (10): هرمية المعرفة



Source: (Dašić, Šerifi, & Bulatović, 2011, p. 46)

يتضح من الشكل أن البيانات تمثل قاعدة الهرم فهي عبارة عن رموز أو كلمات أو حقائق بسيطة لم يتم تفسيرها وهي في صورتها الخام وبالتالي تعبر عن أدنى مستويات المعرفة، بعد تحليلها ومعالجتها تصبح في شكل معلومات هي عبارة عن مجموعة من البيانات ذات معنى جمعت مع بعضها ليصبح في الامكان الاستفادة منها، أما المعرفة فما هي إلا تجميع للمعلومات المهمة ذات المعنى ووضعها في موضعها حيث تمكن من الاستنتاج، وذهب اغلب الباحثين إلى عد البيانات كمصدر للمعلومات والتي بدورها تمثل مصدرا للمعرفة، هذه الاخيرة عندما تصبح في ذهن الفرد وعندما يبدأ بمعالجتها واستغلالها اعتمادا على خبرته في عملية اتخاذ القرار وفي أساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل وفي حدود القيم الأخلاقية تصبح حكمة.

بالرغم من ارتباط مفهوم المعرفة بمجموعة من المفاهيم، إلا أن له من المزايا والخصائص ما يميزه عن غيره من المفاهيم المرتبطة به، إضافة إلى تصنيف المعرفة في حد ذاتها إلى عدة أنواع مختلفة حسب وجهة نظر الباحثين في المجال المعرفي، وهو ما سنتطرق له في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: خصائص المعرفة وتصنيفاتها

تختلف المعارف باختلاف خصائصها وتصنيفاتها، ونسعى من خلال هذا العنصر للتطرق إلى خصائص المعرفة ومختلف تصنيفاتها.

الفرع الأول: خصائص المعرفة

تعددت وجهات نظر الباحثين لخصائص المعرفة، وأشار Mc Dermott إلى ست مزايا أو خصائص للمعرفة هي (الكيبسي، 2005، صفحة 15): المعرفة هي فعل إنساني، تنتج عن التفكير، وتتولد في اللحظة الراهنة، تنتمي إلى الجماعات، تتداولها الجماعات بطرق مختلفة، وتتولد تراكميا في حدود القديم، وما يجدر الإشارة إليه هو ارتباط المعرفة بالتفكير الإنساني من خلال الخاصيتين الأولى والثانية حيث لا يمكن فصل الإنسان وتفكيره عن المعرفة.

وذهب Winch & Schneider للإشارة إلى أن ما يميز المعرفة هو اللاملموسية القياسية (Winch & Schneider, 1993, p. 293)، حيث أن منتوج المعرفة غير ملموس ماديا بما فيه الكفاية لمنعه من التداول كسلعة، إلا أنها قياسية بدرجة كافية للسماح له كمنتوج بالتميز عن المنتجات المقدمة من طرف المنافسين، حيث بإمكان المعرفة تقديم ميزة تنافسية للمؤسسة.

في حين ذكر Housel & Bell ستة من الخصائص الأساسية المميزة للمعرفة والتي تمثلت في (نجم، 2008، الصفحات 29-32):

- إن المعارف يمكن أن تولد: فبعض المؤسسات تمتلك من الخصوبة الذهنية ما يكفي لجعلها قادرة على توليد معرفة جديدة.
- المعرفة يمكن أن تموت: فبعض المعارف تموت بموت ممتلكها وبعضها تموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتقادمها.
- المعرفة يمكن أن تمتلك: فأغلب المعارف ذات القيمة يتم اكتسابها من طرف المؤسسات حيث تمارس دورا كبيرا في تحويلها بين الأفراد.
- المعرفة متجذرة في الأفراد: فمنها الفطرية والتي يحتفظ بها الأفراد كإمكانات ذهنية ولا تظهر إلا في حال الاستخدام إلا أنه يمكن تحويلها.
- المعرفة يمكن أن تخزن: يمكن تخزين المعارف خارجيا وكان هذا التخزين في السابق على الورق والأشرطة، مع التطور التكنولوجي الذي يشهده العصر أصبح من السهل تخزين المعرفة وبكميات هائلة ومع سهولة الاسترجاع.
- المعرفة يمكن أن تصنف: إلى جانب المعرفة المتجذرة أو الفطرية هناك أنماط وتصنيفات للمعارف كل حسب خصائصها.

الفرع الثاني: تصنيفات المعرفة

بعد التطرق إلى خصائص المعرفة، وعلى اعتبار أن من بين خصائصها إمكانية تصنيفها، حددت أنواع وتصنيفات مختلفة من المعرفة، ويعد التصنيف الذي قدمه Michael Polanyi في الستينات من أقدم تصنيفات المعرفة وأهمها، حيث صنف المعرفة إلى ضمنية وصریحة، أي التمييز بين ما نعرفه (ضمنية وهي أكثر مما نستطيع أن نصرح أو نخبر به الآخرين)، حيث أشار Polanyi

في قوله "إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقوله للآخرين، وإنما يمكن أن نعمل أشياء بدون أن نكون قادرين أن نخبر الآخرين بالضبط كيف نعمله" (نجم، 2008، صفحة 42)، إلى تصنيفه للمعرفة إلى ما يمكن التصريح وإخبار الآخرين به، وما يصعب التعبير عنه للغير.

أولاً: تصنيف Nonaka: بالرغم من أهمية هذا التصنيف -Polanyi- إلا أنه لم يحظى في حينها بالاهتمام الكافي وفي أواخر 1991 أعاد Nonaka الأهمية لهذا التمييز حيث صنف المعرفة إلى نوعين هما الأكثر استخداماً (Nonaka, 1991, p. 98) :

أ. **المعرفة الضمنية:** هي معرفة لا يمكن التعبير عليها بسهولة، وهي شخصية للغاية ويصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها ونقلها وتعليمها إلى الغير، فهي متجذرة وتوجد في عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة وهو ما يتماشى مع مقولة الفيلسوف Polanyi "يمكن أن نعرف أكثر مما نقوله"، هذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية للمؤسسة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة.

ب. **المعرفة الصريحة:** هي معرفة رسمية ومنظمة، حيث يمكن إيصالها والتشارك فيها بسهولة، كما يمكن تسريبها خارج المؤسسة، يمكن أن نجدتها في شكل براءات الاختراع، حقوق النشر، وتجسد في منتجات المؤسسة وخدماتها.

ثانياً: تصنيف Lundvall: صنف Lundvall المعرفة إلى أربعة أنواع (الكيسي، 2005، صفحة 23):

- معرفة - ماذا (Know-What): تسمى أيضا المعرفة الإدراكية، وتعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها، وتذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة.
- معرفة - لماذا (Know-Why): كما تعرف بالمعرفة السببية، وتتعلق بالمبادئ والقوانين، وهي تساهم في اتخاذ القرارات في الحالات المعقدة وغير المؤكدة.
- معرفة - كيف (Know-How): أو المعرفة الاجرائية، وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة بنجاح، وتتعلق بمعرفة كيفية أداء الأعمال والقيام بها.
- معرفة - من (Know-Who): وهي المعلومات حول من يعرف ماذا، أو من يعرف كيفية أداء ماذا.

ثالثاً: تصنيف M.H. Zack: يقدم M.H. Zack تصنيفاً آخر للمعرفة في المؤسسات القائمة على المعرفة، حيث يصنف المعرفة إلى ثلاثة أنواع تمثلت في (Zack, 1999, p. 133):

- المعرفة الجوهرية (Core Knowledge): تسمى أيضا المعرفة الأساسية، وهي الحد الأدنى لمستوى المعرفة المطلوب من أجل الصناعة حسب قواعد اللعبة، ولا يضمن للمؤسسة وجود هذا النوع من المعرفة التنافسية على المدى الطويل، ولكنه يقدم حاجزاً أساسياً للدخول في الصناعة، وهي معروفة لدى المؤسسات الأعضاء في الصناعة تميزهم عن باقي المؤسسات غير الأعضاء.
- المعرفة المتقدمة (Advanced Knowledge): هذا النوع أو المستوى من المعرفة يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فبالرغم من أن المؤسسة تمتلك عموماً نفس المستوى أو النطاق أو جودة المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها

تختلف عن المنافسين في قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية، مما يتيح تمايز المعرفة، وبدلاً من المعرفة أكثر من المنافس، تسعى المؤسسات إلى تحقيق مركز تنافسي في السوق من خلال التميز في المعرفة.

– المعرفة الابداعية (Innovation Knowledge): هي تلك المعرفة التي تمكن المؤسسة من قيادة صناعتها ومنافستها وتمييز نفسها بشكل كبير عن منافسيها، فهذا النوع من المعرفة يجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد اللعبة في مجال صناعتها وذلك استناداً على معرفتها الابتكارية الواسعة.

كما أكدت دراسة (Nonaka & Takeuchi, 1995) إلى أن خلق المعرفة يعتمد على ثلاثة مستويات للمعرفة: المعرفة الفردية، المعرفة الجماعية، المعرفة التنظيمية؛ حيث أشار الباحثان إلى أن المحرك الرئيسي في خلق المعرفة التنظيمية هو الفرد، فمعظم المعرفة التنظيمية يتم تطبيقها واستخدامها في النهاية من قبل الأفراد أو الأنظمة التي تساعدهم في ذلك، وهو ما سنتطرق له في المباحث القادمة.

يعد تصنيف Nonaka والذي تطرق في دراسته إلى المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وآليات الانتقال بالمعرفة الضمنية إلى الصريحة، من أهم التصنيفات والأكثر شيوعاً؛ حيث تطرق الباحثون إلى العديد من الأبحاث بخصوص أنواع وتصنيفات المعرفة واختلفت المعايير لكل باحث حسب وجهة نظره أو مجاله وهذا راجع إلى الأهمية البالغة التي يوليها الباحثون ورواد الأعمال لموضوع المعرفة، وتركيز الباحثين في أدق تفاصيل المعرفة ومصادرها بغية الوصول إليها.

المطلب الثالث: أهمية المعرفة ومصادرها

وجهت المؤسسات الحديثة اهتمامها صوب المعرفة، حيث أصبحت تسعى إلى اكتساب المعارف من شتى مصادرها، وفي هذا العنصر سنتطرق إلى أهمية المعرفة، إضافة إلى أهم مصادرها.

الفرع الأول: أهمية المعرفة

في ظل الاقتصاد الجديد والقائم على المعرفة، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة، أصبحت المؤسسات تتنافس أكثر على الموارد غير الملموسة بدلاً من الموارد الملموسة، وتنامت خلاله أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها، ويمكن تحديد أهمية المعرفة من خلال النقاط الآتية (الكبيسي، 2005، صفحة 13):

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات، من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة.
- أتاحت المعرفة للمنظمة التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، وتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها، أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.

– أصبحت المعرفة الأساس لخلق الميزة التنافسية وإستدامتها.

بعد بروز أهمية المعرفة وضرورة امتلاكها والحفاظ عليها، أصبحت المؤسسات تتسابق على اكتساب المعرفة والحصول عليها باختلاف أنواعها، ما جعل المسيرين يبحثون عن المعرفة من خلال جميع المصادر والتي من الممكن أن تؤدي بهم إلى اكتساب معارف جديدة.

الفرع الثاني: مصادر المعرفة

تعددت المصادر التي تلجأ إليها المؤسسة لحصولها على المعرفة، ونظرا لتنوعها فقد صنفها الباحثون ومن بينهم M.H. Zack إلى نوعين مصادر داخلية ومصادر خارجية، فحسبه قد تكمن المعرفة داخل المؤسسة أو خارجها (Zack, 1999, p. 138):

– **المصادر الداخلية:** وتعني المعرفة التي يتم إنشاؤها داخل المؤسسة، فهي ذات قيمة بشكل خاص، لأنها تميل إلى أن تكون فريدة من نوعها ومحددة ومحفوظ بها، لذلك من الصعب على المنافسين تقليدها مما يجعلها ذات قيمة استراتيجية، وقد تتواجد المعرفة داخل المؤسسة في أذهان الأفراد، مضمنة في السلوكيات والإجراءات والبرامج والمعدات، أو مسجلة في وثائق مختلفة كالتقارير والمقالات والمذكرات، أو تم تخزينها في قواعد بيانات.

– **المصادر الخارجية:** تخلق العديد من المؤسسات فرصا للحوار المستمر مع عملائها لتبادل المعارف، وفق مجموعة من الآليات كالمشاريع المشتركة، مواقع الويب، البريد الإلكتروني، الأرقام المجانية، مراكز خدمة العملاء، المجالس الاستشارية للعملاء، الملتقيات والمؤتمرات، والجامعات، الجمعيات المهنية، العلاقات الشخصية، الموردين ووسطاء المعرفة، والتحالفات الاستراتيجية. ففي كثير من الأحيان تنظم المؤسسة مؤتمرات أنظمة الكمبيوتر لدعم التفاعل الخارجي، كما أنها تقوم بإنشاء قواعد إلكترونية لاستخدامها في جمع وتخزين المعرفة الخارجية، الرسمية منها وغير الرسمية.

تختلف توجهات المؤسسات من مؤسسة إلى أخرى فمن حيث توجه المؤسسات إلى مصادر المعرفة يمكن تحديد ثلاثة خيارات متاحة (Hebibi, Raimi , & Milićević , 2019, p. 121):

- يشير الأول إلى المؤسسات التي تولد المعرفة من مصادرها الخاصة والداخلية، هذا التوجه من شأنه تعريض الموقع التنافسي للمؤسسة للخطر، فمن الصعب على المؤسسة وبغض النظر عن حجمها أن تغطي جميع مجالات العلوم والمعرفة.
- ويشير الخيار الثاني إلى تلك المؤسسات التي يتم توجيهها فقط إلى المصادر الخارجية للمعرفة، هذا الخيار يمكن أن يتسبب في النهاية إلى عدم الاستقرار في أعمال المؤسسة، لأن المصادر الخارجية للمعرفة قد تكون مجانية أو رخيصة ومتاحة للجميع، وبالتالي مع مرور الوقت تفقد المؤسسة الكفاءة وتخرج من سباق المنافسة.
- في النهاية يبقى الخيار الأمثل للمؤسسة هو اعتماد المصادر الداخلية والخارجية للمعرفة، فهذا المزيج يلغي عيوب الخيار الأول والثاني، ويمكن أن تؤدي المعرفة الخارجية المتاحة بشكل شائع إلى جانب المعرفة الداخلية الفريدة إلى رؤى جديدة وفريدة من نوعها، فالمؤسسة تعمل على التوفيق وصنع توليفة بين المعرفة الداخلية خاصة الضمنية منها، والمعرفة الخارجية

الصريحة والتي قد تخدم استراتيجياتها وأهدافها، فتعمل المؤسسة على اكتساب هذه المعارف بالاعتماد على كل المصادر سواء كانت الداخلية أو الخارجية منها.

بعد ظهور المعرفة وبروزها كمفهوم جديد، اكتسبت أهمية بالغة جعلت المؤسسات تتنافس على اكتسابها والحفاظ عليها وتحديثها باستمرار لتقدمها مع مرور الزمن، ولتطبيقها والاستفادة منها، اضحى على المؤسسات الاهتمام أكثر بالمعرفة وإدارتها بالشكل الذي يضمن استمرارية الحصول على المعرفة عند الحاجة إليها من خلال تطبيق عدة إجراءات تضمن ذلك، وهو ما سنتطرق له بالتفصيل في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

أصبحت المؤسسات في ظل التطور التكنولوجي وحدة المنافسة التي يشهدها اقتصاد المعرفة، على دراية بأهمية المعرفة حيث تعتبرها موردا حاسما ويجب إدارتها بحكمة، ووجب على المسيرين خلق الشروط المناسبة للاستغلال الأمثل للمعارف بهدف ضمان القدرة على إدارة المعرفة، وتحتاج المؤسسة إلى تسخير المعرفة ليس فقط لتبقى في المنافسة ولكن أيضا لتصبح مبتكرة، وستتطرق في هذا المبحث إلى ماهية إدارة المعرفة ثم إلى أهميتها وأهدافها والتحديات التي تواجهها ومن ثمّة إلى عمليات إدارة المعرفة ونماذج عنها.

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

لا شك أن مفهوم إدارة المعرفة يشهد تطورا متسارعا وملحوظا منذ ظهوره إلى اليوم، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى نشأة وتطور إدارة المعرفة كمفهوم، ثم إلى جملة من التعاريف التي وردت من قبل الباحثين في المجال، ومن ثمّة الإشارة إلى متطلباتها وفقا لجملة من الدراسات التي تناولت متطلبات إدارة المعرفة، ثم إلى مداخل إدارة المعرفة.

الفرع الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة

هناك من يشير إلى أن مصطلح إدارة المعرفة يعود إلى منتصف الثمانينيات من القرن الماضي 1985؛ ويعد Don Marchand عميد كلية دراسات المعلومات بجامعة سيراكيوز بالولايات المتحدة الأمريكية آنذاك، أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة كوصف للمرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل وواضح (Koenig, 2000, p. 20). إلا أن المصطلح لم يعرف اهتماما من طرف الباحثين، وكما هو معروف اليوم قد تم إعادة صياغته بشكل مستقل، وفي سنة 1987 أفادت تقارير أن شركة Mckinsey الأمريكية للإستشارات الادارية قد أطلقت دراسة تضمن عنوانها مصطلح إدارة المعرفة (Koenig & Neveroski, 2008, p. 244)، وحسب Prusak فإن بدايات إدارة المعرفة تعود إلى 1993 حيث عقد في بوسطن أول مؤتمر تم تنظيمه خصيصا للتطرق لموضوع إدارة المعرفة واعتبره معلما لبدايته (Prusak, 2001, p. 1003).

أما من وجهة نظر Stromguist فإن التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام 1997، وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية الادارية السنوية لتطوير أنظمتها (علة، 2011، صفحة 206)، ويشير Turban إلى أن العديد من المديرين

عدوا إدارة المعرفة أعظم عملية استراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية (الكبيسي، 2005، صفحة 33)، نظرا للعدد الهائل من الأبحاث التي تناولت موضوع إدارة المعرفة وبإسهاب، كما يلاحظ الاهتمام المتزايد بالدراسات التجريبية من قبل الباحثين والذي من شأنه إثبات أن مفهوم إدارة المعرفة قد وصل بالفعل إلى النضج (Koç, Kurt, & Akbıyık, 2019, p. 894).

ومما سبق يمكن القول أن الفترة الممتدة من منتصف الثمانينيات إلى غاية منتصف التسعينيات من القرن الماضي هي مرحلة ظهور المفهوم وبداية الاهتمام، إلا أن البداية الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي في منتصف التسعينيات، والتي عرفت فيها إدارة المعرفة والنضج والاعتراف.

الفرع الثاني: تعريف إدارة المعرفة

وردت العديد من التعريفات في موضوع إدارة المعرفة حيث اختلف بعض الباحثين في وجهات نظرهم واتفق آخرون، فهناك من يعتبر إدارة المعرفة إلى حد كبير "عملية ديناميكية ومستمرة، تنطوي على الإجراءات الفرعية المختلفة والأنشطة التي تربط الإدارة التشغيلية بالإدارة الاستراتيجية، وتمكن الأفراد والفرق والجماعات من تحقيق أداء فائق من خلال تعزيز ودعم رأس المال الفكري واستخدامه الفعال لتقديم القيمة المضافة" (Popa & Ştefan, 2019, p. 01)، في إشارة إلى أهمية استمرارية هذه العملية والتي تعمل على ربط الإدارة التشغيلية بالإدارة العليا ما من شأنه تمكين الأفراد من تحسين أدائهم، إضافة إلى أهمية رأس المال الفكري واعتماد المؤسسة عليه كأساس لتحقيق القيمة وهو التميز الذي تهدف إليه المؤسسات في عصر الاقتصاد المبني على المعرفة.

من الباحثين أيضا من يرى إدارة المعرفة على أنها عبارة عن نظام معارف ومجموعة من العمليات تساعد المؤسسة على التنافس، ففي نظرهم تشير إدارة المعرفة إلى "تحديد وتنسيق المعرفة الجماعية للمؤسسة لمساعدتها على التنافس، ويمكن لإدارة المعرفة تعزيز تدفق المعرفة وتبادلها، من خلال نظام معارف مكون من أربع عمليات متمثلة في انشاء وتخزين ونقل وتطبيق المعرفة" (Lin, 2019, p. 1756)، وبالتالي فإن إدارة المعرفة ليست عملية تنظيمية منفصلة ومستقلة بل هي مجموعة من الأنشطة والعمليات المتكاملة فيما بينها، إضافة إلى كونها تعمل على التحسين من أداء الموظفين والرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة فهي "اعتماد استراتيجية منهجية لتحسين الأعمال، من خلال تحديد وانتقاء وتخزين وتنظيم، وتبادل المعلومات الأساسية لأعمال المؤسسة بطريقة تعمل على تحسين أداء الموظفين والقدرة التنافسية للمؤسسة" (Bergeron, 2003, p. 08).

في حين يرى Hackett أن إدارة المعرفة هي ببساطة مدخل نظامي ومنهجي متكامل لتفعيل نشاطات المشاركة في كل أصول المشروع من المعلومات، وموارد قواعد البيانات، والوثائق، والسياسات والاجراءات وتوجيهها، بالإضافة إلى خبرات الأفراد العاملين وتجارهم أولا (سعد غالب، 2007، صفحة 28)، فالمعرفة هي نتاج تجميع البيانات ومعالجة المعلومات اعتمادا على التشارك في كل أصول المؤسسة خاصة غير الملموسة منها من خبرات وتجارب الأفراد.

أما Karl M. Wiig فقد كان أكثر تحديدا في تعريفه لإدارة المعرفة، حيث تطرق إلى المفهوم الواسع والضيق لها، حين عرفها بمفهومها الواسع على أنها "إطار مفاهيمي يشمل جميع الأنشطة والمنظورات اللازمة لجعل المؤسسة ذكية باستمرار، وتتضمن إدارة المعرفة مجموعة من الأنشطة لاكتساب نظرة عامة على كيفية التعامل مع معارف المؤسسة والاستفادة منها" (Wiig K. ,

(08, p. 1994)، فعموماً أساس إدارة المعرفة هو اكتساب وتسيير المعارف والاستفادة منها قدر الإمكان، وهو ما يجعل المؤسسة أكثر ذكاءً، أما بمفهومها الضيق والعملي فقد عرفها على أنها "مجموعة من الأساليب والعمليات المميزة والمحددة جيداً لتحديد وإدارة وظائف المعرفة في عمليات مختلفة، وإيجاد منتجات واستراتيجيات جديدة، وتحسين إدارة الموارد البشرية، وتحقيق أهداف المؤسسة" (08, p. 1994, Wiig K.), وبالتالي فهي من المفهوم العملي والضيق لمجموعة من العمليات والأساليب والتي تتخذ لإدارة المعارف، ولها أبعاد اقتصادية واستراتيجية، إضافة إلى كونها من شأنها التحسين وتسهيل وظيفة إدارة الموارد البشرية والأفراد، ويرى Nonaka & Takeuchi أن الفرد هو خالق المعرفة وأن المنظمة تلعب دور المضحّم للمعرفة (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 240) وعرفت هذه الفلسفة لدى اليابانيين الذين يؤكدون أن المعرفة تبدأ من الفرد وهو من يكتسب المعرفة ويشاركها ويطبّقها، هذا ما جعل P. Drucker يشير إلى أنه "ليس هناك شيء اسمه إدارة معرفة، وإنما إدارة أفراد ذوي معرفة" (مناصرة و بن تفات، 2017، صفحة 216)، وكل ذلك يصب في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.

ان وجهات نظر الباحثين المختلفة للمعرفة تؤدي إلى تصورات مختلفة لإدارة المعرفة؛ فإذا اعتبرت المعرفة كأصل من أصول المؤسسة، فيجب على إدارة المعرفة أن تركز على بناء وإدارة الأصول المعرفية، وإذا كانت المعرفة عملية، فإن إدارة المعرفة تركز على تدفق المعرفة وعمليات إنشاء المعرفة والتشارك فيها وتوزيعها (Alavi & Leidner, 2001, p. 110).

أصبحت إدارة المعرفة تمثل أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة كمصدر للنجاح الاقتصادي فمن الباحثين من تطرق إليها بمفهوم الميزة التنافسية، فيعرفها Tiwana على أنها "إدارة معارف المؤسسة لخلق قيمة تجارية وتحقيق ميزة تنافسية" (Pathirage, Haigh, Amaratunga, & Baldry, 2008, p. 06)، فهي تمثل أهم مصادر الميزة التنافسية واستدامتها حيث تعتبر "مفتاح تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها عندما تحدث التغييرات بسرعة في السوق، كما تمكن إدارة المعرفة من اكتساب وتحويل وتطبيق وحماية المعرفة، وبناء على النتائج التي توصلت إليها الأبحاث فهي تدعم بشكل كبير الميزة التنافسية للمؤسسة (Chandra, 2019, p. 216).

مما سبق من تعاريف يمكن القول أن مفهوم إدارة المعرفة وجد اختلافاً كبيراً من طرف الباحثين في مجال العلوم الإدارية والإدارة الاستراتيجية، كل حسب وجهة نظره، فمنهم من تناول إدارة المعرفة من مدخل الموارد البشرية وركز على الأفراد كأهم مورد للمؤسسة وهو ما تنص عليه الفلسفة اليابانية ويؤكد Drucker، ومنهم من تطرق لها من منطلق الإدارة الاستراتيجية فالمؤسسة تسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف المسطرة، باعتبارها من أهم مصادر الميزة التنافسية واستدامتها وهذا من المنظور الاقتصادي باعتبارها أصول فكرية، إلا أن أغلب التعريفات ركزت على عمليات إدارة المعرفة. وعموماً، يمكن تبسيط مفهوم إدارة المعرفة في أنها مجموعة من العمليات التي تتعامل مع توليد وتخزين وتشارك وتطبيق معارف وخبرات المؤسسة، وذلك في سبيل خلق الميزة التنافسية وتحقيق أهداف المؤسسة إذا توفرت ظروف وشروط تطبيقها، وهو ما جعل مفهوم إدارة المعرفة يكتسي أهمية بالغة في العصر الحديث واقتصاد المعرفة، حيث تبحث المؤسسة الحديثة على توفير متطلبات تطبيق إدارة المعرفة سعياً منها لبلوغ أهدافها.

الفرع الثالث: متطلبات إدارة المعرفة

يتطلب تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة توفر مجموعة من المتطلبات والشروط الأساسية التي بموجبها تتمكن المؤسسة من إدارة معارفها، فالفرد يعتبر المورد الأساسي للمعارف إلا أنه بمفرده غير قادر على اكتساب المعارف وتخزينها واسترجاعها وقت الحاجة والتشارك فيها وتطبيقها، إنما يحتاج إلى الدعائم التي لها تأثير كبير على نجاح إدارة المعرفة، وقد قدم الباحثين العديد من المتطلبات الأساسية وإن اختلفوا في تحديدها والاتفاق عليها، وهو ما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (03): متطلبات إدارة المعرفة

المؤلفون	متطلبات إدارة المعرفة
Davenport and all (1998)	الارتباط بالأداء الاقتصادي وخلق القيمة، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، ثقافة المعرفة، قنوات نقل المعرفة، دعم الإدارة العليا.
Knapp (1998)	التعلم، الثقافة، التكنولوجيا.
Van Buren (1999)	القيادة، الهيكل التنظيمي، الثقافة، التكنولوجيا والمعالجة، نظام التحفيز والمكافآت، المعرفة، دعم الإدارة العليا.
Grover and Davenport (2001)	الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الثقافة، التكنولوجيا.
Gold and all (2001)	التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الثقافة.
Nemati (2002)	الثقافة، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، تحديد الصناعة.
Lee and Choi (2003)	التعاون، الثقة، التعلم، المركزية، اعضاء الطابع الرسمي، المهارات، تكنولوجيا المعلومات.
Chuang (2004)	تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية.
Yeh and all (2006)	ثقافة المنظمة، الأفراد، تكنولوجيا المعلومات، الاستراتيجية، القيادة.

Source: (Yang, Marlow, & Lu, 2009, p. 895)

يتضح من الجدول أن جل الباحثين اتفقوا على بعض العوامل الأساسية أو المتطلبات والمتمثلة في: تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة، وهذا يدل على مدى أهمية هاته المتطلبات في إدارة المعرفة حيث تكررت في أغلب الدراسات المذكورة، وقد أضاف بعض الباحثين متطلبات أخرى كل حسب وجهة نظره، إلا أن في دراسة Gold & all اكتفى الباحثون بهذه العناصر الجوهرية وستتطرق فيما يلي لكل عنصر منها بشيء من التفصيل.

أولاً: تكنولوجيا المعلومات

عندما تأتي المؤسسات إلى فهم قيمة المعرفة وإدارتها، يجب عليها اعتماد نهج محدد لإدارتها، ويتطلب هذا النهج عوامل من شأنها دعم انتقال المعرفة بين الأفراد، ودعم اكتساب معارف جديدة، وهذا ما توفره تكنولوجيا المعلومات، وتعرف تكنولوجيا دعم إدارة المعرفة على أنها "مجموعة من الأدوات التي تحكم انشاء ونشر واستخدام المعرفة لتحقيق الأهداف التنظيمية" (Zyngier, 2001, p. 02)، وتعتبر كوسيلة ميسرة ومسهلة لإدارة المعرفة، فالمؤسسة بحاجة إلى التكنولوجيا في عملية الاتصال وصنع القرار وتعزيز نقل المعرفة واكتسابها، وانشاء مخزن للمعرفة والحفاظ عليها وتأمينها، هذا ما يجعل المؤسسة تزيل العديد من المشاكل والحواجز التي كانت بينها وبين أن تصبح مؤسسة تكتسب معارف جديدة وتشاركها وتديرها، وحسب Michael H. Zack فإن المؤسسات

تواجه أربع تحديات خلال إدارة المعرفة، كل منها يمثل شكلا معينا من معلومات أو معرفة غير محددة، ويتطلب معلومات معينة أو قدرة معالجة محددة، تمثلت في (Zack, 2004, p. 862):

- **عدم اليقين:** عدم وجود معلومات كافية.
- **التعقيد:** وجود معلومات أكثر من أن تعالج بسهولة.
- **الغموض:** عدم وجود إطار مفاهيمي لتفسير المعلومات.
- **التناقض:** وجود العديد من الأطر المفاهيمية المتنافسة أو المتناقضة.

وتشمل الأبعاد التكنولوجية التي تشكل جزءا من إدارة المعرفة الفعالة كل من (Gold, Malhotra, & Segars, 2001, p. 187): ذكاء الأعمال، والتعاون، التشارك في التعلم، اكتشاف المعرفة، ورسم خرائط المعرفة، توليد الفرص، وكذلك الأمن. حيث تمكن تقنيات ذكاء الأعمال المؤسسة من توليد المعرفة فيما يتعلق بمنافسيها وبيئتها الاقتصادية، وتسمح تقنيات التعاون والتشارك والتعلم للأفراد داخل المنظمة بالتعاون والتشارك المعرفي، وبالتالي القضاء على العوائق الهيكلية والجغرافية والتي كانت من أهم العقبات التي واجهتها المؤسسات العملاقة سابقا، كما تسمح تقنيات اكتشاف المعرفة للمؤسسة بإيجاد وتحديد معارف جديدة سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها، أما خرائط المعرفة فهي تسمح للمؤسسة بتتبع مصادر المعرفة بشكل فعال، في حين تسمح تقنيات توليد الفرص بتتبع المعرفة حول عملائها أو الموظفين أو الموردين هذا ما قد يخلق فرص وأسبقيات للمؤسسة، وإلى جانب استخدام التكنولوجيا في انشاء المعرفة وتحويلها وتخزينها يجب على المؤسسة اتخاذ خطوات لضمان عدم سرقة معارفها وهو ما تسمح به تكنولوجيا الحماية والأمن.

ثانيا: الهيكل التنظيمي

نظرا إلى أن المعرفة تعتبر ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، فإنه يجب الأخذ بعين الاعتبار الطريقة التي يتم بها تنظيمها وتحديد النمط الذي تنتقل به المعارف داخل المنظمة، وبينها وبين بيئة أعمالها، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تبني هياكل تنظيمية تسمح لها باكتساب ونقل أكبر عدد ممكن من المعارف، ويلعب الهيكل التنظيمي دورا أساسيا في إدارة المعرفة ويعتبر من أهم متطلبات إدارة المعرفة، ويعرف Mintzberg الهيكل التنظيمي على أنه "إطار العلاقات حول الوظائف والأنظمة وعملية تشغيل الأفراد والجماعات التي تبذل جهودا لتحقيق الأهداف" (Ahmady, Mehrpour, & Nikooravesh, 2016, p. 456)، مشيرا إلى أن الهيكل التنظيمي هو من ينظم طبيعة العلاقات بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة وتقسيم المهام ضمن مختلف الوظائف، مما يساهم في تحقيق الأهداف.

ويمثل الهيكل التنظيمي أحد العناصر الأكثر نفوذا فيما يتعلق بتبني إدارة المعرفة، حيث يشير الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى نماذج العلاقات الداخلية للتنظيم والسلطة، وقنوات الاتصال الرسمية، وتفويض السلطة واتخاذ القرارات، وهو "البناء أو الشكل الذي يحدد الهيكل الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، ويوضح الانقسامات أو الوحدات الرئيسية والفروع ومن يؤدي مختلف الإجراءات والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة" (Alawamleh & Kloub, 2013, p. 83).

قد تشجع الهياكل التنظيمية الرسمية داخل المنظمة أو تمنع التفاعلات بين الموظفين، وهي ممارسة تعتبر حيوية في الإدارة الفعالة للمعرفة؛ ويجب أن تكون الهياكل مرنة لتشجيع هذه التفاعلات الحيوية وكذلك لمنح المؤسسة المرونة في التكيف مع بيئة متغيرة باستمرار (Gold, Malhotra, & Segars, 2001, p. 194)، فالمركزية العالية تمنع التفاعل بين الأفراد في المؤسسة، وتخفض من فرص النمو والتقدم وتقلل من الحلول الإبداعية (Wahba, 2015, p. 279)، وتعتبر المنظمة الأفقية على شكل فرق عمل متعددة الوظائف التي تسهل نشر المعلومات في جميع أنحاء المؤسسة خياراً أفضل من الهيكل الرأسي النموذجي (الوظيفي)، مما يجعل نقل المعرفة أكثر صعوبة (Claver-Cortés, Zaragoza-Sáez, & Pertusa-Ortega, 2007, p. 48)، لهذا السبب، وعلى الأقل من الجانب النظري، فإن الاتجاه الذي لوحظ هو الانتقال من الهياكل البيروقراطية الهرمية إلى تلك العضوية والمرنة بشكل متزايد فالهيكل التنظيمي يؤثر على تدفقات المعلومات وكذلك سياق وطبيعة التفاعلات بين الأفراد داخل المؤسسة، وبالإضافة إلى الهيكل التنظيمي، فالمؤسسة بحاجة أيضاً إلى أنظمة الحوافز لتشجيع إنشاء المعرفة وتبادلها.

اقترح الباحثان Lee & Choi في دراسة ميدانية قاما بها سنة 2003 حول عوامل ومتطلبات إدارة المعرفة، مجموعة من العوامل كما هو موضح في الجدول رقم (03)، ليطم تطبيقها على عينة دراسة تمثلت في 58 مؤسسة، ومن بين العوامل التنظيمية أكد الباحثان على عامل المركزية، واقترحا فرضية أنه "توجد علاقة سلبية بين المركزية وعملية توليد المعرفة"، وبعد الدراسة الميدانية، تبين أن للمركزية علاقة ارتباط مع عملية توليد المعرفة، إلا أنها علاقة سلبية (Lee & Choi, 2003, p. 205)، وهذا ما يثبت صحة الفرضية المقترحة، تأكيداً على أن الهيكل التنظيمي المعتمد على المركزية يعيق التواصل بين الأفراد والتشارك في المعرفة وذلك بسبب قنوات الاتصال المستهلكة للوقت.

ثالثاً: الثقافة التنظيمية

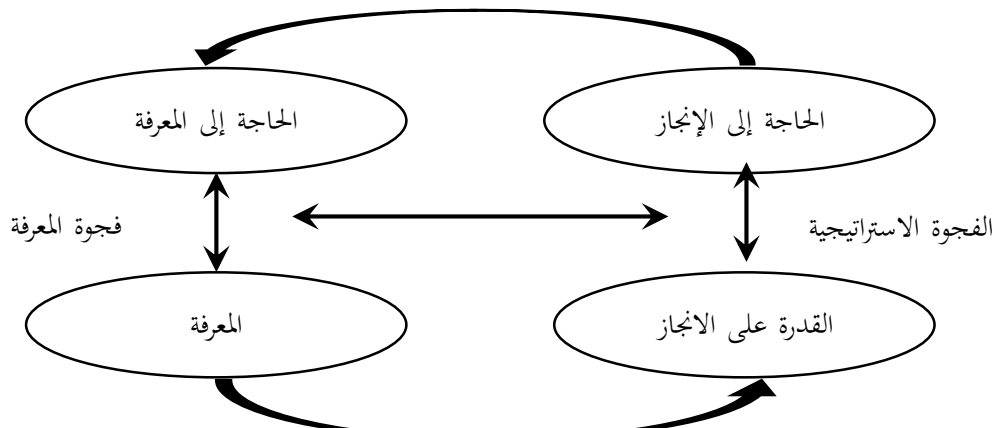
تعد الثقافة التنظيمية مفهوماً واسعاً يصعب تحديده فهو يشمل كل السلوكيات داخل المؤسسة وهو ما جعل الباحثين لا يتفقون على تعريف للمفهوم، إلا أنهم يؤكدون أن الثقافة التنظيمية تعتبر العامل الأكثر أهمية لإدارة المعرفة الناجحة، فالثقافة لا تحدد فقط المعارف ذات القيمة، بل تحدد أيضاً المعارف التي يجب الاحتفاظ بها داخل المؤسسة لابتكار ميزة مستدامة؛ فهي تمثل "السلوكيات والمعتقدات والقيم المشتركة والتواصل على نطاق واسع حول الطريقة الأمثل لأداء المهام في المؤسسة" (Van Buren, 1999, p. 77)، ولعل أهم عقبة أمام إدارة المعرفة الفعالة هي الثقافة التنظيمية، فتشكيل الثقافة أمر أساسي في قدرة المؤسسة على إدارة معارفها بشكل أكثر فعالية، إضافة إلى أن "الثقافة المناسبة تشجع الإنسان على إنشاء المعرفة ومشاركتها داخل المؤسسة" (Chuang, 2004, p. 460).

وقد ركز تيار أبحاث إدارة المعرفة على الثقافة التنظيمية بشكل أساسي باحثاً عن القيم والسلوكيات التي من شأنها أن تشجع أو تعيق عمليات إدارة المعرفة فعلى سبيل المثال في سنة 2001 قام Ribiere بدراسة العلاقة بين نجاح إدارة المعرفة وعامل الثقافة التنظيمية الموجهة بمؤسسات بقطاع تكنولوجيا المعلومات، والحكومة، والاستشارات الكائنة في منطقة واشنطن بعاصمة الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصل إلى أن "المؤسسات ذات الثقافة المشتركة المتميزة بالثقة العالية والتضامن، قد حققت نجاحاً في إدارة المعرفة" (Mageswari & Sivasubramanian, 2013, p. 202).

يمكن القول أن الثقافة التنظيمية التي تدعم إدارة المعرفة تعتبر مفتاح تتمكن المؤسسة من خلاله من توفير قاعدة معرفة ذات قيمة؛ ويشير الباحثون في موضوع إدارة المعرفة أن المؤسسات التي تمتلك قيم داعمة وموجهة نحو الانفتاح وعلى استعداد لتطوير سلوكيات يتشارك الأفراد من خلالها في المزيد من الأفكار والمعرفة هي مؤسسات يمكن أن تكون أكثر ابتكاراً، وتستجيب بسهولة أكبر وسريعة للتغيرات وفرص السوق الجديدة" (Donate & Guadamillas, 2010, p. 86)، وبالتالي فإن أهمية عامل الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة تكمن في تأثيرها على قابلية تشارك المعرفة بين الأفراد وسهولة في التجاوب مع التغييرات خاصة في حال تطبيق المؤسسة لمعارفها.

وكما سبق الإشارة إلى اختلاف الباحثين في تحديد متطلبات ودعائم إدارة المعرفة، فمنهم من تطرق إلى متطلبات أخرى أو كان أكثر تفصيلاً في تحديدها، ويشير Yeh إلى أهمية الاستراتيجية والقيادة كمتطلبات لإدارة المعرفة موضحاً أنه "عند مناقشة موضوع إدارة المعرفة نحتاج أولاً إلى استراتيجية، حيث يجب أن يكون الأفراد داخل المؤسسة على استعداد للتخطيط والمساهمة فيها، فهي السبيل الوحيد عند حاجة المؤسسة إلى رؤية وهدف واضح من أجل خلق وتنشيط الجو التشاركي" (Yeh, Lai, & Ho, 2006, p. 797)، وتعرف الاستراتيجية على أنها "خطة شاملة توجه عمليات تخصيص الموارد لتحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى" (العامري و الغالي، 2014، صفحة 261)، فالمؤسسة تحقق أهدافها اعتماداً على معارفها وإدارتها، ويؤكد M.H. Zack أيضاً أن "فجوة المعرفة* في المؤسسة مشتقة مباشرة من الفجوة الاستراتيجية* وتتوافق معها" (Zack, 1999, p. 135)، مشيراً إلى أن الفجوة الاستراتيجية وأهداف المؤسسة تولد حاجة المؤسسة إلى معارف جديدة غير متوفرة ويجب اكتسابها وتوفيرها لتحقيق الأهداف، وهو ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (11): العلاقة بين المعرفة واستراتيجية المؤسسة



Source: (Zack, 1999, p. 136)

يتضح من الشكل أنه بعد قيام المؤسسة بتوضيح أهدافها وتقييم مواردها وقدراتها، يمكن تحديد المعرفة التي يجب تطويرها أو اكتسابها، وإعطاء إدارة المعرفة تركيزاً استراتيجياً ينبغي على المؤسسة توجيه جهود إدارة المعرفة نحو سد فجوة المعرفة، وذلك في

* فجوة المعرفة: الفرق بين ما تعرفه المؤسسة واقعياً وما يجب أن تعرفه لتنفيذ الاستراتيجية.

* الفجوة الاستراتيجية: تقنية لإدارة الأعمال وتعني الفرق بين النتائج المحققة والنتائج التي يجب أن تتحقق، بمعنى مقارنة النتائج المحققة مع أهداف المؤسسة.

سبيل تحقيق الأهداف المخطط لها، وبالتالي هناك توافق بين استراتيجية المؤسسة وإدارة المعرفة، فإدارة المعرفة تنطلق من التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ، وبالتالي يجب التأكد أن إدارة المعرفة تدعم الاستراتيجية للمؤسسة.

وإلى جانب الاستراتيجية أشار أيضا Yeh إلى أهمية الدور الذي تلعبه القيادة في نجاح إدارة المعرفة، مؤكداً أن "مستوى الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا سيحدد نجاح أو فشل إدارة المعرفة" (Yeh, Lai, & Ho, 2006, p. 797)، فالقادة لهم تأثير كبير على ممارسات إدارة المعرفة داخل المؤسسة حيث بإمكانهم خلق الشروط التي تسمح للأفراد بتبادل وتشارك معارفهم، ومن الباحثين من أشار إلى أن "دور القيادة متزايد من المعلومات إلى توليد المعرفة ومشاركتها مع الأفراد داخل المؤسسة" (Nam, Nguyen & Mohamed, 2011, p. 208)، وتعرف القيادة على أنها "عمليات الإيحاء أو الإلهام أو التأثير في الآخرين وجعلهم أكثر التزاماً وإنجازاً للمهام المطلوبة منهم" (العامري و الغالي، 2014، صفحة 456)، ويتمثل التحدي الأكبر الذي يواجه القادة في تطوير قدرات المرؤوسين هو خلق مناخ يتم فيه تشجيعهم أو حتى مطالبتهم باكتساب المعارف والتشارك فيها، فجوهر دور القائد في التأثير على المرؤوسين وتحسيسهم وتحفيزهم، فالجانب النفسي إضافة إلى التحفيز يؤثر على النشاط الذهني للأفراد وسلوكياتهم، وهو ما يجعل القيادة والإدارة العليا تلعب دوراً هاماً في نجاح أو فشل ممارسات إدارة المعرفة.

إن نجاح إدارة المعرفة أو فشلها يعتمد على توفير المؤسسة لمتطلبات، إضافة إلى المداخل التي تعتمد عليها المؤسسة في إدارة معارفها للعمل على إنجازها وتعظيم الفائدة من تطبيقها.

الفرع الرابع: مداخل إدارة المعرفة

بعد أن اعتادت المؤسسات الاقتصادية تجميع مواردها البشرية والملموسة، والتنافس الكلاسيكي على السعر والجودة وخدمة العملاء بالتسليم ومرونة الاستجابة، واجهت المؤسسات تغييراً جديداً في المجال الاستراتيجي تجاوباً مع التطور الاقتصادي السائد، ووجد المسيرين أنفسهم أمام توجه جديد يركز على مورد غير ملموس كالمعرفة وحتمية الحصول عليها، إلا أن التحدي الأصعب كان في كيفية إدارتها والاستفادة منها وتحويلها والتشارك فيها لتأسيس قاعدة المعرفة التنظيمية من خلال التفاعلات بين الأفراد لإنتاج معارف جديدة؛ وحسب Kay فإن المعرفة التنظيمية هي "ما يميز المؤسسة فهي أكثر من مجموع معارف وخبرات الأفراد، وليست متاحة لدى المنافسين" (Tsoukas & Vladimirou, 2001, p. 975)، وبالتالي تساهم إلى حد كبير في خلق القيمة، وبحث المسيرين في أساليب جديدة ومداخل للولوج إلى التنافس المعرفي ضمن اقتصاد المعرفة، مركزين في ذلك على رأس المال الفكري والاستحواد على الأصول غير الملموسة التي باتت تحدد قيمة المؤسسة في السوق، وفي هذا الإطار قدم الباحثون مجموعة من البحوث في إدارة المعرفة ولم يتم الاتفاق بصورة موحدة من خلال العديد من المداخل؛ نذكر منها سبعة دراسات والتي تعتبر الأكثر استشهاداً بما من قبل الباحثين في الموضوع حيث ركزت على مداخل إدارة المعرفة (Begoña Lloria, 2008, p. 79)، ملخصة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): مداخل إدارة المعرفة

المؤلفون	المداخل
Andreu & Sieber (1999)	- مدخل معالجة المعلومات - مدخل الوسائل التكنولوجية - مدخل الثقافة التنظيمية
McAdam & McCreey (1999)	- مدخل يركز على تصنيف المعرفة - مدخل يركز على رأس المال الفكري - مدخل يركز على العمليات الاجتماعية والتعليمية داخل المؤسسة
Alvesson & Kärreman (2001)	- مدخل يركز على طريقة التفاعل (الاجتماعي، التكنولوجي) - مدخل يركز على تدخل الادارة (بالتنسيق، بالسلطة)
Takeuchi (2001)	- المدخل الأوروبي (التركيز على قياس المعرفة) - المدخل الأمريكي (التركيز على تكنولوجيا المعلومات) - المدخل الياباني (التركيز على خلق وتبادل المعرفة)
Earl (2001)	- المدرسة التكنولوجية: مدرسة الأنظمة، مدرسة رسم الخرائط، مدرسة الهندسة. - المدرسة الاقتصادية: مدرسة تجارية (تركز على إيرادات رأس المال الفكري واعتبار إدارة المعرفة كأصل). - المدرسة السلوكية: المدرسة التنظيمية (تركز على تبادل المعارف بخلق ما يسمى بمجتمعات المعرفة)، المدرسة المكانية (خلق فضاء أو تصميم مكان لتبادل المعرفة)، المدرسة الاستراتيجية (إدارة المعرفة كمورد هي جوهر استراتيجية المؤسسة).
Swan & Scarbrough (2001)	- مدخل يركز على تدوين المعرفة من خلال تكنولوجيا المعلومات. - مدخل يركز على خلق وتبادل المعرفة.
Moreno-Luzón et al. (2001)	- مدخل النظرية القائمة على أساس معارف المؤسسة. - مدخل يركز على إدارة المعرفة: توفر فيه الادارة جميع المتطلبات لتطوير التعلم التنظيمي وخلق المعرفة.

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على دراسة (Begoña Lloria, 2008).

من خلال الجدول، نلاحظ أن في أغلب الدراسات كانت المداخل التي تطرقت لها تنتمي إلى ثلاث محاور أساسية: فالمحور الأول تمثل في المنظور التكنولوجي بما يشمل من وسائل تقنية لدعم تحديد وخلق وتشارك المعرفة، أما المحور الثاني فهو المنظور الاستراتيجي والمتعلق بتنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف والنشاط الاقتصادي، في حين المحور الثالث هو منظور العمليات ويدرس إدارة المعرفة في حد ذاتها ورأس المال الفكري والتعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية، مركزا على عمليات إدارة المعرفة ومختلف متطلباتها. إن إسهاب الباحثين في التطرق لإدارة المعرفة بشكل مستقل إنما راجع لأهمية موضوعها وأثرها، ولا شك أن مفهومها في نمو وتطور، وسعي المؤسسة إلى تحقيق كل أهدافها يبرر توجهها لإدارة المعرفة وهو ما جعل منها مفهوما بالغ الأهمية تعمل المؤسسة على توفير جميع العوامل والمتطلبات لتحصيل أحسن النتائج إثر تطبيقها وبلوغها أهدافها.

المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها والتحديات التي تواجهها

تواجه إدارة المعرفة العديد من التحديات في سبيل تحقيق أهدافها، مما يزيد من أهميتها، وهو ما سنتطرق له في هذا الجزء من البحث.

الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة

إلى جانب تقديم المنتجات والخدمات توجهت المؤسسات إلى البحث عن أفضل الممارسات والاستراتيجيات الفعالة والتي من شأنها الرفع من مستوى أدائها لتحصيل أهدافها، وأصبح جمع البيانات غير كاف بل ذهبت المؤسسة إلى معالجتها تحويلها إلى مورد بالغ الأهمية، هذا ما تطلب لجوء المؤسسة إلى إدارة المعرفة وجعل هذه الأخيرة تكتسب أهمية متزايدة، فإدارة المعرفة تتيح للمؤسسة تنفيذ وتطبيق نشاطاتها بشكل أفضل من خلال ثلاث جوانب أساسية يمكن حصرها كما يلي (Hebibi, Raimi , & Milićević , 2019, pp. 122-123):

أولاً: أهمية إدارة المعرفة من ناحية الفعالية

- تمكن المؤسسة من أن تصبح أكثر فعالية من خلال المساهمة في اتخاذ وتنفيذ القرار الأنسب.
- تتيح للمؤسسة تجنب المخاطر من خلال تمكين الأفراد من جمع المعلومات اللازمة لمراقبة المحيط الخارجي وتجنب المفاجآت.
- تطبيق المؤسسة لإدارة المعرفة من شأنه تقليل الحاجة إلى تعديل خططها.
- تتيح للمؤسسة تكيف عملياتها والاستجابة بسرعة للتغيرات الديناميكية المتكررة واغتنام الفرص الممنوحة.
- غياب إدارة المعرفة يؤدي بالمؤسسة إلى تكرار الوقوع في نفس المشاكل وعدم إيجاد الحلول في الوقت المناسب.

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة من ناحية الكفاءة

يمكن للإدارة الفعالة للمعرفة أن تجعل المؤسسة أكثر إنتاجية وكفاءة أكبر، ويمكن تقديم مثال عن شركة تويوتا (Toyota)، حيث بفضل شبكة تشارك المعرفة، تمكنت من تقديم ميزة تنافسية على مصنعي السيارات المنافسين لها، بزيادة إنتاجيتها كبدائية ثم بسرعة تطوير نماذج السيارات الجديدة، وذلك من خلال حل ثلاث معضلات أساسية فيما يتعلق بتشارك المعرفة تمثلت في:

- تحفيز الأفراد على التشارك وتبادل المعرفة المفيدة علانية.
- التخلص من ظاهرة الأفراد الذين يتعلمون ولا يشاركون معارفهم مع الغير.
- تخفيض التكاليف المرتبطة بالبحث عن أنواع المعارف ذات القيمة واكتسابها.

ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة من ناحية الابتكار

- يمكن للمؤسسات التي تعمل على إدارة المعرفة بتطوير نظام تشارك المعرفة أن تتوقع من الأفراد حلولاً جديدة مبتكرة لحل المشاكل.

- تتيح للمؤسسات تطوير عمليات تنظيمية أكثر ابتكاراً.
- توفر آلية العصف الذهني انتاجية أكبر للمعارف، وبالتالي تحسّن عملية الابتكار في المؤسسة.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة

تهدف المؤسسة إلى تحقيق عدة مقاصد من خلال إدارة المعرفة، والتي تختلف من مشروع لآخر ومن مؤسسة لأخرى حسب طبيعتها، واستناداً إلى دراسة أجراها Thomas H. Davenport رفقة مجموعة من الباحثين بخصوص 31 مشروع إدارة معرفة في 24 مؤسسة، وحدد الباحثون أربعة أهداف جوهرية لإدارة المعرفة تمثلت في (Davenport, De Long, & Beers, 1998, p. 44):

- **خلق قواعد المعرفة:** يعتمد على تخزين المعرفة في قواعد، بما في ذلك من تقارير ومذكرات ومقالات، لتسهيل استرجاعها عند الحاجة، وتعتمد المؤسسة لتحقيق هذا الهدف بدرجة أكبر على تكنولوجيا المعلومات؛ إضافة إلى عمل المؤسسة على تحديد المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة ووضعها في شكل منظم ومستند ومن ثم تخزينها في قواعد المعرفة.
- **تسهيل الوصول إلى المعرفة:** بإمكان المؤسسة تحقيق هذا الهدف من خلال تحديد المعرفة التي تحتاجها ثم مشاركتها بين الأفراد، إضافة إلى التعليم المستمر والتدريب على كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات للولوج بسهولة إلى قواعد المعرفة، كما تنظم المؤسسة مقابلات للأفراد الذين لم تسمح لهم الفرصة للعمل معاً لتبادل المعارف وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة.
- **تعزيز البيئة المعرفية:** وذلك من خلال خلق الجو المناسب لاكتساب المعرفة واستخدامها والمكافأة عليها وزرع ثقافة تشارك المعرفة وتبني أنظمة تحفيزية لدعم تحقيق المعرفة التنظيمية.
- **إدارة المعرفة كأصل من أصول المؤسسة:** ضمت بعض المؤسسات رأس المال الفكري إلى ميزانيتها، وبعضها يستفيد من أصول المعرفة لخلق دخل جديد أو للتخفيض من تكاليف الانتاج.

الفرع الثالث: تحديات إدارة المعرفة

تتعلق إدارة المعرفة أكثر بالمؤسسات التي تعمل في مجالات المعرفة، ومن أهمها المؤسسات الاستشارية والتي تروج للمعرفة، وهناك بعض المؤشرات لقدرة المؤسسة على إدارة معارفها، وفي هذا الإطار حدد Dermarest ستة أسئلة رئيسية يتعين على المؤسسة الإجابة عليها لتتمكن من إدارة المعرفة بفعالية، والتي يمكن اختصارها في (Gupta, Iyer, & Aronson, 2000, p. 21):

- ثقافة ونشاط ومعتقدات المسيرين اتجاه قيمة المعرفة والغرض منها ودورها.
- توليد ونشر واستخدام المعرفة داخل المؤسسة.
- نوع الفوائد الاستراتيجية والتجارية التي يمكن للمؤسسة توقعها من خلال الاستخدام الفعال لإدارة المعرفة.
- نضج أنظمة المعرفة في المؤسسة.
- كيف تقوم المؤسسة بالتنظيم لإدارة المعرفة.

- دور تكنولوجيا المعلومات في برنامج إدارة المعرفة.

يبقى التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسة هو كيفية اقناع أو اجبار أو توجيه الافراد داخل المؤسسة لتشارك معارفهم، فهو تحدي قيادي كبير، فتبادل المعرفة يتطلب تغييرا ثقافيا داخل المؤسسة، دعم تكنولوجيا، وإجراءات تنظيمية مناسبة، ودعم قيادي لتحقيق الأهداف.

المطلب الثالث: عمليات ونماذج إدارة المعرفة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، ثم إلى بعض النماذج العالمية في مجال إدارة المعرفة.

الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة

اختلف العديد من الباحثين في تحديد مفهوم واحد لإدارة المعرفة، فمنهم وكما سبق الإشارة منهم من تطرق للمفهوم من جانب العمليات، مؤكداً أن إدارة المعرفة هي عبارة عن مجموعة من العمليات والتي تهدف إلى إنتاج المعرفة والاحتفاظ بها والتشارك فيها واستخدامها فيما يصب في مصلحة المؤسسة، وقد تطرق عدد من الباحثين والمختصين إلى عمليات إدارة المعرفة على وجه الخصوص من وجهات نظر مختلفة، أدى ذلك إلى وجود تباين فيما يخص عددها وترتيبها وضبطها، فهناك من ربطها بـ: تشخيص المعرفة، ابتكار المعرفة، الاكتساب، التوليد، الحصول عليها، الاكتشاف، التخزين، التنظيم، المعالجة، النقل، التوزيع، التشارك، إعادة الاستعمال، التطبيق أو الاستخدام...

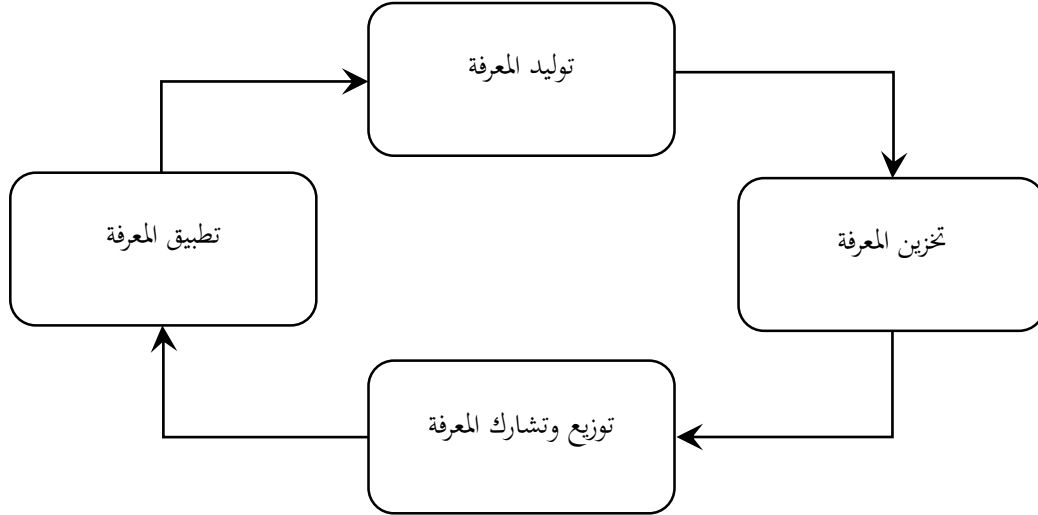
إن نجاح إدارة المعرفة مرتبط بنجاح كل عملية من عملياتها، فالمؤسسة عموماً وإن اختلفت التفاصيل تسعى إلى الحصول على المعرفة، وتخزينها وتسهيل الوصول إليها عند الحاجة، ونقلها والتشارك فيها بين أفراد المؤسسة، وتطبيقها والاستفادة منها، في سبيل ابتكار معارف جديدة.

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات لجملة من الباحثين في مجال إدارة المعرفة، والتي اقتصت بعملياتها، سنقوم بدراستها من خلال أربعة عمليات جوهرية والتي تتمثل في: توليد المعرفة، تشارك المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة. ويتماشى هذا النموذج مع دراسات قدمها مجموعة من الباحثين ولعل من أهمهم النموذج الذي قدمه P. Heisig رفقة مجموعة من الباحثين والموضح في الشكل رقم (12)، والذي اكتفى بأربعة عمليات أساسية وجوهرية لإدارة المعرفة، حيث يرى أنها كافية بترتيبها للتحليل، وضمان مشاركة كل الأفراد الفاعلة من جميع مستويات المؤسسة (Mertins, Heisig, & Vorbeck, 2001, p. 27)، إضافة إلى الباحثين Kayworth & Leidner الذين اقترحا أربع عمليات أساسية لإدارة المعرفة (Chang & Lin, 2015, p. 436)، وفقاً لهذا الإطار فإن إدارة المعرفة تخضع لأربعة عمليات تتمثل في (Alavi & Leidner, 2001, p. 135):

- توليد المعرفة: والتي يشار إليها أيضاً بإنشاء المعرفة.
- تخزين المعرفة: واسترجاعها عند الحاجة.
- تشارك المعرفة: وتعلق بنقل وتبادل المعارف والتشارك بين الأفراد.

- تطبيق المعرفة: استرجاع المعرفة وانتقالها إلى حيز التطبيق والاستخدام.

الشكل رقم (12): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



Source: (Mertins, Heisig, & Vorbeck, 2001, p. 28)

يعد هذا النموذج من أوضح وأبسط نماذج عمليات إدارة المعرفة حيث تم فيه ضبط مجمل العمليات الفرعية في عمليات كبرى، إضافة إلى تكراره في دراسات عدة تناولت الموضوع، وهو ما يبرر اختيار نموذج العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة والتي سنتطرق إليها بشيء من التفصيل في دراستنا.

أولاً: توليد المعرفة: (Generate knowledge)

أدى الاهتمام المتزايد للمؤسسات بالبحث عن المعارف إلى استغلال كل الأساليب والفرص لامتلاكها، وقد تطرق الباحثون إلى سعي المؤسسة للحصول على المعرفة بعدة أساليب في إشارة إلى توليد المعرفة مثل: ابتكار، شراء، أسر، اكتشاف، امتصاص، اكتساب أو استحواذ. كل هذه الأنشطة تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة ولكن بأساليب ومصادر مختلفة (الكبيسي، 2005، صفحة 69)، فالابتكار مثلاً يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، والشراء يشير إلى اقتناء المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو التوظيف، ويشير الأسر إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان الأفراد المبدعين، فكل هاته الأنشطة مرتبطة بتوليد المعرفة بطريقة أو بأخرى وتختلف فقط من حيث المصدر والأسلوب.

إن تداول كل هذه المفاهيم والأنشطة راجع إلى اهتمام الباحثين والمسيرين بتوليد المعرفة، ويؤكد Nonaka & Takeushi

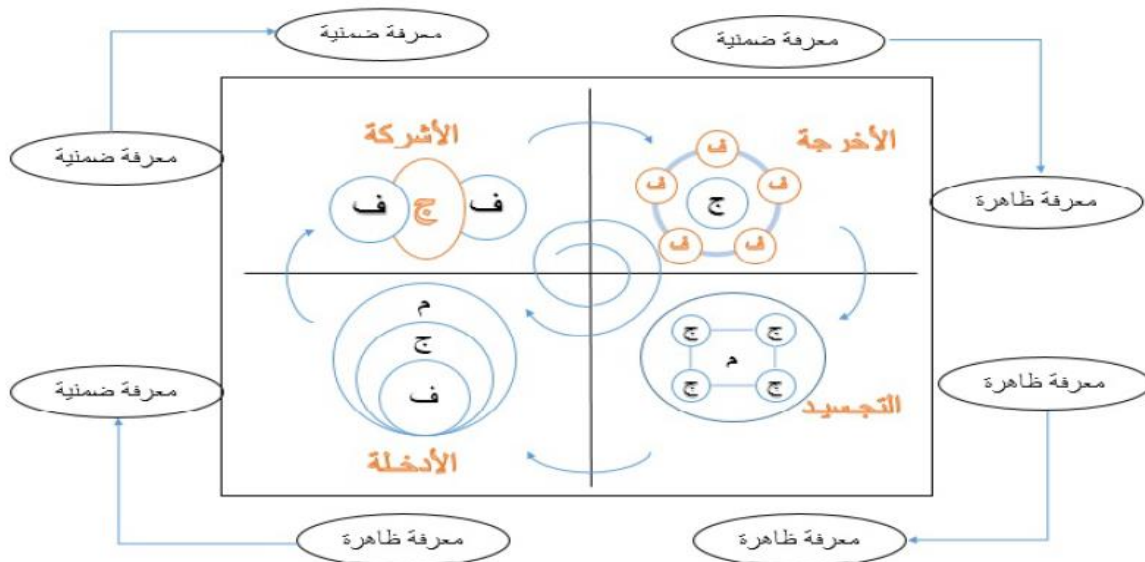
في نموذجهما لتوليد المعرفة، أنه يعتمد على بعدين أساسيين (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 59):

- ❖ البعد الوجودي (Ontological): أساسه أن مصدر المعرفة هو الأفراد، حيث لا يمكن المؤسسة خلق المعرفة دون أفراد.
- ❖ البعد المعرفي (Epistemological): يعتمد على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

يعتمد نموذج Nonaka & Takeushi لتوليد المعرفة على البعدين السابقين، حيث وابتداء من البعد الوجودي (Ontological) وعلى أساس أن المصدر الأساسي لتوليد المعرفة هو الأفراد، وبالتالي على المؤسسة دعم أفرادها المبدعين وتوفير

كل الظروف والعوامل والمتطلبات لهم لتوليد المعرفة، أما بالنسبة للبعد المعرفي (Epistemological)، فيعتمد على تمييز Polanyi (1966) بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، فالمعرفة الضمنية معرفة شخصية وفردية يصعب رسملتها، في حين المعرفة الصريحة هي معرفة يمكن تداولها بصفة رسمية؛ وخلافاً عن الغرب الذين يركزون على المعرفة الصريحة واليابانيين الذين يهتمون بالمعرفة الضمنية، فحسب رأي Nonaka & Takeushi فإن المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية ليست أنواع منفصلة من المعرفة ولكنها متكاملة ويمكن التفاعل بينهما (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 61)، هاته التفاعلات بين النوعين تؤدي إلى توليد أو إنشاء المعرفة (Nonaka & Konno, 1998, p. 42)، كما تمثل ما يمكن أن يقدمه البعد المعرفي لتوليد المعرفة في المؤسسة (Nonaka, 1994, p. 15)، من خلال ديناميكيتين أساسيتين تمثلت الأولى في تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة والثانية في نقل المعرفة من مستوى الأفراد إلى الجماعة ومنه إلى المنظمة ككل.

الشكل رقم (13): نموذج SECI*



ف: معرفة فردية - ج: معرفة جماعية - م: معرفة تنظيمية

Source: (Nonaka & Konno, 1998, p. 43)

شركة مونسانتو Monsanto هي مؤسسة رائدة في الاستفادة من رأس مالها الفكري، وتسمى إحدى التقنيات التي تستخدمها المؤسسة كجزء من منهجية إدارة المعرفة "خريطة المعرفة"، تتضمن خريطة المعرفة جانبيين: معرفة كيفية تعلم الأفراد وتوليدهم للمعرفة، ومعرفة كيفية جعل الفرق التي تتكون من الأفراد تولد المعرفة بشكل جماعي (Liebowitz, 2000, p. 33)، في حين يعتبر نموذج SECI النموذج الأكثر شهرة وشمولية لتوليد المعرفة (Adesina & Ocholla, 2019, p. 03)، والذي اقترحه Nonaka (1994)، وينظر هذا النموذج إلى توليد وإنشاء المعرفة على أنه يتضمن تفاعلاً مستمراً بين نوعي المعرفة الضمنية

* SECI: Socialization, Externalization, Combination, Internalization.

والصريحة، وانتقال المعرفة من خلال المستويات الفردية والجماعية والمنظمة ككل، حيث يحدد أربعة أنماط لإنشاء المعرفة (Alavi & Leidner, 2001, p. 116)، موضحة في الشكل رقم (13)، والتي سنتطرق إليها فيما يلي:

أ. الأشركة: (Socialization: Tacit to Tacit)

تمثل الأشركة نقطة بداية لتوليد المعرفة، فهي "عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة من خلال التفاعل بين الأفراد اعتماداً على التجارب المشتركة أو التفاعل الاجتماعي" (Nonaka & Toyama, 2003, p. 04)، وهي أكثر ارتباطاً بالثقافة التنظيمية؛ ونظراً إلى صعوبة رسملة المعرفة الضمنية فإن تحويلها لا يتم إلا من خلال الاحتكاك المباشر أو تشارك البيئة، ويجدر الإشارة إلى نقطة مهمة والتي يجب ملاحظتها هنا وهي أن الفرد يمكنه الحصول على المعرفة الضمنية بدون لغة (Nonaka, 1994, p. 340)، فتحويل المعرفة الضمنية يتم من خلال الملاحظة والتقليد وبالتالي يمكن تحويلها دون اللجوء للتعبير واللغة، إلا أن الاستعانة بها يجعل العملية أكثر بساطة. وعادة ما تعتمد على التدريب المهني التقليدي، حيث يتعلم القادمون والموظفون الجدد المعرفة الضمنية اللازمة لتأدية نشاطهم من خلال التدريب العملي الميداني والتفاعلات مع الأفراد، ويعتبر التوجيه تقنية أشركة لنقل المعرفة والقدرات الفردية للنمو وتعلم الوافدين الجدد (Farnese, Barbieri, Chirumbolo, & Patriotta, 2019, p. 05)، إضافة إلى اكتسابهم للمعتقدات والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، وبالتالي يستفيد القادمون الجدد الأقل خبرة من مرافقة الأفراد ذوي الخبرة لهم واكتساب معارفهم الضمنية.

ب. الأخرجة: (Externalization: Tacit to Explicit)

تتضمن الخطوة الثانية من عملية توليد المعرفة تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وتعتبر الأخرجة مفتاح توليد وإنشاء شكل جديد للمعرفة (Gourlay, 18-19 Sep 2003, p. 05)، بمعنى أخرجت المعرفة الضمنية ورسملتها، هذه الرسملة تنشأ من تشارك وتبادل المعرفة الفردية داخل الجماعة (Grzybowska & Gajdzik, 2012, p. 276)، إلا أنه ليس من السهل رسملة المعارف الضمنية وليس من السهل أن يصرح الفرد بمعارفه والتي وفي بعض الحالات لا يستطيع التعبير عنها استناداً لفكرة Polanyi، إلا أن انتقال المعارف من ضمنية إلى صريحة قد يتم ضمن آليات أخرى كانتقالها مع انتقال الموارد البشرية والفرد من مؤسسة إلى أخرى مما يسهل دمج معرفة جديدة في جهود البحث والتطوير للمؤسسات.

وفي هذا الإطار أشار Saxenian 1994 إلى أن انشاء ابتكارات عالمية متتالية في منطقة Silicon Valley* شمال كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية في التسعينات كانت نتيجة لتفاهم المعرفة الناجمة عن الحركة المتكررة للموارد البشرية للبحث والتطوير داخل المنطقة والاستشهاد ببراءات الاختراع المتبادلة بين المؤسسات الأكاديمية والشركات (Fujiwara & Watanabe, 2017, p. 03)، في حين تواجه البلدان الناشئة اقتصادياً هاجس هجرة العلماء والفنيين إلى البلدان المتقدمة اقتصادياً، كما هو الحال بين الدول النامية اقتصادياً والذي يعتبر من أهم مظاهر أخرجت المعرفة الضمنية.

* Silicon Valley: منطقة في الجزء الجنوبي من خليج "سان فرانسيسكو" شمال ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، ويوجد بها مجموعة من أبرز شركات التكنولوجيا العالمية مثل: Apple, Microsoft, Google.

ويشير الشكل رقم (13) إلى مرحلة الأخرجة حيث يصبح فيها الفرد جزء من المجموعة، وذلك يعتمد على أخرجة الجماعة لمعارفه، أما عمليا فعملية الأخرجة تقف على أساليب التعبير كالحوار بالكلمات والمفاهيم، إضافة إلى التفاعلات بين الفرد والجماعة والتي تساهم في تحويل المعرفة الضمنية إلى معارف مهنية صريحة.

ج. التجسيد أو الدمج: (Combination: Explicit to Explicit)

هناك من يسميها أيضا بمرحلة التجميع، وهي الخطوة الثالثة من نموذج SECI والتي يتم فيها جمع ونشر وتحرير المعرفة الصريحة (Martin & Root, 2009, p. 751)، حيث تقوم على دمج المعرفة الصريحة الجديدة مع معرفة صريحة حالية أو معالجتها لتشكيل معرفة أكثر تعقيدا ومنهجية صريحة؛ وتتم عندما يقوم الأفراد بتأليف مصادر مختلفة للمعرفة الصريحة اعتمادا على التقارير والاجتماعات وتبادل الوثائق، ويمكن للإبداع في استخدام شبكات التواصل وقواعد البيانات أن يساهم بشكل كبير في تسهيل هذا النمط من تحويل المعرفة (Farnese, Barbieri, Chirumbolo, & Patriotta, 2019, p. 03)، من خلال استخدامات تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات عبر الانترنت، ومنصات التواصل الاجتماعي، إلا أن Adler يرى أن "السعي وراء التجسيد أو الدمج يتطلب جرعة من المعرفة الضمنية" (Gourlay, 18-19 Sep 2003, p. 06)، فإذا كان عامل القراءة واللغة ينطوي على جوانب من الأشرطة والأخرجة وحتى الأدخلة، فإن المعالجة وتشغيل الحواسيب يحتاج إلى أفراد متميزين للتجسيد، ويمتلكون معارف لم يصرحوا بها.

د. الأدخلة: (Internatlization: Explicit to Tacit)

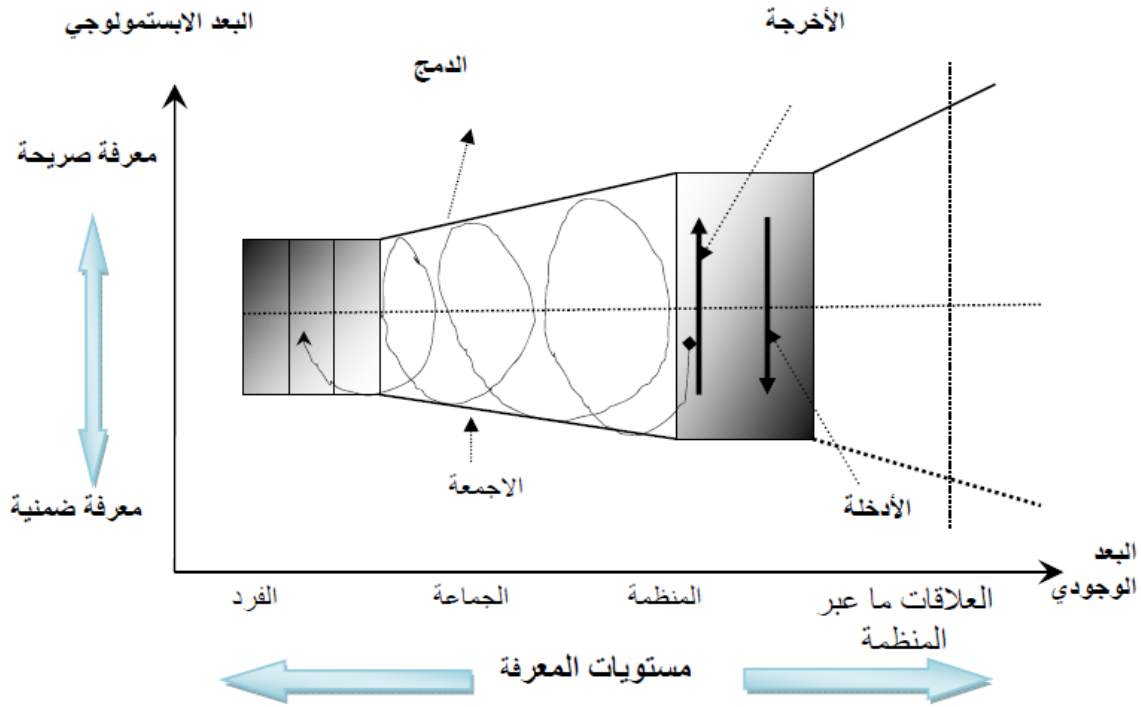
يحتتم نموذج SECI لتوليد المعرفة بعملية الأدخلة، ويتم خلالها تحويل المعارف الصريحة إلى ضمنية، حيث يقوم الأفراد بامتصاص المعرفة الصريحة وإثراء قاعدة المعرفة الضمنية الخاصة بهم (Farnese, Barbieri, Chirumbolo, & Patriotta, 2019, p. 03)، وذلك اعتمادا على التجربة المباشرة والتعلم من خلالها، فعندما تمر التجارب بالأشرطة، الأخرجة، الدمج والأدخلة إلى قواعد المعرفة الضمنية للأفراد ومن ثمّة إلى المعرفة التنظيمية ككل، على شكل نماذج مشتركة فإنها تصبح أصولا ذات قيمة للمؤسسة؛ فمثلا جميع أعضاء شركة صناعة وتصميم السيارات Honda قاموا بأدخلة تجاربهم في أواخر السبعينيات وهم الآن يستفيدون من معارفهم في قيادة البحث والتطوير للشركة (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 69).

بما أن الأدخلة تشير إلى تحويل المعرفة الصريحة لمعرفة ضمنية فردية، فإن العملية تعتبر تكرارية لأن المعرفة الضمنية قد تؤدي إلى حركة حلزونية جديدة من خلال الأشرطة، الأخرجة، التجسيد والأدخلة (Lee & Kelkar, 2013, p. 229)، فامتصاص الأفراد للمعرفة الصريحة وإثراء قاعدة المعرفة الضمنية الخاصة بهم، يتم تبادل المعرفة الضمنية مرة أخرى وتستمر عملية توليد المعرفة، وبالتالي يمكن تصور عملية توليد المعرفة على أنها عبارة عن لولب لا ينتهي، وبالتالي يجب على المؤسسة النظر إلى مراحل عملية توليد المعرفة وليس فقط نتائجها.

ويرى Nonaka أنه أصبح من الممكن الآن الجمع بين البعدين المعرفي والوجودي لإنشاء المعرفة وذلك بتشكيل لولب أو حلزونية توليد المعرفة (Spiral) (Nonaka, 1994, p. 18)، وهذا ينطوي على أنماط من التفاعلات بين المعرفة الضمنية والصريحة

ممثلة في المحور العمودي، حيث تمثل هذه الأنماط طرق تحويل المعرفة الحالية إلى معرفة جديدة، في حين يهتم البعد الوجودي بالتفاعلات بين الأفراد لتوسيع المعرفة، فالبعد الوجودي (Ontological) يمثل المحور الأفقي في المؤسسة وهو المكان الذي تتحول فيه المعرفة التي يولدها الأفراد إلى الجماعة ثم إلى المنظمة ككل (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 89)، كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (14): لولب (حلزونية) توليد المعرفة



Source: (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 73)

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن اللولب أو الشكل الحلزوني ينشط اثر التفاعلات بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، ويتعين على المؤسسة تعبئة معارفها الضمنية والتي تراكمت على مستوى الأفراد وتحويلها من خلال أنماط التحويل الأربعة ودمجها مع مستوى وجودي أعلى وهو ما يخلق حركة حلزونية، حيث يصبح التفاعل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية أكبر من حيث الحجم أثناء الانتقال ضمن المستويات الوجودية (الأفراد، الجماعة، المنظمة)، وبالتالي فإن توليد المعرفة يتم ضمن عملية حلزونية، انطلاقاً من المستوى الفردي من خلال توسيع مجتمعات التفاعل.

ومما سبق وبعد التطرق إلى مختلف المحطات الأربعة التي تساهم في عملية توليد المعرفة، يمكن القول أنها عملية تمر بمرحلة أكثر حساسية خلال النمطين الأول والثاني، فعندما يتعلق الأمر بالتصريح ورسملة المعارف الضمنية يصعب الأمر على الأفراد هذا من جهة، ومن جهة أخرى يبقى مفهوم Polanyi معتمد حيث يعرف الفرد أكثر مما يمكنه أن يقول وفي بعض الأحيان حتى الفرد لا يستطيع التعبير عن معارفه وإنما يجب أن تؤخذ بالملاحظة إذا كانت عملية، وهنا يظهر دور المؤسسات التي تشجع على إنشاء وتوليد المعرفة من حيث تخطيطها وتأثيرها على الأفراد ومرافقتهم، ومن خلال الهيكلة وخلق الجو المناسب والثقافة المناسبة والاجراءات للتعلم فهو أساسي ومن شأنه أن يساهم في استمرار عملية توليد المعرفة.

ولتوليد معرفة جديدة من الضروري توفير بيئة مناسبة وكافية لذلك، وتخضع عملية توليد المعرفة لمجموعة من العوامل حددها Nonaka & Takeuchi في خمسة شروط والتي يجب على المؤسسة توفيرها لنجاح تنشيط حلزونية توليد المعرفة (SECI)، تمثلت في (Drexel, 2014, pp. 11-12):

- **الهدف أو النية (Intention):** من الضروري أن يكون للمؤسسة هدفا من تطبيق حلزونية توليد المعرفة، ويكون هدف المؤسسة هو التعبير عن رؤية لمفهوم ما والعمل على تحقيقه، كذلك من الممكن أن يكون الهدف هو التقييم أو الحكم على قيمة نوع معين من المعرفة للمنظمة، إضافة إلى ضرورة تبيان الهدف للأفراد فالأهداف المعلنة بوضوح من شأنها الرفع من مستوى أداء الأفراد.
- **التنوع المطلوب (Requisite Variety):** التنوع يجعل من المؤسسة قادرة على التأقلم مع مختلف الاحتمالات، والذي يمكن أن يعزز من خلال جمع المعلومات بمرونة وسرعة، بالإضافة إلى منح الأفراد التساوي في الفرص للوصول إلى المعرفة.
- **الاستقلالية (Autonomy):** وتشير إلى حرية الأفراد في العمل باستقلالية على مستوى المؤسسة قدر الإمكان، حيث يتلقى الأفراد الفرصة لتحمل مسؤولياتهم واستغلالهم للوقت، إضافة إلى أن الاستقلالية تحفز الأفراد على خلق أو توليد معرفة جديدة، كما يمكنهم اكتشاف معارف جديدة غير متوقعة أو تطوير أفكار جديدة يمكن تشاركتها مع الغير، فإذا كانت للأفراد الحرية في تنظيم أوقاتهم تزداد إنتاجيتهم، وفي هذا الإطار تصبح الاستقلالية محفزا.
- **التكرار أو الوفرة (Redundancy):** ويشير إلى التداخل المتعمد للمعلومات في أنشطة ومسؤوليات الإدارة والمؤسسة ككل، والتكرار يسرع عملية توليد المعرفة بطريقتين، فمن جهة يعتبر تبادل المعلومات المتكررة محفزا على تبادل المعرفة الضمنية حيث يصبح لدى الأفراد فكرة كيف يفكر الآخرون وما يريدون إخبارهم به، ومن جهة أخرى يساهم التكرار في فهم الأفراد لدورهم في المؤسسة، هذا ما يسهل على المؤسسة أن تقود أنشطتها ضمن منهج معين، ومع ذلك يبقى العيب في التكرار أن المؤسسة تواجه من خلاله كميات ضخمة هائلة من المعلومات، ولهذا فعلى المؤسسة معرفة أين يمكن العثور على المعرفة وكيفية الوصول إليها.
- **الفوضى الابتكارية (Creative Chaos):** وتعد ضرورية في عملية توليد المعرفة لتحفيز التعاون بين المؤسسة وبيئتها، فطموح تحقيق الأهداف والشعور بالأزمة يمكنها تحدي استقرار الهياكل والعادات؛ والفوضى الابتكارية تسببها الإدارة العليا عن قصد لتوليد الضغط لدى الأفراد، هذا ما قد يلفت انتباههم لمشاكل معينة ويجددونها ويجدون الحلول لها، وفي نفس الوقت تبادل المعلومات والمعارف من شأنه الرفع من مستوى التزام الأفراد اتجاه المؤسسة، ومع ذلك يتعين عليهم امتلاك القدرة على الاستفادة من العمل فيها لجعل الفوضى الابتكارية مفيدة وإلا ستنتهي بالفوضى السلبية.

ثانيا: تخزين المعرفة (Store knowledge)

تعمل المؤسسات جاهدة على توليد المعرفة واكتسابها، إلا أن تلك الجهود مهددة بعدم تحقيقها للهدف الجوهري منها، ألا وهو استخدام المعرفة والاستفادة منها، ففي بعض الأحيان لا تتمكن المؤسسات من استحضار المعرفة اللازمة في الوقت المناسب واسترجاعها عند الحاجة الماسة إليها خاصة عند اعتمادها على ذاكرة الأفراد؛ وقد أثبتت دراسات أن مستوى المعرفة ينخفض لأن الأفراد قد ينسون كيفية أداء مهامهم بسبب الانقطاع أو التداخل فيها، إضافة إلى أن الأفراد يغادرون ويحل محلهم آخرون بخبرة أقل

(Argote, Beckman, & Epple, 1990, p. 151)، فأصبحت المؤسسات بحاجة إلى توثيق معارفها وتخزينها وقد ذهبت إلى البحث في تطوير وتسريع استرجاعها، وتشمل عملية تخزين المعرفة كل من: الاحتفاظ، الإدامة، البحث، الوصول، والاسترجاع؛ ومع وجود المعرفة في أشكال مختلفة (معرفة ضمنية ومعرفة صريحة) يكتسبها الأفراد والجماعة؛ فيجب على المؤسسة ترتيبها وهيكلتها مما يسهل الوصول إليها وتوزيعها داخل المؤسسة، ومن خلال جمع المعرفة ودمجها يمكن للمؤسسة تخفيض نسبة تكرارها وتحقيق الكفاءة في استرجاعها (Chang & Lin, 2015, p. 436)، فالقدرة على تخزين المعرفة بفعالية سيسمح للمؤسسة بـ:

- البحث السريع عن المعرفة.
- تعميم المعرفة وإتاحتها لجميع الأفراد.
- توجيه الأفراد إلى المعرفة المطلوبة مباشرة.
- التشارك الفعال في المعرفة حيث يتم تخزينها لتتاح للجميع لاستخدامها.

وقد سبق وأن أشار Walsh إلى اتفاق بعض الباحثين على أنه "يمكن تخزين المعلومات والمعرفة حول التجارب السابقة في المؤسسة من خلال الذاكرة التنظيمية" (Walsh & Ungson, 1991, p. 57)، باعتبارها مستودعا لتخزين معارف المؤسسة واسترجاعها للاستخدام في عند الحاجة.

ولمعالجة المشاكل التي تواجهها إدارة المعرفة في المؤسسة ذهبت المؤسسات إلى تصميم ذاكرة تنظيمية باعتبارها "تمثيلا واضحا ومستمرا للمعرفة في المؤسسة، من أجل تسهيل استرجاع المعرفة وإعادة استعمالها" (Rabarijaona , Dieng , Corby , & Ouaddari, 2000, p. 62)، ساعية من خلالها إلى الحفاظ على معارفها وتأمينها سواء كانت الصريحة منها أو الضمنية، إضافة إلى تسهيل استرجاعها والوصول إليها عند الحاجة إلى تطبيقها؛ وقد ربط العديد من الباحثين الذاكرة التنظيمية بمفهوم التعلم التنظيمي حيث ومع نمو وتطور التعلم التنظيمي أصبحت المؤسسة بحاجة إلى توسيع ذاكرتها التنظيمية (Liebowitz, 2000, p. 43)، فحجم الذاكرة التنظيمية المتاحة يؤثر إلى حد كبير في إدارة المعرفة لذلك تلجأ المؤسسة إلى استخدام أكثر من ذاكرة واحدة، إضافة إلى كونها مرتبطة بعملية توليد المعرفة من خلال التعلم التنظيمي، فهذا الأخير يعتبر جوهر توليد المعرفة، وبالتالي يمكن للمؤسسة البحث من خلاله في كيفية توسيع ذاكرتها التنظيمية، وتعتمد عملية تخزين المعرفة بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات، هذه الأخيرة تعتبر وكما أشرنا سابقا من أهم المتطلبات التي يجب على المؤسسة توفيرها لنجاح إدارة المعرفة، من جهتهم اتفق العديد من الباحثين على أن "المؤسسة بحاجة إلى تكامل كبير بين الذاكرة التنظيمية للمؤسسة وتكنولوجيا المعلومات" (Borghoff & Pareschi, 1997, p. 840)، مع أخذ بعين الاعتبار قدرات الأفراد.

على غرار عملية توليد المعرفة فإن تخزين المعرفة يعتمد على البعد الوجودي (Ontological) حيث تعمل الذاكرة التنظيمية على توسيع المعرفة وتشاركها بين الأفراد والجماعة وتحويلها إلى المنظمة ككل (Abel, et al., 2004, p. 100)، وتمكن من جعل المعرفة في متناول الجماعة بالاستخدام الموحد والمشارك للمؤشرات حتى يتسنى لهم الوصول إلى المعرفة خاصة في مواجهة العوائق الجغرافية.

❖ طرق تخزين المعرفة:

بمجرد حصول المؤسسة على المعرفة يجب عليها تخزينها في مستودع على شكل ذاكرة للمعرفة لتوزيعها وتسهيل الوصول إليها واسترجاعها، ومما سبق يمكن القول أن الذاكرة التنظيمية تعتمد على بعدين أساسيين يتمثلان في الجمع والاسترجاع، الجمع إيجابيا أو سلبيا كما هو الحال للاسترجاع أيضا، واعتمادا على هذين البعدين يمكن استنتاج أربعة أنماط لتخزين المعرفة وهو ما يبينه الجدول التالي (Liebowitz, 2000, pp. 29-30).

الجدول رقم (05): أنماط تخزين المعرفة

	جمع سلبي	جمع إيجابي
إسترجاع سلبي	علية المعرفة	إسفنجة المعرفة
إسترجاع إيجابي	ناشر المعرفة	مضخة المعرفة

Source: (Gandon, 2002, p. 36)

يظهر الشكل أربعة أنواع من الذاكرة التنظيمية، حيث تم تصنيف هذه الأنواع بالاعتماد على جانبين تمثلا في جمع المعرفة واسترجاعها، والتي سنتطرق إليها بإيجاز فيما يلي (Gandon, 2002, p. 36):

– **علية المعرفة (The Knowledge Attic):** تعتبر أبسط طريقة لتخزين المعرفة، وهي ذاكرة المؤسسة والمستخدم كـمستودع أو أرشيف حيث يمكن العودة إليها وقت الحاجة وتحديثها عند الرغبة ويتطلب العمل عليها انضباط أفراد المؤسسة؛ ويقصد بالعلية لغة "غرفة أعلى المنزل أو على سطحه" (Evison & Cowie, 1983, p. 21)، في إشارة إلى مستودع المعرفة أو الأرشيف الذي يتم فيه حفظ وتخزين المعارف.

– **إسفنجة المعرفة (The Knowledge Sponge):** هو عبارة عن ذاكرة المؤسسة التي يتم تغذيتها بنشاط للحفاظ عليها، حيث تقع مسؤولية استخدامها على أفراد المؤسسة، ويتميز هذا النوع من الذاكرة التنظيمية بإيجابية جمع المعرفة وتخزينها، إلا أنه يتميز بسلبية استرجاعها ونشرها.

– **ناشر المعرفة (The Knowledge Publisher):** هذا النوع من الذاكرة التنظيمية يمتاز بالسلبية من حيث جمع المعرفة إلا أنه يمكن من تحليلها ونشرها، فهو يترك المعارف وحلول المشاكل السابقة في متناول الأفراد لاستغلالها وذلك عن طريق دورات ونشرات اخبارية.

– **مضخة المعرفة (The Knowledge Pump):** يمثل هذا النوع ذاكرة المؤسسة التي تضمن أن المعرفة التي تم تطويرها في المؤسسة يتم استرجاعها بشكل فعال من قبل الأفراد واستخدامها، حيث تسمح بجمع المعرفة ونشرها.

وتزداد فعالية تخزين المعرفة وجعلها متاحة في ذاكرتها التنظيمية أكثر من خلال عملية التشارك المعرفي لها والرجوع إليها واستخدامها وقت الحاجة إليها.

ثالثاً: تشارك المعرفة (Share knowledge)

بعد النجاح في توليد المعرفة وتخزينها يتوجب على المؤسسة تعظيم معارفها من خلال المرور إلى عملية أساسية وبالغة الأهمية في إدارة المعرفة والتي تتمثل في تشارك المعرفة، فيتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد تنمو المعرفة وتتعاظم لدى كل منهم، وقد ورد في الدراسات العديد من المصطلحات التي تشير إلى تشارك المعرفة كنقل المعرفة ونشرها وتوزيعها، وهي مصطلحات تعبر عن تبادل المعرفة بين مصدر المعرفة ومستلمها (Baskerville & Dulipovici, 2006, p. 95)، وقد أشار Heisig إلى أن تشارك المعرفة يعتبر المصطلح الأكثر استخداماً بين هذه المصطلحات في إطار إدارة المعرفة (Heisig, 2009, p. 09)، كما أكدت الأبحاث على أهميتها وأثبتت أنه كلما زادت فعالية تشارك المعرفة سواء بسبل رسمية أو غير رسمية أصبح الوصول إلى المعرفة أسهل وكان تأثير المعرفة إيجابياً أكثر في المؤسسة (Rašula, Bosilj Vukšić, & Indihar Štemberger, 2012, p. 151)، وحسب Nonaka & Takeuchi فيجب توزيع المعرفة ومشاركتها قبل استخدامها فتشارك المعرفة يمكن المؤسسة من اكتساب المعرفة وإعادة استغلالها (Al-Busaidi & Olfman, 2017, p. 113)، وهذا ما جعل عملية تشارك المعرفة تسبق تطبيقها.

تعمل المؤسسة على نقل المعرفة وإيصالها إلى حيث يمكن استخدامها بفعالية، والتعامل بعناية في تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة وإلا فإن المعرفة الضمنية مهددة بالضياع (Chang & Lin, 2015, p. 436)، ولعل هذا ما يجعل الكثير من المؤسسات ترصد مكافآت من أجل تشارك المعرفة، فالأفراد قد ينتهجون فكرة "المعرفة هي القوة" (knowledge is power) ويمتنعون عن التشارك فيها خوفاً من فقدان التفوق في المنافسة على التميز، فقد يحدث تشارك المعرفة بين الأفراد كما قد يحدث بين الجماعات وضمنهم، وبين المنظمات وضمنهم، ويبقى الأهم هو تشارك المعرفة بين الأفراد ضمن الجماعات في المؤسسة.

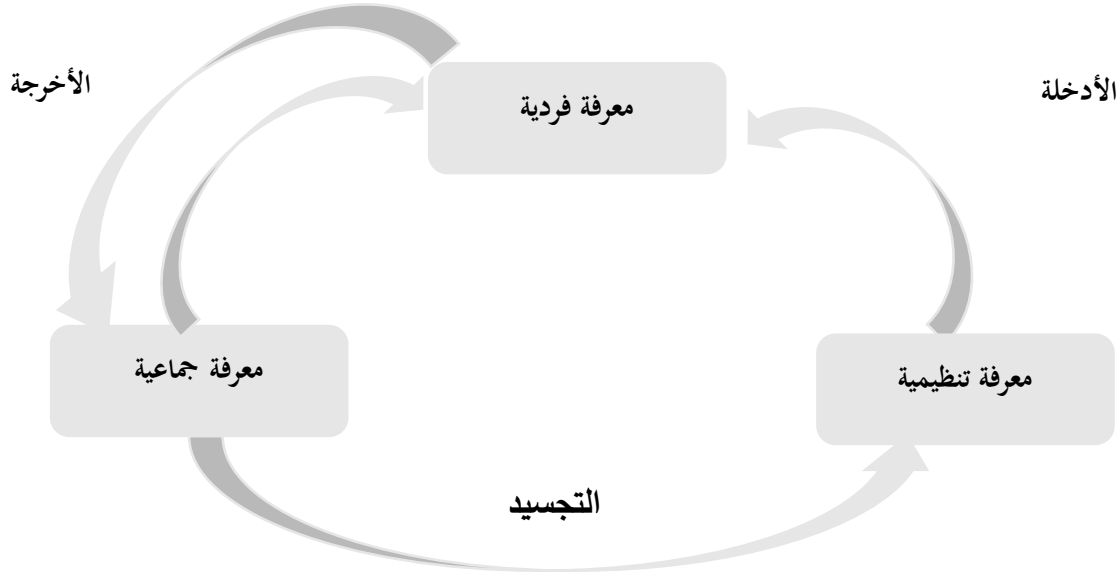
يتغير شكل المعرفة كما سبق وأن أشرنا بين صريحة وضمنية، ضمن نموذج يتكون من أربعة تفاعلات اقترحها Nonaka في عملية توليد المعرفة؛ واستعارة من نموذج Berger & Luckmann للمراحل الثلاث من عملية التعلم التنظيمي، فقد تم تطوير نموذج مماثل من قبل Huysman يوضح فيه عملية تشارك المعرفة (Wiseman, 2007, p. 1122)، متكونة من ثلاث مراحل متمثلة في الأدخلة والأخرجة والتجسيد (Le Cornu, 2009, p. 281)، على أساس أنه لا يمكن أن يحدث التعلم على المستوى التنظيمي إلا بعد التعرف على التعلم والمعرفة على مستويات الأفراد والجماعة بشكل جماعي وقبولها واستخدامها كمعرفة تنظيمية، كما هو مبين الشكل رقم (15)، وبالتالي فمن الممكن تصور عمليات تشارك المعرفة التي تشكل تركيبة عمليات التعلم التنظيمي (Huysman & De Wit, 2002, p. 34)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): تصنيف مختلف مراحل تشارك المعرفة حسب نموذج Huysman 2002

مرحلة التعلم	مصدر التعلم	نتيجة التعلم	نمط التشارك في المعرفة
الأخرجة	المعرفة الفردية	معرفة جماعية	تبادل المعرفة
التجسيد	المعرفة الجماعية	معرفة تنظيمية	كل أنماط تشارك المعرفة
الأدخلة	المعرفة التنظيمية	معرفة فردية	اكتساب المعرفة

Source: (Zaffar & Ghazawneh, 2012, p. 06)

الشكل رقم (15): حلقة التشارك في المعرفة



Source: (Huysman & De Wit, 2002, p. 40)

يمثل الشكل حلقة مبسطة لعملية تشارك المعرفة في المؤسسات، وكما يتضح فإن التجسيد هي المرحلة التي يتم من خلالها قبول المعرفة المتشارك فيها من طرف الأفراد وهي التي تؤثر في حلزونية المعرفة وانتقالها من مستوى فردي إلى جماعي ثم إلى تنظيمي، وتجدر الإشارة أن هذه التصنيفات تبقى فقط من الناحية النظرية، أما عمليا فيمكن لتشارك المعرفة أن يأخذ أشكالا مختلفة وأحيانا في نفس الوقت، فعند تجميع المؤسسة لهذه المعارف الجماعية لاستخدامها وتجيدها من خلال كل أنماط التشارك المعرفي تصبح معرفة تنظيمية.

❖ أبعاد تشارك المعرفة:

اعتمد الباحثون العديد من الأبعاد في قياس تشارك المعرفة، ويشير Shaqrah إلى خمسة أبعاد تم تحديدها عمليا للتشارك المعرفي والتي تتمثل في (Shaqrah, Alqirem, & Alomoush, 2011, p. 02):

– القيادة: تشارك المعرفة عملية تتم بين الأفراد وضمن الجماعات وفرق العمل، ويعد تأثير القيادة على تشارك المعرفة وفعالية فرق العمل محددًا مهما لأداء الفريق، ويكتسي العمل الجماعي أهمية بالغة في التشارك المعرفي لأنه إذا لم يتم تشارك المعرفة فإن الموارد المعرفية المتاحة داخل الفريق ستبقى غير مستغلة، فالتشارك لا يحدث تلقائيا داخل الفريق وإنما للقائد دور كبير في التحفيز على التشارك المعرفي.

– الثقة: وتعد الثقة مفهوما متعدد الأبعاد بطبيعته، وقد تم تفرقة كمفهوم إلى نوعين: الثقة القائمة على الإدراك وهي وجهة نظر عقلانية ترتبط بالكفاءة والقدرة على تحمل المسؤولية، النزاهة، المصادقية، في حين الثقة المستندة على التأثير لها دلالات عاطفية أكثر، تتعلق بأمور مثل الرعاية، القلق، الاحسان، الإيثار، الإلتزام والاحترام المتبادل؛ كما تمت التفرقة إلى الثقة المحسوبة وغير المحسوبة،

فالأولى تستند إلى التكاليف والفوائد وبعض الإجراءات من وجهة نظر الإنسان كعقلاني، أما الثانية فتقوم على القيم والقواعد؛ وتعتبر الثقة عاملاً غير ملموس في تشارك المعرفة إلا أن لها دور كبير في تحسينها كعملية.

– **الثقافة المعرفية:** عادة ما تكون محددة في القيم الأساسية للمؤسسة والسياسات، المهام، والسلوكيات، وهناك عدة أبعاد للقيم والمعتقدات التي تخدم ثقافة المعرفة التنظيمية مثل: التعاون، الالتزام، الكفاءة، الابداع، التحفيز، الشراكة، فرق العمل، الصدق والابتكار؛ الثقافة المعرفية عامل يمكن أن يسهل أو يقيد تدفق المعرفة الضمنية، ويصبح الفرد من خلال هذه الثقافة أكثر قابلية للاحتكاك والتعلم من خلال الملاحظة، حيث يشير Harvey إلى أن تشارك المعرفة هو قضية ثقافية أكثر من كونها تقنية.

– **مفهوم « ba » لفضاء تشارك المعرفة (Concept ba):** طرح هذا المفهوم (Nonaka & Kanno 1998)، حيث أشارا إلى أنه عند توليد المعرفة واستخدامها، لا يمكن فصلها عن التشارك المادي، والفضاء الفكري أو الافتراضي، فتشارك المعرفة يمكن أن يعتمد على الفضاء المادي للمعرفة من خلال البنية التحتية للاتصال، والفضاء الفكري أو الافتراضي للمعرفة من خلال مواقف وقواعد تشارك المعرفة داخل الفرق، والتي تتعلق هنا بالثقافة اليابانية.

– **دور الأروغونوميا*:** تتحمل التركيبة البشرية العديد من المسؤوليات في المؤسسة، ويتم تحديد هذه المسؤوليات وفقاً لخلفية الفهم ودعم الانتاجية والربحية، والتركيبية البشرية أو الانسانية هي التي تحدد ما إذا توجد ضغوطات في بيئة العمل مثل استخدام القوة المفرطة، ومعدل تكرار عال للمهام، والمواقف الصعبة والحرجة، والتي تعد عائقاً لتحقيق تعليمات وإرشادات التركيبة البشرية، وللتركيبية البشرية دور هام في تفعيل بيئة العمل بما يتناسب وتحويل المعرفة والتشارك فيها.

❖ معيقات تشارك المعرفة:

أصبح تشارك المعرفة اليوم لا غنى عنه في المؤسسات المتعلمة، ويجب نشر المعرفة بالسرعة المناسبة وبالشكل المطلوب، ومع ذلك فقد أشار Marquardt إلى ثلاثة صعوبات تواجهها المؤسسة خلال نشر وتشارك المعرفة في الوقت المناسب والفعالية اللازمة والتي تتمثل في (Marquardt , 2002, p. 164):

- إتاحة الأنشطة المهمة والحساسة لبعض الأفراد فقط.
- عدم توفر المعرفة في الوقت والمكان المناسبين.
- النقل وإعادة الهيكلة تصعب من عملية تأمين المعرفة.

على الرغم من الصعوبات التي تواجهها المؤسسة خلال نشر وتشارك المعرفة فقد أشار Marquardt إلى أن العديد من المؤسسات قد خطت خطوات كبيرة في تطوير أنظمة تشارك المعرفة، فعلى سبيل المثال (Marquardt , 2002, p. 165):

– شركة Anderson Consulting تستخدم نظام تبادل المعرفة Knowledge Xchange والذي يتيح لأكثر من 17000 محترف في 47 دولة استخدام النظام للوصول إلى قواعد المعرفة وتبادلها.

* الأروغونوميا: دراسة علمية تبحث في العلاقة بين الإنسان ومحيط عمله، ويقصد بمحيط العمل كل الظروف التي يعمل فيها الفرد، إضافة إلى آلات وأدوات العمل، وكذا طرق العمل وتنظيمه سواء كان جماعياً أو فردياً، كل هذه العوامل لها علاقة بطبيعة الإنسان نفسه، بقدراته وميوله واستعداداته.

- توظف Chevron مستودعات البيانات والشبكات ولوحات الاعلانات ومؤتمرات بتقنية الفيديو لتوزيع ونشر المعرفة المخزنة، بالإضافة إلى قواعد المعرفة وقوائم الخبراء وخرائط المعلومات وتطبيقات وأنظمة أخرى.
- تستخدم GTE Cyline والذي يكتسب المعرفة من خلال التفاعلات مع أعداد كبيرة من المستخدمين، وتكمل هذه الشركة هذا النهج مع Auto-Faq، وهو نظام يساعد المستخدمين على استرداد المعرفة من Cyline استجابة لأسئلتهم.

ثالثاً: تطبيق المعرفة (Apply knowledge)

تهدف المؤسسة من خلال إدارة المعرفة إلى توليد المعرفة، وتخزينها، والتشارك فيها، إلى تحقيق التعلم التنظيمي واكتساب المعرفة التنظيمية، ومن ثمة تطبيق معارفها، لذلك تكتسي عملية تطبيق المعرفة أهمية بالغة، فهي المرحلة الأخيرة في إدارة المعرفة، وهي مؤشر لإظهار كيفية ومكان تطبيق المعرفة، وقد استعمل الباحثون عدة مصطلحات في الإشارة إلى هذه العملية مثل: الاستعمال وإعادة الاستعمال، التطبيق، والاستفادة من المعرفة واستخدامها.

ويرى الباحثون أن عملية تطبيق المعرفة هي المرحلة التي تمثل نجاح أو فشل العمليات السابقة، فوضع المعرفة قيد التنفيذ من شأنه تعظيم المعرفة الفردية والجماعية والتنظيمية، وهو ما ينعكس على قرارات المؤسسة وأداء الأفراد والمؤسسة (Mert, Şen, & Yılmaz, 2020, p. 391)، في حين أن اكتساب المعرفة التنظيمية يعتمد على تطبيق المؤسسة للمعرفة.

ونظراً للتغيرات السريعة التي يشهدها العالم والاقتصاد المعرفي، فإن الاكتفاء بتخزين المعرفة من شأنه أن يؤثر على قيمتها، وبعيداً عن توليد المعرفة وتشاركتها فقد ذهب بعض الباحثين في إدارة المعرفة، إلى التأكيد أن "الميزة التنافسية تكمن في تطبيق المعرفة بدلاً من المعرفة في حد ذاتها" (Alavi & Leidner, 2001, p. 122)، فالمؤسسة تحقق القيمة من خلال الاستفادة من المعرفة وتطبيقها وليس الاكتفاء بتخزينها، وقد سبق وأن أشرنا إلى أهم خصائص المعرفة التي ذكرها Housel & Bell في هذا السياق حيث يؤكد أن المعرفة يمكن أن تموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتقدمها.

يتطلب توليد المعرفة دمج معرفة الأفراد والجماعات وتوفير المؤسسة للتحفيز والبيئة المناسبة واللازمة لذلك، إلا أن Grant يرى أن توليد المعرفة هو نشاط فردي، وأن الدور الرئيسي للمؤسسات هو تطبيق المعرفة (Grant, 1996, p. 112)، وإن كان للمؤسسة دور في تحفيز الأفراد وخلق البيئة والجو المناسب وزرع الثقافة التي تشجع على توليد المعرفة فإن الفرد يلعب دوراً أساسياً في توليد المعرفة فهو المصدر الأول للمعرفة، والدور الأساسي في تطبيق المعرفة يقع على عاتق المؤسسة، ويقترح Grant بعض آليات دمج المعرفة لخلق المعرفة التنظيمية للمؤسسة والتي تتمثل في (Grant, 1996, pp. 114-115):

- التوجيهات: وهي مجموعة محددة من القواعد والاجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.
- التسلسل: وهو أبسط طريقة يمكن للأفراد من خلالها دمج معارفهم المتخصصة، مع التقليص من التواصل والتنسيق المستمر لتنظيم أنشطة الإنتاج في وقت زمني محدد، فمثلاً التسلسل يسهل إنتاج منتج يتكون من عدة مكونات.

- الروتين: ويتميز بميزة أساسية حيث له القدرة على دعم أنماط التفاعلات المعقدة بين الأفراد بعيدا عن القواعد والاجراءات والتوجيهات، وحتى التفاعل اللفظي، فإن فكرة الروتين تخلق التنسيق بين الأفراد.
- فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا: ويأخذ شكل اجتماعات تعتمد على التفاعل العالي، وآليات التنسيق الغير قياسية خلال المهام المعقدة، والتي تتسم بعدم اليقين.

يمكن تدعيم تطبيق المعرفة بتكنولوجيا المعلومات من خلال تضمين المعرفة في الروتين التنظيمي، فيمكن أن تكون الإجراءات المرتبطة بالثقافة مضمنة في تكنولوجيا المعلومات بحيث تصبح الأنظمة نفسها أمثلة معايير تنظيمية (Alavi & Leidner, 2001, p. 122)، فتكنولوجيا المعلومات تجعل المؤسسة أقرب من المعرفة واسترجاعها أسهل، إضافة إلى أنها تقلل من نسبة الخطأ وتساهم في التخفيض من نسبة التكرار السلبي في أداء الأفراد لمهامهم.

في الأخير يمكن القول أن المؤسسة تهدف من خلال إدارة المعرفة إلى الحصول على المعرفة الصحيحة للأفراد المناسبين في الوقت المناسب لتطبيقها؛ وعموما، فإن تطبيق المعرفة يساهم في عمليات التعلم الفردي والجماعي، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية هذه العمليات بدورة حياة إدارة المعرفة (Life Cycle) حيث يمكن إجراء مراحل أو عمليات إدارة المعرفة بالتوازي والتكرار حسب الحاجة (Evans, Dalkir, & Bidian, 2014, p. 88)، فهي عمليات مكملة لبعضها البعض، ويمكن الإشارة إلى التكامل بين توليد المعرفة والتشارك فيها، فتوليد المعرفة يعتمد على التشارك فيها، وتشارك المعرفة بدوره يؤدي إلى توليد وابتكار معارف جديدة، إضافة إلى التكامل بين تخزين المعرفة وتطبيقها، لأن استخدام المعرفة وتطبيقها غالبا ما يعتمد على توفر المعرفة، كما يمكن تخزين المعرفة للاستخدام أو التطبيق، واعتبارها ذاكرة تنظيمية للمؤسسة والرجوع إليها وقت الحاجة.

يعكس إسهاب الباحثين في التعمق في موضوع إدارة المعرفة أهميتها كمنهج حديث تعتمد المؤسسة سعيها منها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويفسر الاختلاف في وجهات نظرهم نحو إدارة المعرفة باختلاف نماذجهم المقترحة، وفي العنصر الموالي سنتطرق إلى بعض النماذج في إدارة المعرفة والتي لم يسبق أن أشرنا إليها في بحثنا هذا.

الفرع الثاني: نماذج في مجال إدارة المعرفة

إضافة إلى النماذج التي قدمها (Heisig, 2009) و (Nonaka & Takeuchi, 1995) والتي سبق التطرق لها ضمن بحثنا هذا، قدم عدد من الباحثين كل حسب وجهة نظره نماذج أخرى لإدارة المعرفة، والتي نذكر منها:

أولا: نموذج (Marquardt , 2002)

يعمل هذا النموذج على إدارة معارف المؤسسة المكتسبة، ويتكون من ست عمليات مستمرة ومتسلسلة متمثلة في: اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، استرجاع المعرفة وتحليلها، نقل المعرفة ونشرها، التطبيق والمصادقة عليها، فهي عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، حيث يجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح وتقع إدارة المعرفة في قلب المنظمة المتعلمة كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (16): نموذج (Marquardt (2002)



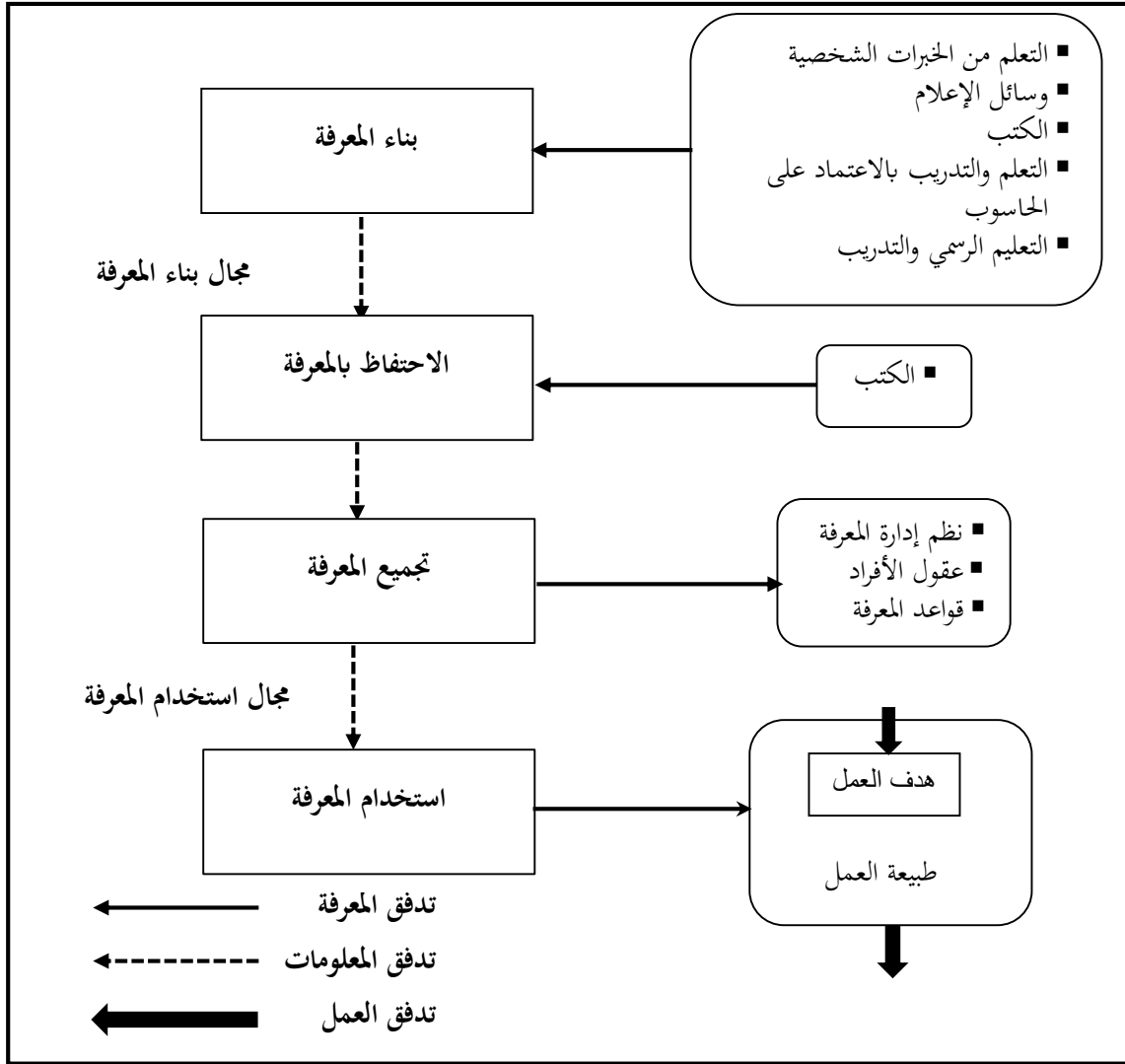
Source: (Marquardt , 2002, p. 29)

يتضح من خلال الشكل اقتراح Marquardt ضمن نمودجه لإدارة المعرفة سلسلة من العمليات التي تتبعها المؤسسة لإدارة معارفها، من خلال عملها على اكتساب المعارف التي تحتاجها المؤسسة وتوليدها، ومن ثمّة تخزينها للاحتفاظ بها، كما تعمل المؤسسة على استرجاع المعرفة المخزنة وتحليلها ثم نشرها ونقلها إلى الأفراد، وتطبيقها، هذه العمليات والتي من شأنها ضمان استمرار توفر المعارف وتجديدها لإثراء قواعد المعرفة بالمؤسسة.

ثانياً: نموذج (Wiig K. , 1993) لبناء واستخدام المعرفة

يعتمد هذا النموذج على أربع وظائف أساسية والتي تتمثل في: بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تجميع المعرفة، تطبيق المعرفة، وكما هو موضح في الشكل رقم (17) تنجز هذه العمليات بشكل متسلسل، في حين يمكن أيضاً إنجازها بشكل متوازي، كما يمكن تكرار وظائف سابقة بتفصيل وتأكيد مختلفين، ويصب اهتمام هذا النموذج على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، والكتب، وقواعد المعرفة المحسوبة، أما تجميع المعرفة فله أشكال عدة مثل: الحوارات وفرق العمل، على نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة اعتماداً على الموقف، يلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج الوظائف الأساسية والأنشطة التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد، وعلى الصعيد النظري فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماماً.

الشكل رقم (17): نموذج (2002) Wiig لإدارة المعرفة



Source: (Wiig K. , 1993, p. 53)

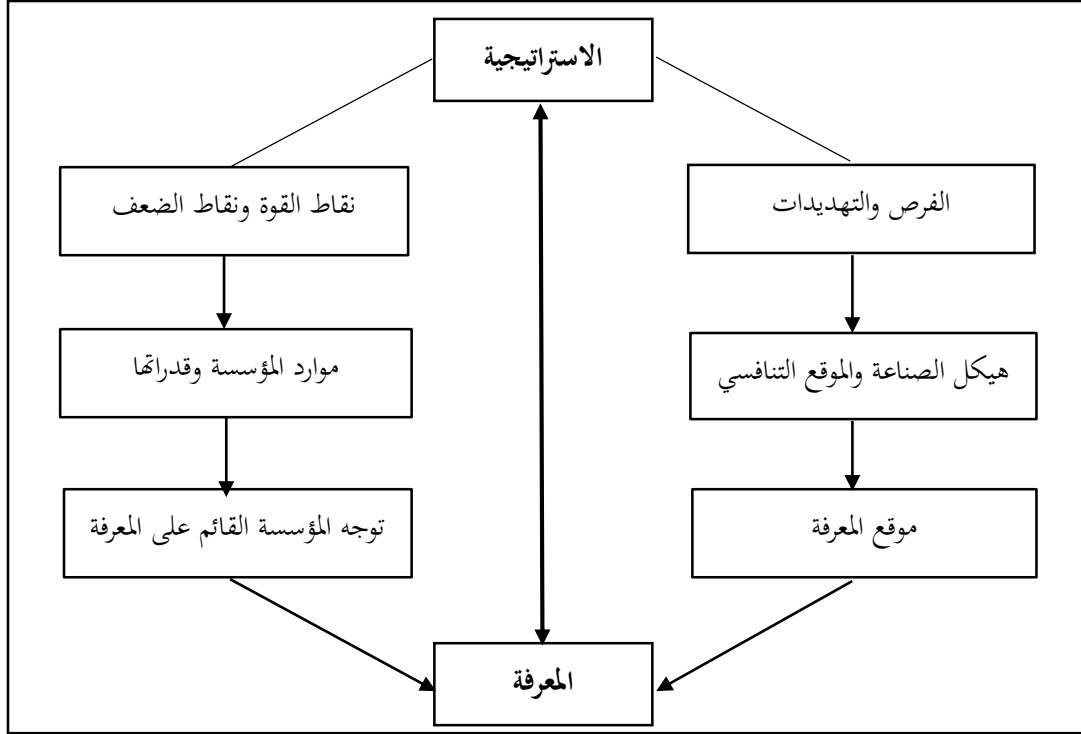
يتضح من خلال الشكل، أن المؤسسة تعتمد في إدارة معارفها على سلسلة من العمليات التي من شأنها توفير المعرفة لتأدية المهام، ولبناء المعرفة تعتمد المؤسسة على جملة من المصادر مثل: التعلم من الخبرات السابقة، والكتب، ووسائل الإعلام، والتعليم الرسمي والتدريب، والاحتفاظ بالمعارف وتدوينها، ومن ثم تجميعها في قواعد وعقول الأفراد، واسترجاع واستخدام المعارف اللازمة والتي تتوافق مع طبيعة العمل والهدف منه.

ثالثاً: نموذج (Zack, 2002)

يعتمد هذا النموذج على المعرفة كمورد استراتيجي للمؤسسة، بحيث يمكن للمعرفة أن تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، فبإمكانها في كل مبادرة الزيادة من القيمة الاستراتيجية طويلة المدى، ويشير إلى توافق استراتيجية المؤسسة مع استراتيجية إدارة المعرفة

بالاعتماد على تحليل SWOT* للقدرات الداخلية للمؤسسة، فهو يصف مجال معارف المؤسسة، ويحدد استراتيجيتها، والمعرفة المطلوبة لدعم الاستراتيجية، ويظهر فجوة المعرفة، ويضع خريطة لموقع المعرفة ومعرفة المنافس، كما يقيم قدرة التعلم في المؤسسة لتغطية فجوة المعرفة كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (18): نموذج Zack (2002)



Source: (Zack, 2002, p. 02)

تطرق Zack في نموذجهِ إلى الجانب الاستراتيجي لإدارة المعرفة، فالمؤسسة تعتمد على المعرفة في بناء استراتيجياتها، كما هي في حاجة أيضاً لوضع استراتيجيات محددة لاكتساب وتوليد المعارف وإدارتها، ولتحقق المؤسسة أهدافها الاستراتيجية، فهي بحاجة إلى تحليل محيطها الخارجي وما يترتب عنه من فرص وتهديدات ومنافسة في السوق، وموقع المعرفة وحاملها وصناعتها، وتحليل بيئتها الداخلية وما تمتلكه من نقاط قوة وضعف، تماشياً مع مواردها وقدراتها ومعارفها، للوصول إلى المعرفة التي هي في حاجة إليها والتي قد تستخدمها لبناء استراتيجية جديدة، فبالتالي على المؤسسة صياغة استراتيجياتها وفقاً لمعارفها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

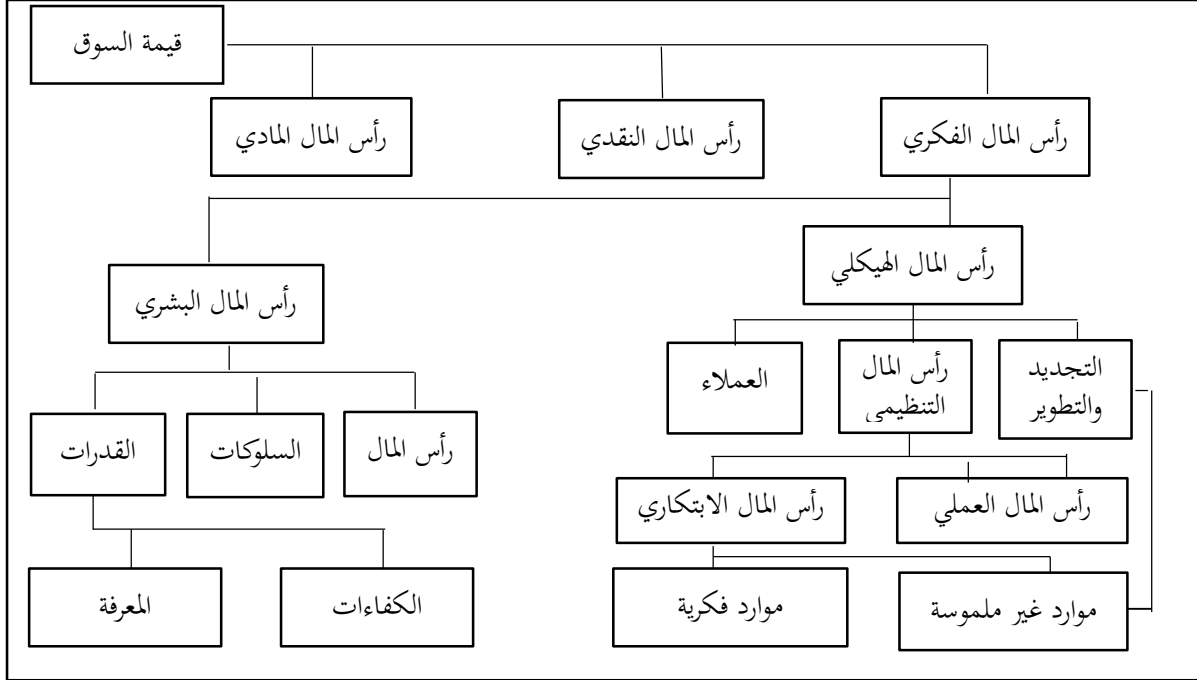
رابعاً: نموذج رأس المال الفكري لإدارة المعرفة (نموذج Skandia)

تم تطوير نموذج رأس المال الفكري لإدارة المعرفة من قبل شركة سويدية تسمى Skandia، كنهج لقياس رأس المال الفكري، حيث يركز هذا النموذج على الأفراد والعملاء والهيكول والابتكار في تدفق المعرفة داخل وعبر الشبكات (Haslinda & Sarinah, 2009, p. 191) كما هو مبين في الشكل رقم (19)، ويرى Lank أن هذا النموذج يفترض نهجاً علمياً للمعرفة

* SWOT: Strengths (نقاط القوة), Weaknesses (نقاط الضعف), Opportunities (الفرص), Threats (التهديدات).

ويفترض أنه يمكن تحويل رأس المال الفكري إلى سلع أو أصول للمؤسسة، وأن هذا النهج يتوافق مع عمليات الأخرجة والتجسيد في نموذج Nonaka (1997, p. 408).

الشكل رقم (19): نموذج رأس المال الفكري لإدارة المعرفة (نموذج Skandia)



Source : (Sensuse & Cahyaningsih, 2018, p. 94)

يتضح من الشكل، أن المؤسسة ومن خلال هذا النموذج، تعتمد في زيادة رأسمالها الفكري على رسملة معارفها وكفاءات وقدرات مواردها البشرية، إضافة إلى مواردها غير الملموسة والفكرية في تعزيز الابتكار بالمؤسسة والحث على التجديد والتطوير بالاعتماد على رأسمالها الهيكلي.

تعتبر المعرفة اليوم من أهم أصول المؤسسات، لا سيما في قطاع الخدمات والصناعات القائمة على المعرفة، فقد أصبحت المؤسسات تحرص على رسملة معارفها، حيث يتم تخزين هذه المعرفة والخبرات والمعرفة الخاصة بالمؤسسات واستغلالها من أجل التشارك وبالتالي لتصبح رأس مال فكري؛ ويأتي مصطلح رسملة المعرفة من مفهوم رأس المال الفكري، وتعني إعادة استخدام معرفة في مجال معين تم تخزينها ونمذجتها مسبقاً من أجل أداء مهام جديدة (Rasovska, Chebel-Morello, & Zerhouni, 2008, p. 348)، وبالتالي فإن أساس رسملة المعرفة هو إضفاء الطابع الرسمي على الخبرات والمعارف المكتسبة في مجال معين؛ فرسملة معارف المؤسسة تعني اعتبار المعرفة المستخدمة والمنتجة من قبل المؤسسة كمخزن للثروة والاستفادة من هذه الثروات التي تساهم في زيادة رأس مال المؤسسة، والهدف الأساسي منها هو تحديد معارف المؤسسة وإبرازها والقدرة على الاحتفاظ بها والوصول إليها، ومعرفة كيفية نشرها واستخدامها بطريقة أفضل؛ وينظر العلماء اليوم إلى المعرفة على أنها رأس مال، لهذا تعمل المؤسسات الصناعية على إنتاج منتجات وعمليات إنتاج جديدة من خلال الارتباط بمراكز البحث العلمي والجامعات (Etzkowitz, 1990, p. 119)، فباعتمادها الدعامة الأساسية لقوى الإنتاج حلت المعرفة محل عوامل البنى التحتية والآلات والعمل.

مما سبق، تبين لنا مكانة وأهمية والمساهمة الحقيقية للمعرفة وابتكار معارف جديدة وتطبيقها وإدارتها ورسملتها على وجه العموم في مختلف جوانب المؤسسة وأدائها لضمان بقائها ونموها وتعزيز تنافسيتها في ظل ما تشهده البيئة التي تعيش فيها من زيادة الغموض وعدم التأكد ودرجة التغيير والتعقيد، هذا ما فرض عليها الحرص على تحسين أدائها التنافسي.

المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالأداء التنافسي للمؤسسة

تعتبر الميزة التنافسية وكما أشرنا سابقا من أهم المحركات التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في الأسواق التنافسية، وقد لفت انتباه الباحثين تأثير الميزة التنافسية في أداء المؤسسة، ويتعلق الوضع التنافسي للمؤسسة بأهمية الميزة التنافسية التي تمتلكها واستدامتها لأطول مدة ممكنة، فقوة الميزة التنافسية تحكم الأداء التنافسي للمؤسسة بالإضافة إلى البحث عن مصادر الميزة المتجددة في ظل اقتصاد علمي يتسم بزيادة حدة الابتكار والإبداع، وقد اختلفت المصادر التي اعتمدت عليها المؤسسات والتي أشار إليها الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية لاكتسابها وتحقيقها، وقد اتجه العديد منهم ضمن اقتصاد المعرفة إلى البحث في أثر إدارة المعرفة كأهم الموارد والمصادر لتحقيق الميزة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ومن ثمة إلى أثرها إجمالا في أبعاد الأداء التنافسي للمؤسسة، ثم سنتطرق إلى أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة.

المطلب الأول: علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية والإبداع المعرفي

قبل التطرق إلى أثر إدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة، وجب أولا الإشارة إلى اعتبار إدارة المعرفة كمدخل من أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية، هذه الأخيرة والتي من شأنها تعزيز تنافسية المؤسسة والتأثير في الأداء التنافسي للمؤسسة.

الفرع الأول: إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

اعتادت المؤسسات خلال الاقتصاد التقليدي أو الكلاسيكي الاعتماد على الأصول المادية مثل الأراضي والآلات ورؤوس الأموال كعوامل إنتاج رئيسية لها، أما خلال الاقتصاد القائم على المعرفة فقد توجهت المؤسسات إلى البحث في كيفية اكتسابها وتطويرها للمزايا التنافسية، وكما سبق وأن أشرنا فقد اعتمدت على الموارد غير الملموسة وهو ما تلميه المقاربة القائمة على الموارد (RBV)، حيث يشير Barney إلى أن الموارد الداخلية للمؤسسة تعد مصادر مهمة للميزة التنافسية بالدرجة التي تكون فيها ذات قيمة ونادرة، وغير القابلة للتقليد ولا للاستبدال (Barney, 1991, p. 117)، وتعتبر الندرة من أهم خصائص المعرفة فبمجرد إنشائها لا يمكن تقليدها ولا استبدالها، مما يجعلها مصدرا وموردا استراتيجيا للتميز (Al-Alawi, Yousif Al-Marzooqi, & Fraidoon Mohammed, 2007, p. 24)، ويشير العديد من الباحثين إلى أن الأصول والموارد غير الملموسة مثل إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والكفاءات وإدارتها تسمح للمؤسسة بتطوير القدرات التي تحقق الميزة التنافسية والتي تؤدي إلى تفوق الأداء في السوق (Kamya, Ntayi, & Ahiauzu, 2010, p. 2972)، حيث تعتبر إدارة المعرفة هي الفلسفة الاستراتيجية الحالية التي تقود إلى تطوير القدرات الاستراتيجية (Dimitriades, 2005, p. 316)، وقد تعددت المصادر التي لها تأثير على قدرات المؤسسة، خصوصا منها إدارة المعارف باختلاف أصنافها، مثل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة (Hareebin, Aujiropngpan, &

(Siengthai, 2018, p. 122) وتعتبر القدرات الاستراتيجية عن قدرة المؤسسة على التأقلم مع الأسواق التفاعلية من خلال استخدام موارد المؤسسة بالطرق المثلى مما يؤدي إلى توليد المعرفة بالتحفيز على مشاركة الكفاءات والمعارف، وكذا اكتساب المعارف من المصادر الخارجية اعتمادا على اكتشاف المعرفة والسعي لاكتسابها (Abazeed, 2020, p. 1448)، وقد يكون أثر القدرات الاستراتيجية مباشرا أو غير مباشر في الجانب التنافسي للمؤسسة وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة (Mehmet , Sibel, Umit , Ozlem , 2017) تلك القدرات التي تخلق القيمة والتي سبق وأن أشرنا على أنها بأنواعها من أهم المصادر الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة واستدامتها، هذه الأخيرة والتي تتوافق مميزاتها مع مميزات القدرات الاستراتيجية التي تمتلكها المؤسسة.

لم يعد بإمكان المؤسسات اعتماد المصادر التقليدية التي قادتهم إلى تحقيق الميزة التنافسية، فمع تزايد ضغط المنافسة اتجهت المؤسسات إلى تسيير رأسمالها الفكري بأكثر فعالية، مما جعلها أمام حتمية إدارة معارفها والبحث عن الرفع من مستوى تشارك المعرفة في المؤسسة (Civi, 2000, p. 173)، وهذا ما يفسر تركيز المؤسسات ضمن الاقتصاد الحديث على المعرفة وإدارتها على أنها عامل الإنتاج الأساسي الذي تقع عليه الميزة التنافسية (uit Beijerse, 1999, p. 94)، بل وأصبحت المعرفة وإدارتها المصدر الوحيد المتبقي لتحقيق الميزة التنافسية، ومن أجل الاستفادة من هذا المصدر المتبقي، ونظرا إلى أن المعرفة تتقدم وتموت مع مرور الزمن وتفقد أهميتها، فإن المؤسسة بحاجة إلى خلق وتوليد معارف جديدة (Sheikh, 2008, p. 39)، وهو ما توفره حلقة إدارة المعرفة من خلال عملياتها للاستفادة من المعرفة، فيجب على المؤسسة تخزين معارفها المكتسبة معتمدة على الذاكرة التنظيمية، ثم مشاركتها بين الأفراد والجماعات ما من شأنه تعظيم الرصيد المعرفي لدى الأفراد والمؤسسة وإثراء المعرفة التنظيمية، والتي بدورها توفر للمؤسسة معارف جديدة قادرة على تحقيق الميزة التنافسية.

إن أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة مرتبط بمدى نجاح المؤسسة في تطبيق المعرفة، إضافة إلى السعي للاستفادة من مواقع قادة الأعمال لاستخدام معرفة الأفراد وتطويرها وتنظيمها وتطبيقها في إنشاء منتجات وابتكارات والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Jasinkas, Svagzdiene, & Simanavicius, 2015, p. 2470)، فمن وجهة نظر استراتيجية فإن إدارة المعرفة تساعد المؤسسات على تحديد ومعرفة المصادر التي تحتاج للتحسين والتطوير لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها (Jarad, 2020, p. 19)، فمن الضروري معرفة ما يملكه الأفراد وما تحتاجه المؤسسة من معارف في الوقت والمكان المناسبين، ما يجعل المعرفة مصدرا غير محدود للميزة التنافسية، ويجب أن تتم إدارتها بالشكل الأمثل للتخفيف من مخاطر المحيط الخارجي (Nasimi, Nasimi, Kasmaei, Kasmaei, & Musapour, 2013, p. 64)، وباستمرار إدارة المعرفة تستمر المؤسسة في توليد وتطوير معارف جديدة مما يمكنها من التميز عن منافسيها.

بهذا يمكن القول أن إدارة المعرفة تمثل إحدى أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية، وذلك لارتباطها بكل الموارد غير الملموسة في المؤسسة من قدرات سواء كانت ديناميكية أو استراتيجية، الكفاءات، ورأس المال الفكري للمؤسسة، والتي تعتبر أهم مصادر الميزة التنافسية في الاقتصاد الحديث، ويتم دمج المعرفة مع هذه الموارد والقدرات بطريقة تخلق التكامل والقيمة من خلال الآليات التي اقترحتها Grant، وبالتالي فإدارة المعرفة تمثل المدخل الأمثل لاستغلال معارف وقدرات الأفراد وتطويرها وتجديدها والاعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين في السوق.

تعددت محددات الأداء التنافسي، إلا أنه وفي ظل الاقتصاد المبني على المعرفة يعد اعتماد المؤسسة على إبداع معارف وأفكار جديدة من أهم محددات الأداء التنافسي للمؤسسة، وهو ما سنتطرق له فيما يلي.

الفرع الثاني: الإبداع المعرفي كمحددة أساسية للأداء التنافسي للمؤسسة

تعمل المؤسسات المعاصرة في ظروف جد متغيرة تتميز بحدة المنافسة، واعتمادا على المعرفة وفي ظل التقارب في عناصر الانتاج بين المؤسسات، أصبح عليها البحث في ابداع أفكار جديدة لضمان البقاء والاستمرار، ما جعل من الإبداع المعرفي أحد أهم محددات الأداء التنافسي للمؤسسات، الأمر الذي يتطلب ضرورة توفر الأصول الفكرية ذات القدرات الابداعية العالية التي تسمح بتحقيق التفوق والذي يضمن للمؤسسة التميز والاستمرار، ويعد تفعيل الإبداع المعرفي في المؤسسات من أهم سبل التحكم في الأداء التنافسي، ويعرف الإبداع المعرفي على أنه "التعبير عن القدرة على توليد أفكار أو طرق أو وسائل غاية في التفرد تحمل قيمة مضافة نتيجة الاستعدادات العقلية لجمع المعلومات وتوليفها شعوريا ولا شعوريا وإيجاد العلاقات والارتباطات الجديدة بين المتغيرات" (مكي، 2012، صفحة 98)، فمن ميزات الإبداع المعرفي أنه يجلب أفكارا غاية في التفرد أو نادرة، مع إضافة القيمة وهو ما تبحث عنه المؤسسة لزيادة قدرتها التنافسية والرفع من مستوى أدائها التنافسي، سواء من خلال تحسين جودة المنتج وتطويره أو التميز بمنتجات استثنائية، أو توليد أفكار تساهم في التخفيض من تكلفة الإنتاج مما يؤثر على الحصة السوقية للمؤسسة ويمنحها التفوق على منافسيها من خلال الأسعار، كذلك من شأنه أن يؤثر في مرونة المؤسسة من خلال ابداع إجراءات وأساليب عمل تجعل المؤسسة أكثر سرعة في الاستجابة إلى متطلبات السوق والمستهلك، وهو ما يضمن النمو وخلق الفرص من أجل التنافس في السوق.

الفرع الثالث: الابداع المعرفي من خلال عمليات إدارة المعرفة

الإبداع والمعرفة وجهان لعملة واحدة هي الإبداع المعرفي؛ فالمعرفة هي أساس الإبداع ومدخلاته، والإبداع هو نتاج المعرفة ومخرجاتها، وما لم تتوج المعرفة بالإبداع تصبح خاملة أكثر قابلية للاندثار والنسيان، والابداع هو عمليات النشاط العقلي المعرفي لمعالجة المعرفة وتوليفها وإعادة صياغتها وإنتاجها لتشكيل الناتج الإبداع المعرفي (لبلي، 2015، صفحة 110)، وتعتمد إدارة المعرفة من خلال عملياتها على توليد المعرفة والتشارك فيها وتخزينها وتطبيقها لإنتاج معارف جديدة وإثراء المعرفة التنظيمية، ويقف توليد المعرفة على تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة والفردية إلى جماعية والتشارك فيها؛ وتساهم جلسات العصف الذهني في تعزيز الابداع المعرفي من خلال الأخذ بكل الأفكار البناءة (رزق و بن عبد الرحمان، 2011، صفحة 70) ، وبما أن تفعيل الابداع المعرفي يعتمد على المورد البشري على اعتبار أن الأفراد يمثلون جوهر ومصدر عملية الإبداع، فعلى المديرين فتح المجال أمام الأفراد لإبداء آرائهم والتعبير عن أفكارهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، فمن أهم معوقات الابداع المعرفي هو عدم اشراك العاملين في اتخاذ القرارات وانشغال القادة بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة.

عموما، وبما أن الهدف من إدارة المعرفة هو تحصيل واكتساب معارف جديدة والتشارك فيها وتطبيقها والتي تعتبر قاعدة الإبداع المعرفي، فإن الإبداع المعرفي يعبر عن مخرجات إدارة المعرفة، فالمعارف التي تفرزها إدارة المعرفة ما لم تتوج بالعملية الإبداعية فهي معارف مهددة بالتقليد والاحلال.

يعتبر الابداع المعرفي من أهم مخرجات إدارة المعرفة، إضافة إلى أنه يعد من أهم محددات الأداء التنافسي للمؤسسة، فإنه يمكن القول أن توليد المعرفة والتشارك فيها من خلال مختلف أساليبها والتي من أهمها أسلوب العصف الذهني، من شأنه إثراء الإبداع المعرفي والذي بدوره يسمح بالوصول إلى أفكار غاية في التفرد ونادرة إضافة إلى التمكن من خلق القيمة، وهو ما تبحث عنه المؤسسة لتعزيز تنافسياتها، والتحسين والرفع من مستوى أدائها التنافسي، فقد ازدادت أكثر وتيرة وحدة الابتكارات والابداعات كنتاج لتطبيق المعرفة خصوصا في ظل الاقتصاد الرقمي والتحديات التكنولوجية الكبيرة التي ارتبطت به.

المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة

تهدف إدارة المعرفة أساسا إلى إتاحة المعارف المناسبة للأفراد المناسبين وفي الوقت المناسب، هذا ما من شأنه أن يساهم في خلق القيمة والميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك لمواجهة شدة المنافسة في السوق، والسرعة في الاستجابة للتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، ففي البيئة التي أصبحت تعرف منافسة عالية، ومع ارتفاع مستوى تنافسية المؤسسات، أصبحت الحاجة إلى إدارة المعرفة أكبر لتقديم منتجات أفضل مما يقدمه المنافسين للبقاء في المنافسة وتحسين الأداء التنافسي لها، وتهدف إدارة المعرفة إلى التأثير في الأداء التنافسي للمؤسسة لتحسينه من خلال أبعاده الجوهرية، والعمل على تحسين موقعها ضمن السوق التنافسية، وستتطرق فيما يلي لأثر إدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة من خلال مختلف أبعاده.

الفرع الأول: أثر إدارة المعرفة في بعد الجودة

تعتبر جودة المنتجات من أهم المجالات التي تتنافس فيها المؤسسات، فهي تمثل العامل الرئيسي للبروز والتفوق على المنافسين، وأصبحت المؤسسات تسعى إلى إنتاج منتجات عالية الجودة لإرضاء المستهلكين والعملاء، ففئة كبيرة من المستهلكين يبحثون عن المنتجات ذات الجودة العالية والتميز، مما دفع بالمسيرين للبحث على سبل إرضاء هذه الفئة لأهميتها ووزنها في سوق المنافسة، ويشير Davenport & Prusak إلى إدارة المعرفة بصفحتها مفتاح يساهم في تعزيز جودة المنتج (Daud & Yusoff, 2010, p. 138)، باعتبارها أهم السبل للرفع من مستوى الجودة، فتوفير المعرفة والإدارة الفعالة لها لتطوير المنتجات يعتبر بمثابة عامل تمكين مهم لتحسين جودة المنتج (Lan, 2014, p. 494)، كما يؤكد Wiig أن "تحسين المستوى المعرفي للأفراد يجلب الابتكار والقدرة المستمرة على تقديم منتجات وخدمات على أعلى مستويات الجودة" (Wiig K. , 1997, p. 03)، وهذا يعتمد على خلق المعرفة والتشارك فيها، فتسهيل حصول الأفراد على المعرفة واستخدامها يجعل من عملية الإنتاج أسرع مع الحفاظ على مستوى الجودة مع إمكانية تحسينها، وقد اقترح Freyle خمس ميزات لتحسين العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة الإنتاج والتي تمثلت في (Sidin & Belkhamza, 2014, p. 29):

- **التفاعل والدعم:** يشير Brislan إلى أنه يمكن للمؤسسة نقل المعرفة بين الأفراد من خلال تسهيل المناقشة بينهم، باستخدام تكنولوجيات مختلفة مثل وسائل التواصل الاجتماعي، ويعد نقل المعرفة أمرا مهما يؤدي فيه إلى تحسين العمليات والمنتجات والخدمات وبالتالي الجودة.

- **التعقيد المفاهيمي:** يتم تزويد الأفراد بالمعرفة اللازمة حول كيفية أدائهم لمهامهم، وكيفية اتخاذ القرارات الصحيحة، فإذا كانت هذه المعرفة مخزنة مسبقاً من قبل المؤسسة فستكون مفيدة للأفراد عند الحاجة إليها، حيث في حال لم يتمكنوا من الوصول إلى المعرفة المناسبة وفي الوقت المناسب لأداء المهام، فقد تفشل العملية ويخطئ الفرد.
 - **الخلق:** افترض Di Ganghi & Wasko أن العملاء قد يكون لديهم معرفة كافية بمنتجات المؤسسة بسبب استهلاكهم المستمر لها، وإذا تم تسهيل الوصول إلى هذا النوع من المعرفة ومشاركته داخل المؤسسة، فإنه يمكن إنشاء أفكار جديدة وستؤدي إلى تحسين المنتجات والخدمات، وقد يتم استرداد معرفة العميل وتخزينها من قبل المؤسسة لاسترجاعها واستخدامها في تحسين جودة منتجاتها.
 - **النظرة الاستشرافية والاستباقية:** يمكن للمؤسسات استخدام المعرفة من أجل نشر كيفية مواجهة المشاكل قبل حدوثها، قد يساعد هذا المؤسسة في تجنب المشاكل أو التقليل من حدوثها، ما من شأنه أن يساهم في الحفاظ على جودة المنتجات والخدمات وتحسينها.
 - **النهج الابتكاري:** يلعب المسرون دوراً مهماً في الحصول على وجهات نظر الأفراد ومعارفهم فيما يتعلق بتحسين جودة المنتجات، فإذا تم تطبيقه لاتخاذ القرارات يمكنه أن يساعد المؤسسة في تحسين جودة المنتجات.
- وتعتبر إدارة المعرفة واحدة من العوامل المؤثرة في تصميم المنتجات وتحسينه، فهي أساسية لعملية تصميم المنتج، من خلال أربع عناصر أساسية تتمثل في (Al-Karaawi & Huimin, 2018, p. 119): معرفة السوق، معارف الأفراد، المعرفة التكنولوجية، والمعرفة الإجرائية؛ فمثلاً معرفة عدد الأشخاص الذين سيستهلكون المنتج وما هي المنتجات المفضلة، وموقفهم من أداء المنتج والتوقعات، وترجمة وتطبيق تلك المعرفة على تصميم المنتج، كما تعتبر خبرة وكفاءة المصممين ضرورة في صنع القرارات التي تخص تصميم المنتج، إضافة إلى أن دمج كفاءة المصممين وخبراتهم مع المعرفة التكنولوجية يؤثر مباشرة على تصميم المنتج مما يسمح بتطويره، كل ذلك يتمشى ضمن ضوابط تحددها المعرفة الإجرائية وهي عبارة عن سلسلة من الخطوات والاجراءات اللازمة لإنجاز الاهداف أو معرفة كيفية استخدام المنتج، وتركيبته والمهارات اللازمة لذلك، وتعتبر هذه العناصر على مدى تأثير إدارة المعرفة في نجاح تصميم المنتج؛ عموماً، أشار العديد من الباحثين إلى أهمية العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة المنتج، فاكتمساب المؤسسة لمعارف جديدة وتخزينها والتشارك فيها وتطبيقها، من شأنه أن يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، سواء من حيث أداء المنتج أو تصميمه وهو ما يساهم في إرضاء المستهلك، إضافة إلى التميز من خلال الجودة ما يمنح المؤسسة أسبقية مقارنة مع المؤسسات المنافسة لها، والتوجه نحو المؤسسات أو المصانع الذكية وما بعد الثورة الصناعية الرابعة* من خلال الاستفادة من المزايا الكبيرة التي تتيحها التكنولوجيا عموماً وتكنولوجيا المعلومات خصوصاً.

* الثورة الصناعية الرابعة (4th Industrial Revolution): يطلق عليها أيضاً اسم الثورة الصناعية الرقمية، ثورة الذكاء الاصطناعي، ثورة الأنترنت ويرمز لها بـ 4IR، ولت الثورة الصناعية الثالثة وتعني العصر الجديد الذي يتميز بسرعة الاختراقات والتدخلات للتقنيات التكنولوجية وسعة انتشارها وقوة التأثير الهائلة لها على حياة الإنسان.

الفرع الثاني: أثر إدارة المعرفة في بعد التكلفة

تعد التكلفة من أهم أوجه التنافس بين المؤسسات الاقتصادية وأبرزها، خاصة لارتباطها المباشر بالجانب المالي للمؤسسة وأرباحها من جهة، وبتخفيض الأسعار واكتساب ثقة فئة من العملاء والتي تمثل نسبة كبيرة في السوق من جهة أخرى، وتمثل هذه الأخيرة المستهلكين الذين يجذبون إلى الأسعار المنخفضة ويتفاعلون معها، والتي تتحقق بدورها أساسا من خلال تخفيض التكاليف والسيطرة عليها، ما جعل المؤسسة تبحث عن مختلف الطرق التي تمكنها من قيادة التكلفة، فهناك دائما الحاجة إلى خفض التكاليف، ونظرا إلى أن المعرفة معترف بها كمورد من موارد المؤسسة فإن استخدامها وإعادة استخدامها أصبح مهم للغاية، ومع تطور الاقتصاد واعتماده على المعرفة، أصبحت المؤسسات الاقتصادية تعتمد على المعرفة وإدارتها كأساس للسيطرة على التكاليف والمنافسة عليها؛ والتي بدورها تمكن الأفراد من تطبيق أحدث التقنيات في عملية الإنتاج مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتوفير التكاليف، مما يخفف من هامش تكلفة الإنتاج (Lee, Foo, Leong, & Ooi, 2016, p. 139)، إضافة إلى الاستفادة من التجارب السابقة وعدم الوقوع في نفس الأخطاء.

يعتبر العديد من الباحثين إدارة المعرفة "فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف للحصول إيرادات جديدة" (صويص، فلاق، بوقجاني، و أبو حماد، 2011، صفحة 515)، واعتمادا على الإدارة الفعالة للمعرفة يمكن للمؤسسة الاقتصادية التقليل من التكاليف المتغيرة من خلال زيادة الكفاءة (Ofek & Sarvary, 2001, p. 1442)، وبالتالي فإن إدارة المعرفة وعملياتها تهدف في المقام الأول إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وذلك بتسهيل حصول الأفراد على المعرفة لتحديد حلول تم إيجادها مسبقا وتكييفها مع المشاكل الحالية، اعتمادا على تشارك المعرفة والذاكرة التنظيمية.

باعتبار الاقتصاد المعرفي اقتصاد وفرة لتزايد الغلة وليس تناقصا لها، فالرافعة المعرفية تتيح للمؤسسة إمكانية تقليص التكاليف وزيادة القيمة في سلسلة القيمة سيما في قطاع الخدمات ولجوء المؤسسات إلى ضرورة التوجه نحو الأعمال الإلكترونية لما لها من آثار كبيرة في تخفيض التكلفة بنسبة كبيرة لتكنولوجيا المعلومات (التسويق عن بعد أو الدفع عن بعد لمختلف الفواتير، حجز التذاكر، حجز المواعيد، حجز الرحلات)؛ وتعني الرافعة المعرفية استخدام نفس المعرفة في عدة أغراض ووظائف، فمثلا تكلفة طباعة وبيع كتاب ورقي لها تقريبا تكلفة وقيمة ثابتة ومن ثمّة سعر بيع مجرد، أما تكلفة اعداد وبيع كتاب إلكتروني فيتحمل صاحبه التكاليف فقط في البداية لكن فيما بعد تصبح التكلفة المرتبطة به هامشية وتقريبا تؤول إلى الصفر ومن ثمّة زيادة الربح والثروة المتراكمة؛ ومن هنا فإنه وفي ظل اقتصاد المعرفة وما يرتبط به من إدارة المعلومات والمعارف فإنه اقتصاد وفرة يتزايد بالاستخدام وليس كما كان عليه سابقا اقتصاد ندرة تتناقص قيمته بالاستخدام.

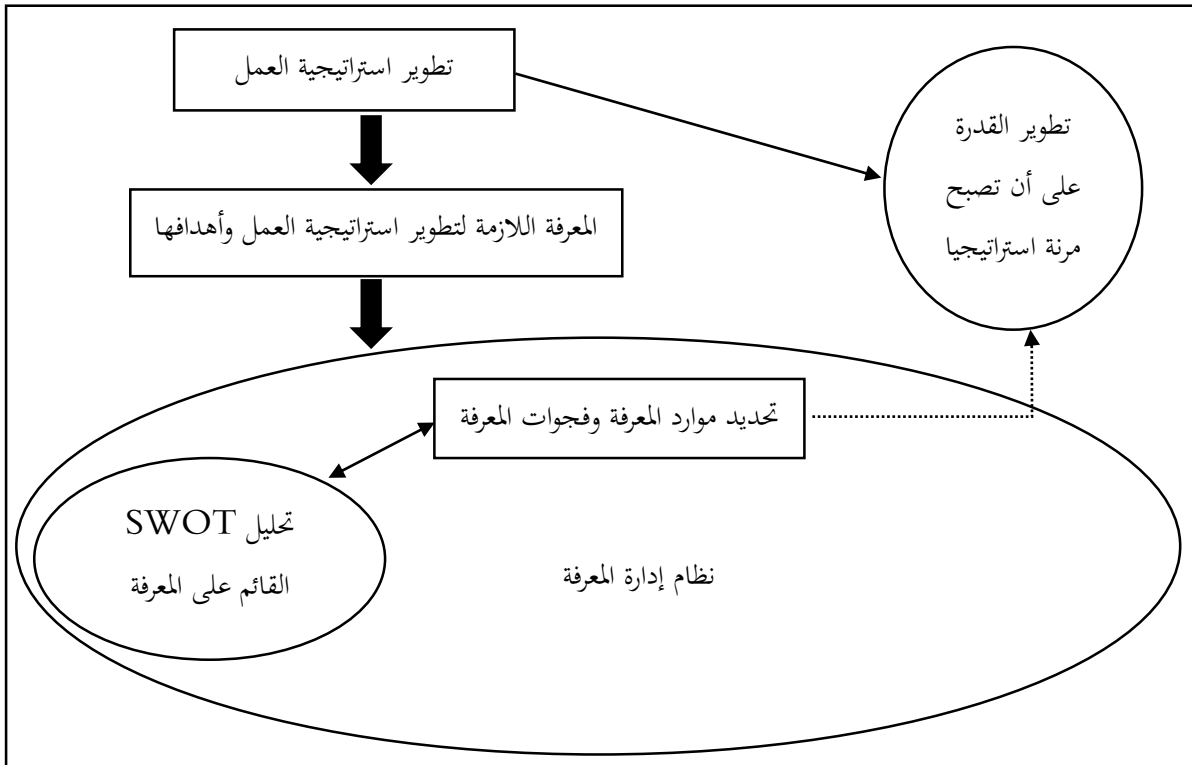
الفرع الثالث: أثر إدارة المعرفة في بعد المرونة

أجبرت التغيرات السريعة والمستمرة التي تحدث في البيئة المؤسسات على البحث وباستمرار عن طرق لكيفية البقاء والنمو ولتصبح أكثر تنافسية، حيث وجب على المؤسسات التمتع باستجابة سريعة وديناميكية مع هذه الظروف، وأصبح عليها التمتع بالمرونة الكافية لوضع استراتيجياتها وتنفيذها للرفع من تنافسيتها، ولقد تغير تركيز المؤسسة من وجهة نظر Porter للبيئة إلى وجهة

نظر قائمة على الموارد، وخلال العقود الماضية وكما أشرنا سابقا أشار العديد من الباحثين إلى المعرفة كمورد رئيسي داخل المؤسسات، وركزوا بشكل أكبر على دور إدارة المعرفة داخل المؤسسة وكيف يمكن أن يتأثر أداء المؤسسة بإدارة المعرفة وعملياتها.

اقترح Zack سنة 1999 "تحليل SWOT القائم على المعرفة" كإحدى الطرق التي من شأنها الرفع من مرونة المؤسسة؛ ويشير هذا التحليل بشكل أساسي إلى المسح البيئي داخليا وخارجيا، حيث تحتاج المؤسسة في بناء استراتيجياتها من خلال إدارة المعرفة إلى معالجة نقاط الضعف والتهديدات الناتجة عن فجوة المعرفة، والتي في الأخير تمنح المؤسسة مستوى أعلى من المرونة (Najmaei & Sadeghinejad, 2009, p. 41)، كما هو مبين في الشكل الموالي.

الشكل رقم (20): تكييف استراتيجية المؤسسة والمعرفة



Source: (Najmaei & Sadeghinejad, 2009, p. 41)

يتضح من الشكل السابق أن قدرة المؤسسة على الرفع من مستوى مرونتها يعتمد على إدارة المعرفة أساسا، من خلال تحديد موارد وفجوات المعرفة عن طريق تحليل SWOT القائم على المعرفة في تحديد نقاط ضعف المؤسسة والتهديدات التي تفرزها البيئة الخارجية، وذلك لتحصيل المعرفة اللازمة لتطوير استراتيجيات الأعمال، والتي بدورها تجعل المؤسسة أكثر مرونة.

عموما، ومن خلال ما سبق يمكن القول أن مرونة المؤسسة تعتمد على نموذج إدارة المعرفة الذي تنتهجه المؤسسة، فهي بحاجة لتوليد المعرفة وتخزينها والتشارك فيها وتطبيقها باستمرار لاكتساب معارف جديدة لتغطية الفجوة في معارفها لتتماشى مع استراتيجياتها وأهدافها، مما يجعلها تكتسب صفة المرونة خاصة للاستجابة ومواجهة التهديدات التي يفرزها المحيط الخارجي من خلال التغيرات السريعة التي تحدث فيه، إضافة إلى أن المؤسسة بحاجة إلى المرونة في اكتساب المعارف الجديدة وتطبيقها في المكان والوقت

المناسبين من طرف الافراد المناسبين، والاستفادة من استخدام المعلومات وتحليل كافة البيانات لبلوغ اليقظة الاستراتيجية التي تزيد في فعالية المؤسسة ومرونتها وتحقيقها سبق والريادة والقدرة على اغتنام الفرص وتفادي التهديدات.

الفرع الرابع: أثر إدارة المعرفة في بعد الابتكار

يعد الابتكار في الاقتصاد المعاصر أساسا للمنافسة خاصة عندما يعجز المنافسون عن تقليده بسهولة مما يمنح للمؤسسة فرص التميز والتفوق التنافسي، ويعتمد تفعيل الأداء بالمؤسسة على المورد البشري أساسا على اعتبار أن الأفراد هم مصدر وجوه عملية الابتكار، فهو يتطلب التراكم المعرفي لذلك يجب أن ندرك أن الجانب الإبداعي للأفراد يعتمد على معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم (Urbanová, 2013, p. 83)، مما يفسر الحاجة الملحة لإدارة المعرفة في المؤسسة لضمان التفاعل المستمر بين الأفراد والعمل على زيادة حركة انسياب المعرفة بينهم على جميع المستويات التنظيمية بما يدعم القدرات الإبداعية؛ ويشير (Youndt 1996) في دراسة له إلى أن الابتكار في المؤسسة واستخدام القدرات للاستفادة من الأفكار الجديدة يتطلب إدارة المعرفة (Mohammad Khan, Mohsen Malek, & Alireza, 2015, p. 24)، فهو يبنى على أساس معارف الأفراد ومكتسباتهم وخبراتهم، كما أكد (Saulais & Ermine 2012) في دراستهما للابتكار وإدارة المعرفة أن توليد الأفراد للمعرفة والتشارك فيها واستخدامها سيؤدي إلى التعلم الفردي وكذلك إلى الابتكار (Riaz & Hassan, 2019, p. 649)، يؤكد (Shahzad & al 2016) أنه إذا تمت عمليات إدارة المعرفة بشكل جيد، فهذا يؤدي إلى الابتكار الذي سيؤدي في النهاية إلى أداء أعلى (Riaz & Hassan, 2019, p. 637).

يتضح لنا جليا أن الابتكار يعتمد أساسا على مخرجات إدارة المعرفة، فالهدف من إدارة المعرفة هو توليد معارف جديدة وتخزينها والتشارك فيها ومن ثم استخدامها وتطبيقها لتحصيل معارف جديدة، وهنا يظهر الدور الإبداعي للفرد مما يميزه عن غيره وما يميز المؤسسة التي تعتمد على الابتكار عن غيرها من منافسيها، فنجاح عملية الابتكار في المؤسسة يتوقف على مدى توفر واستخدام المعرفة، وبالتالي فإن مخرجات إدارة المعرفة تعتبر مدخلات للابتكار وما إن تنعدم المعرفة وإدارتها في المؤسسة سيكلف ذلك تثبيط الابداع والابتكار بالمؤسسة.

المطلب الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة

سنحاول من خلال هذا الجزء من البحث التطرق إلى أثر عمليات إدارة المعرفة في مجمل الأداء التنافسي للمؤسسة، استشهدا ببعض الدراسات التي أشار من خلالها الباحثين إلى أثر كل عملية في الأداء التنافسي في مجمله.

الفرع الأول: أثر عملية توليد المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة

نظرا لحدة المنافسة والاضطرابات البيئية واستمرار اقتصاد المعرفة في النمو، تعتبر المعرفة أحد الأصول الاستراتيجية التي تمكن المؤسسات من البقاء والاستمرار في المنافسة وتحسين وضعها التنافسي، فقد أصبحت المعرفة إلى جانب عوامل الانتاج التقليدية عنصرا رئيسيا، ومن خلال توليد معارف يمكن تعزيز أداء المؤسسة، وتؤكد الباحثة Nedja Drexel أنه "يمكن تحسين أداء المؤسسة من خلال خلق المزيد من المعارف مما يؤدي إلى المزيد من الانتاج والانتاجية وبالتالي الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة" (Nadja

(32, p. 2014,)، إلا أن التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات جعل المؤسسة أمام حتمية تجديد معارفها باستمرار وتوليد معارف جديدة لضمان استمرارها في المنافسة والرفع من مستوى الأداء التنافسي لها، وهو ما يؤكد Nonaka & Takeuchi حيث يشيران أن "المعرفة قابلة للتقدم، فلا يمكن أن تصبح المؤسسات راضية عن معرفة اليوم، حيث تتماشى المعرفة بأنواعها مع التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية، فالقدرة على خلق وتوليد المعرفة بشكل مستمر أصبح مصدرا للقدرة التنافسية" (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 96)، وبالتالي على المؤسسات البحث باستمرار على توليد معارف جديدة وتجديد معارفها بما يتماشى مع التطور الحادث في البيئة التنافسية حفاظا على وضعها التنافسي في سبيل الرفع من مستوى الأداء التنافسي، ففي نظر Sharon & Charles فالمؤسسات تعتمد بشكل متزايد على توليد المعرفة كشرط ضروري للبقاء والاستمرار في الأسواق التنافسية (Sharon & Charles, 1998, p. 683)، إضافة إلى أن التجديد المستمر للمعرفة سيمنح المؤسسة مرونة واستجابة أكثر لتغيرات البيئة التنافسية، فطلبات ورغبات العملاء تتغير باستمرار إضافة إلى عدد المنافسين وأدائهم في سوق المنافسة والتكنولوجيا المستخدمة تعد عوامل تشهد تغيرا سريعا ومستمر في سوق المنافسة وعلى المؤسسة الاستجابة السريعة لهذه العوامل باستمرار، للحفاظ على صورتها في السوق وأدائها التنافسي. تلعب عمليات توليد المعرفة دورا مهما جدا في الابتكار من خلال التشجيع على الإبداع التكنولوجي والتنظيمي، فهي تساهم باستمرار في التوصل إلى طرح منتجات جديدة كما تساهم أيضا في اكتشاف وتطوير طرق الانتاج وجودة المنتج والتي من شأنها التأثير على إنتاجية المورد البشري وتكلفة الإنتاج، وفي دراسته لأثر توليد المعرفة على الإبداع المنظمي توصل "ظاهر محسن منصور الغالي" إلى أن "المنظمات القادرة على توليد منتجات وخدمات إبداعية هي منظمات رائدة في مجال توليد المعرفة واستخدامها" (ظاهر محسن، 2011، صفحة 194)، وهو ما يفسر أن توليد المؤسسة المستمر للمعرفة أهم مصدر للرفع من مستوى قدرتها وأدائها التنافسي.

الفرع الثاني: أثر تخزين المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة

إن تركيز المؤسسة على توليد المعرفة وإهمالها لتخزينها يهدد بضياع جهود المؤسسة لاكتسابها للمعارف، فمن المهم بشكل أساسي تخزين المعارف المكتسبة في قواعد لاسترجاعها عند الحاجة إليها وفي الوقت المناسب وعلى شاكلة ذاكرة تنظيمية والتي تعتبر مستودع المؤسسة لتفاصيل القرارات السابقة ونتائجها، فهي نظام للمعرفة تحافظ المؤسسة من خلاله على التصورات والخبرات التي تجاوزت لحظة حدوثها، بحيث يمكن استرجاعها بسهولة في وقت لاحق، ويشير Fernando Olivera إلى أن "قدرة المؤسسة على جمع المعرفة وتخزينها له عواقب مهمة على أدائها، كتسهيل التنسيق والمساهمة في تطوير إبداع المنتجات" (Fernando, 2000, p. 811)، ففي الواقع تدعم الذاكرة التنظيمية أشكال الابتكار، فهي تعكس الاستثمارات البحثية والتجارب السابقة، مما يدعم التطوير المستمر في المنتجات وتكاليف انتاجها حفاظا على جودتها بما يتماشى ورغبات المستهلك؛ ويشير Zhang Li إلى أن الذاكرة التنظيمية تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال تحسين الطريقة التي تدير بها معارفها لتمكين التعلم التنظيمي وتحسين عملية استثمار المعارف (Zhang, Tian, & Qi, 2004, p. 01)، فيجب على الذاكرة التنظيمية أن توفر المعرفة المطلوبة للمهام الحالية وهي من أهم الشروط الواجب توفرها للتعلم التنظيمي ويصعب في غيابها، كما تساهم في العودة إلى التجارب السابقة مما يؤثر

أيضا على مرونة المؤسسة وقدرتها على الاستجابة لتغيرات البيئة والظروف والمشاكل التي تواجهها وتسهل حلها في مدة قياسية، لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي من شأنها ان تؤثر على الوضع التنافسي للمؤسسة وتحركاتها الاستراتيجية ضمن سوق المنافسة.

الفرع الثالث: أثر تشارك المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة

يشير Buckman إلى إن جهود تشارك المعرفة في شركته جاءت بقائمة طويلة من النتائج الإيجابية على أداء شركته والتي ذكر منها (Kristen & Lisa ann, 2001, p. 04):

- التقليل من وقت الاستجابة للعميل من أيام وأسابيع إلى بضع ساعات، أو إلى يومين على الأكثر.
- تحقيق تقدم واندماج سريع للأفراد الموهوبين في الشركة.
- الغاء حواجز انتقال المعرفة والمعلومات بين الأفراد.
- زيادة كبيرة في النسبة المئوية لمبيعات منتجات الشركة من 14% سنة 1987 إلى 34,6% سنة 1996.
- على الرغم من الأجر البالغ 7500 دولار لكل موظف في السنة، فقد أثبتت تقنيات تشارك المعرفة في شركة Buckman فعاليتها في تحقيق زيادة الإيرادات وانخفاض التكاليف.

تؤكد النتائج التي أشار إليها Buckman استفادة شركته من تشارك المعرفة بين الأفراد في المرونة وسرعة الاستجابة للعميل والتي من شأنها التأثير على مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة علاوة على إمكانية تحقيق الميزة التنافسية من خلال التحكم والسيطرة على التكاليف، كما أن تشارك المعرفة بين أفراد المؤسسة بجميع مستوياتها تحفز التعلم المستمر والمتبادل مما يشجع على الابتكار، على أساس أن المعرفة الضمنية تعزز الابداع بشقيه سواء كان التكنولوجي أو التنظيمي؛ فمن جانب الإبداع التكنولوجي يشير Leonard & Sensiper إلى أنه وعند مواجهة مجموعة من الأفراد للتحدي المشترك، يستعمل كل فرد كفاءاته في إطار المشكلة وحلها حسب وجهة نظره، والتي بدورها تدعم العمل الإبداعي، فالصراع الفكري في وجهات النظر المختلفة تنتج طاقة والتي يتم توجيهها إلى طرح أفكار ومنتجات جديدة (Dorothy & Sylvia , 1998, p. 118)، أما على المستوى التنظيمي فقد خلصت دراسة (Stembert & Lubart (1999 إلى أن تشارك المعرفة يدعم الإبداع التنظيمي، حيث اعتبرت أن التشارك المعرفي يدعم عملية صنع القرار والتعلم وأداء الأفراد في العمل وإيجاد حلول للمشاكل (Syed Talib , Jaffar , Shen, Muhammad (Jamal, & Tayyaba, 2017, pp. 4-5)، وبالتالي فإن عملية تشارك المعرفة تكتسي أهمية بالغة ولها أثر كبير في تحسين الجودة والتحكم في التكاليف، إضافة إلى مرونة المؤسسة والابتكار من خلال الإبداع بشقيه التكنولوجي والتنظيمي، فإتاحة المعرفة وخاصة منها الضمنية للأفراد من شأنه الرفع من مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة خاصة وأن المعرفة الضمنية مرتبطة بتحقيق الميزة التنافسية لانفراد المؤسسة بامتلاكها عن غيرها من المؤسسات المنافسة في السوق.

الفرع الرابع: أثر تطبيق المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة

تعد عملية تطبيق المعرفة المرحلة الأخيرة من إدارة المعرفة وهي ثمار مختلف العمليات السابقة التي هدفت إلى إثراء المعرفة التنظيمية للمؤسسة، فهي مؤشر لإظهار كيفية ومكان استخدام المعرفة في إطار الإجراءات التنظيمية، حيث يتم استخدام هذه المعارف في حل المشكلات وصنع القرارات، وبالتالي فإن المعرفة التنظيمية هي نتاج تشكل إثر نجاح عمليات إدارة المعرفة، والتي من شأنها أن تجعل المؤسسة أكثر فعالية من حيث التعلم على المستوى الفردي والتنظيمي؛ ويرى Peter Drucker أنه "إذا طبقنا المعرفة على المهام التي سبق وأن قمنا بها، فهنا تسمى إنتاجية؛ وإذا طبقنا المعرفة على مهام جديدة ومختلفة فهنا تسمى إبتكار، فقط المعرفة تمكننا من تحقيق هذين الهدفين" (Drucker, 2012, p. 96)، وبالتالي فإن استرجاع المعارف السابقة وتطبيقها على نفس المهام والوظائف من شأنه التحسين من جودة المنتج والتحكم في تكاليف إنتاجه، وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة، كما يجعل المؤسسة أكثر مرونة في الاستجابة لتغيرات السوق والبيئة الخارجية والسرعة في تسليم المنتج للمستهلك، أما في حال إذا طبقت المعارف الجديدة على مهام أو وظائف جديدة فهذا يحقق الابتكار والإبداع سواء كان تنظيمي أو تكنولوجي من حيث المنتج أو طريقة الإنتاج، مما يساهم في إبداع منتجات جديدة أو طرق إنتاج أسهل وأسرع أو غير مكلفة، هذا من شأنه منح المؤسسة ميزة الأسبقية مقارنة بمنافسيها في السوق ويحسن وضعها التنافسي؛ ويمكن أن تظهر مساهمة تطبيق المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة من خلال: القدرة على ابتكار منتجات جديدة وأساليب وطرق عمل جديدة، إضافة إلى منح المؤسسة إمكانية التحكم في تكاليفها وتخفيضها والرفع من مستوى الجودة، والرفع من مستوى مرونة المؤسسة، مما يتيح لها القدرة على غزو أسواق جديدة، من خلال تحسين وتعزيز تنافسية المؤسسة والرفع من مستوى أدائها التنافسي.

بهذا يمكننا القول أن على المؤسسات متابعة ومراقبة عملية التطبيق الجيد للمعرفة وذلك لما تكتسبه من أهمية فهي تعتبر نتاج العمليات السابقة، ونجاحها يعني نجاح كل العمليات وإدارة المعرفة بصفة عامة، إضافة إلى أهميتها من حيث الأثر المباشر على أداء الأفراد والمؤسسة خاصة من الجانب التنافسي للمؤسسة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فهي المرحلة العملية التي تضمن استمرار حلقة إدارة المعرفة واستمرار المؤسسة في توليد واكتساب وتشارك معارف جديدة وبالتالي الاستمرار في تحسين أدائها التنافسي في سوق المنافسة.

خلاصة الفصل الثاني

تطرقنا في فصلنا هذا إلى دراسة إدارة المعرفة بالتفصيل، حيث تناولنا مفهوم المعرفة وأهم المفاهيم المرتبطة به، وأنواعها وخصائصها ومصادرها الداخلية والخارجية، ثم إلى إدارة المعرفة مع تحديد أهم المداخل التي تتبعها أي مؤسسة في إدارة معارفها؛ وتوصلنا إلى أن إدارة المعرفة هي مفهوم واسع الاستخدام، متعلق بجملة من المفاهيم، إذ أنه يشير إلى التحكم وإدارة جميع الأصول الفكرية والقدرات والكفاءات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة؛ أما من الجانب العملي فهي عبارة عن مجموعة من العمليات الجوهرية متمثلة في: توليد وتخزين المعرفة، تشارك المعرفة وتطبيقها، مكونة بذلك ما يسمى بحلقة المعرفة لضمان توفر المعرفة وتحديثها باستمرار، كما خلصنا إلى العلاقة النظرية التي تربط إدارة المعرفة بخلق القيمة والميزة التنافسية، لتتوصل في الأخير إلى أن لإدارة المعرفة أثر كبير في الأداء التنافسي للمؤسسة، وذلك من خلال عملياتها مباشرة في أبعاد الأداء التنافسي، وباعتبار الإبداع المعرفي من أهم مخرجات عمليات إدارة المعرفة فقد خلصنا إلى أنه يمثل أهم محددات الأداء التنافسي للمؤسسة.

الفصل الثالث

تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية بالمديرية

العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-

بعد أن تم التطرق الى الاطار النظري لكل من إدارة المعرفة والأداء التنافسي للمؤسسة وتبيان اثر إدارة المعرفة في الأداء التنافسي من خلال العديد من الجوانب، سنسعى في هذا الفصل للوقوف على الدراسة الميدانية لإبراز مساهمة إدارة المعرفة في الأداء التنافسي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة - بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لهذه الدراسة التي أعدت لهذا الغرض، كما عملنا على تدعيمها ببعض الجوانب التحليلية في حدود المعلومات المتحصل عليها من إشارات ومسيري مصالح المؤسسة قيد الدراسة، وصولا إلى معرفة طبيعة ومدى وجود العلاقة بين متغيري الدراسة.

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم عام للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة -، ثم في المبحث الثاني إلى الإطار المنهجي للدراسة، ليتم التطرق في المبحث الثالث إلى تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-

قمنا في هذا المبحث بإعطاء نبذة تاريخية عن نشأة المؤسسة وتطورها، والتعريف بها، ثم إبراز أهم أهدافها، وتحليل الهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة إتصالات الجزائر ونشأتها

قبل التطرق إلى نشأة وتطور المؤسسة محل الدراسة، وجب تقديم نبذة عن المؤسسة الأم والتي تشمل كل ولايات الوطن كمديريات تحت إشرافها، وبالتالي سنتطرق إلى نشأة المؤسسة الأم، ثم إلى نشأة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-، كمؤسسة محل للدراسة.

الفرع الأول: نبذة عن المؤسسة الأم ونشأتها

نشأت المؤسسة وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها إسم "إتصالات الجزائر".

وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية-EPE- تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 115 مليار دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B 001808302 .

وعلى هذا الأساس فإن مؤسسة إتصالات الجزائر التي يحكمها هذا القانون في إطارها (Société Par Action (SPA شركة اقتصادية ذات أسهم، تأسست رسميا وبادرت مهامها في 01 جانفي 2003، لتلج بذلك عالم تكنولوجيا المعلومات الرقمية وتكنولوجيا الاتصالات.

الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والانترنت، تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة ومحتكرة في القطاع بالجزائر، والتي شهدت تطورا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والانترنت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين؛ وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة، وفقا لثلاثة أهداف أساسية تمثلت في: العمل على تعظيم الأرباح، الكفاءة في تأدية المهام، الحرص على تحقيق جودة الخدمات والمنتجات المقدمة.

الفرع الثالث: التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-

تعد المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- أحد فروع المؤسسة الأم، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي، تقع وسط مدينة بسكرة بحي المجاهدين، وتسهر على تسيير الفروع التابعة لها عبر الولاية. منذ مباشرتها لمهامها بتاريخ 01 جانفي 2003 كان عدد عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- في تزايد مستمر وذلك لزيادة نشاط المؤسسة تماشيا مع التطور التكنولوجي الذي استلزم زيادة اليد العاملة والموارد البشرية، ويقدر عدد الموظفين حاليا بالمديرية عبر الولاية 281 موظف.

❖ **طبيعة النشاط:** هي مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والانترنت.

❖ **المنتجات الأساسية:** للمؤسسة العديد من المنتجات والخدمات أهمها:

- **الهاتف الثابت:** تعمل المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- على توصيل وتغطية الولاية بجميع مناطقها بشبكة الاتصال السلكي على الهاتف الثابت.
- **الانترنت:** تقدم المؤسسة جملة من عروض الانترنت باختلاف التكنولوجيا المستخدمة فيها والتي سنتطرق إليها بشيء من التفصيل ضمن هذا الفصل إضافة إلى تنوع منتجاتها وخدماتها والعروض التي تقدمها المؤسسة.

❖ **الموقع:** تقع المؤسسة بشارع خشعي أحمد بحي المجاهدين وسط مدينة بسكرة.

❖ **عدد العمال:** اعتبارا من 01 جانفي 2023 كان إجمالي عدد الأفراد بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر على مستوى ولاية بسكرة 281 فرد بمختلف المستويات كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): تصنيف الأفراد بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- سنة 2023

تصنيف الافراد	عدد الافراد
إطارات ومسيرين	155
أعوان تحكم	47
أعوان تنفيذ	79
المجموع	281

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

❖ أهداف المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- ضمن المخطط السنوي 2023:

- تسعى المؤسسة ضمن المخطط السنوي خلال 2023 إلى تغطية وتوصيل شبكة الإتصال والأنترنت بمناطق الظل بالولاية، حيث يتضمن المخطط 04 مناطق ظل متفرقة عبر الولاية متمثلة في: المازوشية، القماق، لعميري، وادي جدي.
- تعمل المؤسسة على الرفع والتوسيع من نسبة التغطية بتكنولوجيا الألياف البصرية عبر الولاية، كما تهدف المؤسسة ضمن المخطط السنوي لسنة 2023 إلى بلوغ نسبة تغطية 95% من ولاية بسكرة بشبكة الإتصال والأنترنت.

المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تنقسم المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-، من الناحية التنظيمية إلى عدة نيابات، ويمثل الملحق رقم (03) الهيكل التنظيمي للمؤسسة، هذا الأخير الذي يظهر مختلف الوظائف والمستويات الادارية والعلاقات المختلفة فيما بينها حسب السلم الهرمي للسلطة، وفيما يلي سنتطرق إلى هذه المصالح لتوضيح مختلف مهامها ووظائفها.

1- المدير العملي: يمثل المسؤول الأول الذي يتربع على رأس هرم المديرية وله كامل الصلاحيات التي خولها له القانون في اتخاذ القرارات الفعالة الخاصة بتسيير المديرية ومصالحها، كما يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يحرص رفقة مساعديه على تحقيق الأهداف المسطرة ويعمل على ضمان السير الحسن للمديرية بما يتماشى واستراتيجيات وأهداف المؤسسة الأم.

2- خلية الاتصال: وهي خلية تابعة مباشرة للمدير العملي، ودورها الاهتمام بكل شؤون الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة، تعمل على التنسيق والاتصال الجيد بين جميع مستويات المديرية.

3- خلية النظافة والأمن الداخلي: وهي خلية تابعة مباشرة للمدير العملي، ويتمثل دورها في توفير كل شروط الحماية والأمن لمختلف هياكل المؤسسة التقنية، التجارية والإدارية، بما يسمح للموظفين تأدية مهامهم في أحسن الظروف.

4- قسم الموارد البشرية: يلعب قسم الموارد البشرية دورا محوريا في المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-، ويهتم بشؤون الأفراد التابعين للمديرية ومن مهامه:

- تطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية التي سنتها الإدارة العامة.

- ضمان التنسيق والربط بين الأنشطة المتعلقة بالأفراد داخل المديرية العملية من: استقطاب، توظيف، الادماج، الترقية.

- القيام بالدراسات والتحليلات نيابة عن الإدارة العامة المتعلقة بتطوير العمالة والموارد البشرية.

- تقديم المشورة والمساعدة بالتعاون مع المستوى المركزي بشأن ممارسات وأنظمة تسيير الموارد البشرية لأفراد المديرية العملية.

ويضم هذا القسم ثلاث مصالح: - مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين - مصلحة الأجور - مصلحة الخدمات الاجتماعية.

5- قسم المالية والمحاسبة: يهتم هذا القسم بكل الجوانب المالية والمحاسبية بالمديرية، بالإضافة إلى الدور الرقابي، وتتمثل مهامه

فيما يلي:

- متابعة صحة العمليات والتقارير المالية التي تم تنفيذها وكذا تسجيلها المحاسبي في الجداول المالية.

- ضمان متابعة واحترام الميزانية الخاصة بالمديرية العملية.

- التحقق من صحة التقارير التي يتم اعدادها شهريا وارسالها إلى قسم المالية والمحاسبة.

- ضمان ومراقبة الوضع المالي للخزينة على مستوى المديرية العملية.

- ضمان الرقابة المالية لـ *ACTEL ونقاط البيع المرفقة بالمديرية العملية.

ويضم هذا القسم ثلاث مصالح: - مصلحة المالية والخزينة - مصلحة المحاسبة - مصلحة الميزانية.

6- نائب مدير وظائف الدعم: وهو مسؤول على تنفيذ استراتيجية المؤسسة في مجال وظائف الدعم، وفي هذا الإطار يقترح

مخطط عمل على المستوى المحلي الذي يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة، يتبعه قسمين ومصليحتين كآآتي:

- قسم الممتلكات والوسائل: إنجاز المشاريع وإعادة تأهيل المرافق وتسيير الممتلكات العقارية.

- قسم المشتريات والامداد: يقوم باقتناء اللوازم المكتبية والعتاد باحترام الإجراءات والتنظيمات سارية المفعول مع السهر على

تنفيذ الالتزامات اتجاه المتعاملين والرقابة على المواد المخزنة.

- مصلحة المعلوماتية: ودورها تحديث نظام المعلومات بشكل دوري ومتابعة كل ما يتعلق بالأجهزة والشبكات والبرامج.

- المصلحة القانونية: تتجلى مهامها في إدارة الآراء القانونية للصفقات العمومية والاتفاقات وإدارة المنازعات.

7- نائب المدير التجاري: وهو مسؤول على تنفيذ استراتيجية المؤسسة في مجال التجاري والتسويقي، ويشرف على تسيير

أربعة أقسام تتمثل في:

7-1- قسم التخطيط والمتابعة التجارية: في نهاية السنة يقترح هذا القسم خطة العمل التجاري للسنة الموالية ويضمن متابعة

تنفيذ الإجراءات المصادق عليها على مدار العام نيابة عن الإدارات (البيع للمواطنين، والقاعدة التجارية)، وتقوم أيضا بمهمة التسويق

الجغرافي على المستوى المحلي.

7-2- قسم المبيعات لعامة الناس: يسعى هذا القسم الى الرعاية الجيدة للزبون أو العميل (قبل البيع وعند البيع وبعد البيع)، من

خلال إشرافه على السير الحسن للوكالات التجارية ACTEL والموزعة كما يلي:

- الوكالة التجارية بسكرة (وسط) بنقطي حضور: زربية الوادي، وسيدي عقبة.
- الوكالة التجارية بسكرة (حي المجاهدين) بنقطي حضور: القنطرة، وبسكرة شرق (ابن باديس).
- الوكالة التجارية طولقة بنقطة حضور أورال.

* ACTEL: Agence Commerciale de Télécommunications

كما يعمل على ترويج المبيعات وإدارة المخزون، ويهتم هذا القسم بـ: تسيير الشبكة التجارية والعلاقة بالزبائن، البيع والاقتناء، تسيير المخزون.

7-3- قسم التجارة للشركات: يسهر هذا القسم على التخطيط والتنظيم وضمان متابعة تنفيذ نشاطات التعاون والتكفل بالزبائن وهم نوعان، المهنيون منهم مثل: الأطباء، مكاتب المحاماة...؛ إضافة إلى الزبائن الإداريين والشركات الاقتصادية مثل: البنوك، صناديق التأمينات، سونلغاز...؛ من خلال تقديم عروض خاصة لهذه الشريحة من الزبائن، معالجة طلباتهم، دراسة احتياجاتهم، متابعة عملية الفوترة وتنسيق اقتناء التجهيزات مع المديرية الفرعية للدعم؛ ويتكون هذا القسم من رئيس قسم يساعده مكلف بأعمال ورئيس المشاريع كما يشرف على المركز التقني *LET.

7-4- قسم الدعم التجاري: يقوم هذا القسم بالتشغيل السليم لأنظمة المعلومات وإعداد الفواتير على المستوى المحلي (المديرية العملية، الوكالات التجارية، نقاط الحضور)، بالإضافة إلى المتابعة وتصحيح العيوب التشغيلية لأنظمة المعلومات، كما أنه مسؤول عن مراقبة عملية الفواتير والمدفوعات للسنة المالية الحالية ويتكون هذا القسم من:

- المسؤول عن متابعة الفواتير والمدفوعات والأداء: وهو يتكفل بإعداد وتحليل العروض التجارية (رقم الأعمال، المبيعات...).
- وأيضاً عن متابعة عملية الفوترة والمدفوعات (للسنة المالية الحالية) وكذلك التعامل مع الفواتير والأخطاء الموجودة عند الدفع.
- الإسناد الوظيفي التجاري: يدعم الوظيفة التجارية من أجل التشغيل السليم لأنظمة المعلومات والفوترة ويتدخل لحل أي خلل يتم العثور عليه أو الإبلاغ عنه محلياً، كما أنه مسؤول عن توفير كل الدعم اللازم للعاملين الذين يقومون بتشغيل هذه الأنظمة (تصحيح الحالات الشاذة، المعلومات، رموز الوصول، والمواقف...).

8-8- نائب المدير التقني: يعمل على الإشراف على كل ما هو متعلق بالجانب التقني بالمديرية من خلال التنسيق بين الأقسام والشبكات التي هي تحت إشرافه والتي تتمثل في:

8-1- قسم شبكة النقل: تتكون إدارة شبكة النقل لكل المديريات العملية من مكلف بشبكة الإذاعة ومكلف بتجهيزات النقل ومكلف بشبكة الخطوط، أما مهامه فهي موزعة حسب محاور نشاطها.

8-2- قسم شبكة الولوج: تهتم أساساً بتطوير شبكة الولوج بالتعاون مع إدارة التخطيط والمتابعة، استغلال وصيانة شبكة الولوج (الإذاعة والثابت)، وتسيير ومراقبة نوعية الخدمات المقدمة للزبائن.

8-3- قسم التخطيط والمتابعة التقنية: ومن مهامه تكوين قاعدة بيانات شبكة الاتصالات وتخطيط الهياكل الضرورية التي تستجيب بفعالية لمطالب الزبائن من خلال إعداد المخطط، ومتابعة الوضع في الخدمة التقنية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تحليل أثر إدارة المعرفة في الأداء التنافسي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-، وذلك لمعرفة تصورات مسؤولي المؤسسة وادراكهم لإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة وأثرها في أدائها التنافسي، وذلك باستخدام الأدوات المناسبة واعتماد الاستبانة كأداة أساسية مع تدعيمها بمقابلة مع إطارات ورؤساء المصالح بالمديرية.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأساليب والأدوات المناسبة، التي تمكن الباحث من الحصول على المعطيات والبيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها الوقوف على واقع المتغيرات بالمؤسسة محل الدراسة، وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات من خلال مجموعة من المصادر والتي تتمثل في:

أولاً: البيانات الأولية

في موضوع البحث المتعلق بأثر إدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة، تم الاعتماد وبصورة أساسية على أسلوب الاستبانة المغلقة وذلك لإتاحة الفرصة أمام المبحوثين للتعبير عن مواقفهم بكل موضوعية وحرية، حيث تم توزيعه على عينة من إطارات ومسيري المؤسسة محل الدراسة ومن ثمة تفرغته وتحليله باستخدام برنامج SPSS V18 و SPSS V26 (Statistical Package for Social Science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، والمؤشرات التي تدعم موضوع البحث.

تعرف الاستبانة (من الباحثين من يستعمل مصطلح الاستمارة) على أنه "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات، مرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف، التي يسعى إليها الباحث" (فنديلجي، 2013، صفحة 161)، حيث تختلف أنواع الاستبانات باختلاف طبيعة الدراسة، وعلى ضوء الأسئلة والعبارات المعتمدة في الدراسة الحالية، فإننا ننتهج الاستبانة المغلقة، وهو الذي "تكون أسئلته محددة بأحد الإجابات في مقياس ليكرت الخماسي لدرجة الموافقة، ويطلب من المستجيب اختيار أحدها بوضع علامة (X) (علي محمود، 2019، صفحة 126)، وتعتبر الاستبانة أكثر أدوات جمع البيانات شيوعاً واستخداماً سيما في ميادين العلوم الإدارية والاقتصادية، إضافة لشيوع استخدامه في استطلاع الرأي العام في إطار الدراسات الاستراتيجية (حمود و اللوزي، 2008، صفحة 103).

كما اعتمدنا في بحثنا بالإضافة إلى الاستبانة على مقابلة عدد من إطارات ورؤساء مصالح المؤسسة من أجل جمع البيانات، وتعرف أداة وأساليب المقابلة في البحث العلمي على أنها عبارة عن "حوار، أو محادثة أو مناقشة، موجهة، تكون بين الباحث عادة، من جهة، وشخص، أو عدة أشخاص آخرين، من جهة أخرى، وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف

محددة، يحتاج الباحث التوصل إليها والحصول عليها، في ضوء أهداف بحثه" (فنديلجي، 2013، صفحة 171)، بغرض تدعيم نتائج الاستبانة بالمعلومات المتحصل عليها من طرف بعض إطارات ومسيري المؤسسة.

ثانيا: البيانات الثانوية

اعتمدنا على مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، بالإضافة إلى الرسائل الجامعية والمقالات العلمية والمجلات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث؛ ونهدف من خلال المصادر الثانوية إلى التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك التعرف على المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول "أثر إدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة"، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام تتمثل في:

- ❖ **القسم الأول:** وهو القسم الخاص بالبيانات العامة والتي تعبر عن المعلومات الشخصية والوظيفية للمبحوثين والمتمثلة في: (الجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى العلمي، وطبيعة المهام).
- ❖ **القسم الثاني:** وهو القسم الخاص بالمتغير المستقل وهو إدارة المعرفة ويحتوي على 22 عبارة، حيث تم تقسيمه إلى 4 أقسام حسب أبعاد إدارة المعرفة ممثلة في عملياتها وهي: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة)
- ❖ **القسم الثالث:** وهو القسم الخاص بالمتغير التابع وهو الأداء التنافسي للمؤسسة ويحتوي 22 عبارة، وتم تقسيمه إلى 4 أقسام حسب أبعاد الأداء التنافسي للمؤسسة والتي تتمثل في: (الجودة، التكلفة، المرونة، الابتكار).

الجدول رقم (08): تقسيم فقرات الاستبانة

المتغير	البعد	عدد العبارات	ترقيم العبارات
إدارة المعرفة	توليد المعرفة	06	6-1
	تخزين المعرفة	05	11-7
	تشارك المعرفة	06	17-12
	تطبيق المعرفة	05	22-18
الأداء التنافسي للمؤسسة	الجودة	06	6-1
	التكلفة	05	11-7
	المرونة	05	16-12
	الابتكار	06	22-17

المصدر: من اعداد الطالب

وقد تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (09): درجات مقياس ليكرت الحماسي وحدوده

حدود المقياس	درجات المقياس	إستجابات مقياس ليكرت الحماسي
1,80 – 1,00	1	غير موافق بشدة
2,60 – 1,81	2	غير موافق
3,40 – 2,61	3	محايد
4,20 – 3,41	4	موافق
5,00 – 4,21	5	موافق بشدة

Source: (Nyutu, Cobern, & Pleasants, 2021, p. 89)

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد التي تشكل مجتمع البحث.

- أ- **مجتمع الدراسة:** قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال استهداف فئة إطارات ومسيري المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- والتي تكونت سنة 2023 من 155 إطار ومسير، وترجع أسباب اختيارنا لهذه الفئة نظرا إلى أنها الفئة الفاعلة في المتغيرات محل البحث، وهي الفئة التي بإمكانها أن تخدم أكثر موضوع الدراسة، لذلك كان حجم مجتمع الدراسة 155 فردا.
- ب- **عينة الدراسة:** شملت الدراسة من حيث التصنيف المهني للأفراد في المؤسسة محل الدراسة 155 إطارا ومسؤولا، حيث تم توزيع الاستبانات على 125 منهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث وتم استرجاع 116 استبانة، وبعد الاطلاع عليها وفحصها واستبعاد الاستبانات غير القابلة للتحليل، كان عدد الاستبانات القابلة للتحليل 110 استبانة أي ما يشكل نسبة 88% من عينة الدراسة.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبانة

في هذا المطلب نعمل على التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية التي استخدمناها في تحليلنا للبيانات، ثم نقوم باختبار الاستبانة من خلال تحليل صدقها وثباتها.

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- بعد جمع الاستبانات والقيام بترميزها وتفرغها لبياناتها للحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج SPSS V18 تم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة والتي تمثلت في:
- اختبار الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.
 - مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه اعتمادا على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب المتغيرات حسب أهميتها من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - اختبار كولوموجوروف - سميرنوف (Kolmogorov - Smirnov): لاختبار خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه.

- اختبار معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis: لاختبار خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- تحليل التباين للانحدار البسيط (Analysis of Variance): لاختبار مدى ملائمة نموذج الدراسة المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة، إضافة إلى اختبار مدى تأثير المتغير المستقل على كل بعد من أبعاد المتغير التابع.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لاختبار مدى تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل المتعلق بنموذج الدراسة المقترح على الأداء التنافسي للمؤسسة.
- اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Sample T-Test): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول محور إدارة المعرفة تعزى لاختلاف عامل الجنس.
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث، حول مستوى ممارسة إدارة المعرفة، والتي تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: السن، سنوات الخبرة، المستوى العلمي، طبيعة المهام.

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة البحث مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله، بمعنى إلى أي درجة تصلح هذه الأداة لقياس الغرض الذي خصصت له، وفي دراستنا تم الاعتماد على عدت اختبارات للتأكد من مدى صدق أداة الدراسة، والتي تمثلت في:

أولاً: الصدق الظاهري

تم اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة بالاستعانة بنخبة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية والمتخصصين في مجال الإدارة الاستراتيجية، من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بمختلف الجامعات، لأخذ آرائهم والإفادة بمخزونهم المعرفي وخبرتهم المتراكمة في مجال الاختصاص والاستفادة من ملاحظاتهم في تعديل الاستبانة والخروج بها على صورتها النهائية.

ثانياً: الاختبارات الإحصائية

تتمثل هذه الاختبارات في معامل الثبات، معامل الاتساق الداخلي ومعامل التجزئة النصفية، والتي تعطي قيما وتفسيرات مختلفة لصدق وثبات أداة الدراسة كالتالي:

أ- معامل Alpha Cronbach: لمعرفة ثبات أداة جمع البيانات، وهو عبارة عن معامل ارتباط بين عبارات المقياس؛ وعادة ما يتم التعبير عن معامل Alpha Cronbach بقيمة محصورة بين (0 و 1)، حيث تشير القيمة (0) إلى عدم ثبات الأداة، فيما تشير القيمة (1,00) إلى الثبات التام في القياس ويتراوح نطاق القبول بين (0,7 - 0,9)، ويمكن أن تكون القيمة منخفضة أي أقل من (0,5) نتيجة لعدة عوامل مثل قلة عدد العبارات أو ضعف الارتباط بينها، كما يمكن أن تكون القيمة مرتفعة أي أكبر من (0,9) نتيجة توفر العدد المناسب من العبارات وقوة الارتباط بينها (Adeniran AO, 2019, pp. 2-3).

ب- صدق الاتساق الداخلي: بالإضافة إلى الصدق الظاهري، تم التحقق من صدق الأداة اعتماداً على قياس الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بيرسون Pearson بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، إضافة

إلى حساب معامل الارتباط بين كل بعد والمحور الذي ينتمي إليه، وعموما يعتمد الباحثين على درجة المعنوية لتحديد ما إذا كان الارتباط معنوي (أقل من α) أو غير معنوي (أكبر من α).
 * ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).
 ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$).
 *** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,001$).

ج- معامل **Guttman** للتجزئة النصفية: وهو من معاملات اختبار الصدق البنائي، ويعتمد على تجزئة البعد أو المحور إلى نصفين ويعمل على اختبار ما إذا كان النصف الأول متسق أو مرتبط مع النصف الثاني، حيث يجب أن يكون هذا المعامل أقل من معامل **Alpha Cronbach** ويفوق (0,6)، وفيما يلي عرض لنتائج هذه الاختبارات والمتعلقة أولا ببعد توليد المعرفة كعملية جوهرية لإدارة المعرفة:

الجدول رقم (10): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد توليد المعرفة

معامل Guttman	درجة المعنوية	معامل الارتباط Pearson	معامل Alpha Cronbach باستبعاد العبارة	رقم العبارة
توليد المعرفة	0,000	**0,730	0,775	1
	0,000	**0,714	0,779	2
	0,000	**0,811	0,758	3
توليد المعرفة	0,000	**0,540	0,810	4
	0,000	**0,739	0,774	5
	0,000	**0,758	0,775	6
0,743	0,811	معامل الثبات Alpha Cronbach للبعد ومعامل Guttman		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل Alpha Cronbach قد بلغت (0,811) وهي قيمة جيدة تدل على ثبات واستقرار نتائج بعد توليد المعرفة في حال أعيد الاختبار مع نفس الأفراد تحت نفس الظروف، أما إذا تم استبعاد كل عبارة على حدة لتحديد قيمة هذا المعامل فالملاحظ أن القيم لا تتغير كثيرا (0,774 و 0,810)، وبالتالي فجميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد وهو ما يؤكد معامل الارتباط Pearson والذي تظهر أغلب قيمه بارتباط موجب وقوي وبمستوى معنوية أقل من ($\alpha=0.05$)، أما معامل التجزئة النصفية Guttman فقيمته مقبولة كونها تقل عن قيمة معامل Alpha Cronbach وتفوق (0,6) حيث بلغت (0,743)، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول ترتبط بقوة مع عبارات الجزء الثاني، وبناءً على هذه النتائج تتأكد فعالية المقياس والعبارات المعتمدة في هذا البعد لقياس مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتوليد المعرفة، أما بخصوص بعد تخزين المعرفة فتظهر نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد تخزين المعرفة

معامل Guttman	درجة المعنوية	معامل الارتباط Pearson	معامل Alpha Cronbach باستبعاد العبرة	رقم العبرة
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	0,000	**0,648	0,779	1
	0,000	**0,802	0,704	2
	0,000	**0,743	0,734	3
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	0,000	**0,740	0,734	4
	0,000	**0,719	0,739	5
0,742	0,780	معامل الثبات Alpha Cronbach للبعد ومعامل Guttman		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل Alpha Cronbach قد بلغت (0,780) وهي قيمة جيدة تدل على ثبات واستقرار نتائج بعد تخزين المعرفة في حال أعيد الاختبار مع نفس الأفراد تحت نفس الظروف، أما إذا تم استبعاد كل عبارة على حدة لتحديد قيمة هذا المعامل فالملاحظ أن القيم لا تتغير كثيرا (0,704 و 0,779)، وبالتالي فجميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد وهو ما يؤكد معامل الارتباط Pearson والذي تظهر أغلب قيمه بارتباط موجب وقوي وبمستوى معنوية أقل من ($\alpha=0.05$)، أما معامل التجزئة النصفية Guttman فقيمته مقبولة كونها تقل عن قيمة معامل Alpha Cronbach وتكون (0,6) حيث بلغت (0,742)، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول ترتبط بقوة مع عبارات الجزء الثاني، وبناء على هذه النتائج تتأكد فعالية المقياس والعبارات المعتمدة في هذا البعد لقياس مدى حرص المؤسسة محل الدراسة على تخزين المعرفة، أما بخصوص بعد تشارك المعرفة فتظهر نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد تشارك المعرفة

معامل Guttman	درجة المعنوية	معامل الارتباط Pearson	معامل Alpha Cronbach باستبعاد العبرة	رقم العبرة
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	0,000	**0,767	0,797	1
	0,000	**0,726	0,807	2
	0,000	**0,791	0,792	3
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	0,000	**0,723	0,812	4
	0,000	**0,761	0,801	5
	0,000	**0,666	0,826	6
0,768	0,833	معامل الثبات Alpha Cronbach للبعد ومعامل Guttman		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل Alpha Cronbach قد بلغت (0,833) وهي قيمة جيدة تدل على ثبات واستقرار نتائج بعد تشارك المعرفة في حال أعيد الاختبار مع نفس الأفراد تحت نفس الظروف، أما إذا تم استبعاد كل عبارة على حدة لتحديد قيمة هذا المعامل فالملاحظ أن القيم لا تتغير كثيرا (0,792 و 0,826)، وبالتالي فجميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد وهو ما يؤكد معامل الارتباط Pearson والذي تظهر أغلب قيمه بارتباط موجب وقوي وبمستوى معنوية أقل من ($\alpha=0.05$)،

أما معامل التجزئة النصفية Guttman فقيمته مقبولة كونها تقل عن قيمة معامل Alpha Cronbach وتفوق (0,6) حيث بلغت (0,768)، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول ترتبط بقوة مع عبارات الجزء الثاني، وبناء على هذه النتائج تتأكد فعالية المقياس والعبارات المعتمدة في هذا البعد لقياس مدى حرص المؤسسة محل الدراسة حرص على تشارك الأفراد لمعارفهم، أما بخصوص بعد تطبيق المعرفة فتظهر نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد تطبيق المعرفة

معامل Guttman	درجة المعنوية	معامل الارتباط Pearson	معامل Alpha Cronbach باستبعاد العبارة	رقم العبارة
الجزء الأول	0,000	**0,798	0,808	1
	0,000	**0,870	0,771	2
	0,000	**0,706	0,836	3
الجزء الثاني	0,000	**0,739	0,819	4
	0,000	**0,801	0,805	5
0,782	0,841	معامل الثبات Alpha Cronbach للبعد ومعامل Guttman		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل Alpha Cronbach قد بلغت (0,841) وهي قيمة جيدة تدل على ثبات واستقرار نتائج بعد تطبيق المعرفة في حال أعيد الاختبار مع نفس الأفراد تحت نفس الظروف، أما إذا تم استبعاد كل عبارة على حدة لتحديد قيمة هذا المعامل فالملاحظ أن القيم لا تتغير كثيرا (0,771 و 0,836)، وبالتالي فجميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد وهو ما يؤكد معامل الارتباط Pearson والذي تظهر أغلب قيمه بارتباط موجب وقوي وبمستوى معنوية أقل من ($\alpha=0.05$)، أما معامل التجزئة النصفية Guttman فقيمته مقبولة كونها تقل عن قيمة معامل Alpha Cronbach وتفوق (0,6) حيث بلغت (0,782)، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول ترتبط بقوة مع عبارات الجزء الثاني، وبناء على هذه النتائج تتأكد فعالية المقياس والعبارات المعتمدة في هذا البعد لقياس مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على تطبيق المعرفة، أما بالنسبة لاتساق أبعاد إدارة المعرفة مع محور إدارة المعرفة فتظهر نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس محور إدارة المعرفة

معامل Guttman	معامل الارتباط Pearson	معامل الثبات ألفا كرونباخ	البعد	
الجزء الأول	0,743	**0,778	0,811	توليد المعرفة
	0,742	**0,709	0,780	تخزين المعرفة
الجزء الثاني	0,768	**0,890	0,833	التشارك في المعرفة
	0,782	**0,773	0,841	تطبيق المعرفة
0,835	--	0,910	إدارة المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

تظهر نتائج الجدول السابق أن المقياس والعبارات المعتمدة في محور إدارة المعرفة فعالة لقياس مدى اعتماد المؤسسة على إدارة المعرفة من خلال عملياتها، حيث يظهر ذلك من خلال قيمة معامل الثبات التي بلغت (0,910) وهي قيمة ممتازة تؤكد ثبات نتائج هذا

المحور أو المتغير في حال تكرار الاختبار في نفس الظروف وعلى نفس عينة البحث، ومن خلال قيم معامل الارتباط التي حصرت بين (0,709 و 0,890) فتظهر أغلب قيمه بارتباط موجب وقوي وبمستوى معنوية أقل من ($\alpha=0.05$)، والتي تدل على الاتساق القوي جدا بين أبعاد إدارة المعرفة والمحور الخاص بها، أما بخصوص قيمة معامل التجزئة النصفية فقد بلغت (0,835) وهي أكبر من (0,6)، وأقل من قيمة معامل الثبات، وهو ما يثبت تعبير عبارات أبعاد إدارة المعرفة عن الغرض الذي خصصت لقياسه (مدى اعتماد المؤسسة على إدارة المعرفة من خلال عملياتها).

أما فيما يتعلق بصدق وثبات مقياس محور الأداء التنافسي للمؤسسة فالجداول اللاحقة تظهر نتائجها، بدءا بعد الجودة.

الجدول رقم (15): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد الجودة

معامل Guttman	درجة المعنوية	معامل الارتباط Pearson	معامل Alpha Cronbach باستبعاد العبارة	رقم العبارة
البيان	0,000	**0,746	0,816	1
	0,000	**0,774	0,810	2
	0,000	**0,771	0,812	3
البيان	0,000	**0,727	0,830	4
	0,000	**0,792	0,805	5
	0,000	**0,697	0,829	6
0,825	0,843	معامل الثبات Alpha Cronbach للبعد ومعامل Guttman		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل Alpha Cronbach قد بلغت (0,843) وهي قيمة جيدة تدل على ثبات واستقرار نتائج بعد الجودة في حال أعيد الاختبار مع نفس الأفراد تحت نفس الظروف، أما إذا تم استبعاد كل عبارة على حدة لتحديد قيمة هذا المعامل فالملاحظ أن القيم لا تتغير كثيرا (0,805 و 0,830)، وبالتالي فجميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد وهو ما يؤكد معامل الارتباط Pearson والذي تظهر أغلب قيمه بارتباط موجب وقوي وبمستوى معنوية أقل من ($\alpha=0.05$)، أما معامل التجزئة النصفية Guttman فقيمته مقبولة كونها تقل عن قيمة معامل Alpha Cronbach وتكون (0,6) حيث بلغت (0,825)، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول ترتبط بقوة مع عبارات الجزء الثاني، وبناء على هذه النتائج تتأكد فعالية المقياس والعبارات المعتمدة في هذا البعد لقياس مدى حرص المؤسسة محل الدراسة على الرفح من مستوى جودة منتجاتها، أما بخصوص بعد التكلفة فتظهر نتائجها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد التكلفة

معامل Guttman	درجة المعنوية	معامل الارتباط Pearson	معامل Alpha Cronbach باستبعاد العبارة	رقم العبارة
البيان	0,000	**0,761	0,725	1
	0,000	**0,725	0,744	2
	0,000	**0,733	0,729	3
البيان	0,000	**0,699	0,747	4
	0,000	**0,726	0,740	5
0,641	0,778	معامل الثبات Alpha Cronbach للبعد ومعامل Guttman		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل Alpha Cronbach قد بلغت (0,778) وهي قيمة جيدة تدل على ثبات واستقرار نتائج بعد التكلفة في حال أعيد الاختبار مع نفس الأفراد تحت نفس الظروف، أما إذا تم استبعاد كل عبارة على حدة لتحديد قيمة هذا المعامل فالملاحظ أن القيم لا تتغير كثيرا (0,725 و 0,747)، وبالتالي فجميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد وهو ما يؤكد معامل الارتباط Pearson والذي تظهر أغلب قيمه بارتباط موجب وقوي وبمستوى معنوية أقل من ($\alpha=0.05$)، أما معامل التجزئة النصفية Guttman فقيمه مقبولة كونها تقل عن قيمة معامل Alpha Cronbach وتفوق (0,6) حيث بلغت (0,641)، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول ترتبط مع عبارات الجزء الثاني، وبناء على هذه النتائج تتأكد فعالية المقياس والعبارات المعتمدة في هذا البعد لقياس مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتحكم في التكاليف من خلال تخفيضها، أما بخصوص بعد المرونة فتظهر نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد المرونة

رقم العبارة	معامل Alpha Cronbach باستبعاد العبارة	معامل الارتباط Pearson	درجة المعنوية	معامل Guttman
1	0,725	**0,751	0,000	معامل Guttman
2	0,726	**0,735	0,000	
3	0,728	**0,750	0,000	
4	0,739	**0,729	0,000	معامل Guttman
5	0,753	**0,666	0,000	
معامل الثبات Alpha Cronbach للبعد ومعامل Guttman		0,776	0,703	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل Alpha Cronbach قد بلغت (0,776) وهي قيمة جيدة تدل على ثبات واستقرار نتائج بعد المرونة في حال أعيد الاختبار مع نفس الأفراد تحت نفس الظروف، أما إذا تم استبعاد كل عبارة على حدة لتحديد قيمة هذا المعامل فالملاحظ أن القيم لا تتغير كثيرا (0,725 و 0,753)، وبالتالي فجميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد وهو ما يؤكد معامل الارتباط Pearson والذي تظهر أغلب قيمه بارتباط موجب وقوي وبمستوى معنوية أقل من ($\alpha=0.05$)، أما معامل التجزئة النصفية Guttman فقيمه مقبولة كونها تقل عن قيمة معامل Alpha Cronbach وتفوق (0,6) حيث بلغت (0,703)، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول ترتبط مع عبارات الجزء الثاني، وبناء على هذه النتائج تتأكد فعالية المقياس والعبارات المعتمدة في هذا البعد لقياس مدى حرص المؤسسة محل الدراسة على الرفع من مستوى مرونتها، أما بخصوص بعد الابتكار فتظهر نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد الابتكار

معامل Guttman	درجة المعنوية	معامل الارتباط Pearson	معامل Alpha Cronbach باستبعاد العبارة	رقم العبارة
الأول	0,000	**0,801	0,864	1
	0,000	**0,765	0,872	2
	0,000	**0,730	0,876	3
الثاني	0,000	**0,780	0,869	4
	0,000	**0,868	0,849	5
	0,000	**0,847	0,853	6
0,862	0,884	معامل الثبات Alpha Cronbach للبعد ومعامل Guttman		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل Alpha Cronbach قد بلغت (0,884) وهي قيمة جيدة تدل على ثبات واستقرار نتائج بعد الابتكار في حال أعيد الاختبار مع نفس الأفراد تحت نفس الظروف، أما إذا تم استبعاد كل عبارة على حدة لتحديد قيمة هذا المعامل فالملاحظ أن القيم لا تتغير كثيرا (0,849 و 0,876)، وبالتالي فجميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد وهو ما يؤكد معامل الارتباط Pearson والذي تظهر أغلب قيمه بارتباط موجب وقوي وبمستوى معنوية أقل من ($\alpha=0.05$)، أما معامل التجزئة النصفية Guttman فقيمته مقبولة كونها تقل عن قيمة معامل Alpha Cronbach وتكون (0,6) حيث بلغت (0,862)، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول ترتبط مع عبارات الجزء الثاني، وبناء على هذه النتائج تتأكد فعالية المقياس والعبارات المعتمدة في هذا البعد لقياس مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالابتكار، أما بالنسبة لاتساق أبعاد الأداء التنافسي للمؤسسة مع المحور الذي تنتهي إليه فتظهر نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس محور الأداء التنافسي للمؤسسة

معامل Guttman	معامل الارتباط Pearson	معامل الثبات ألفا كرونباخ	البعد
الأول	0,825	**0,858	الجودة
	0,641	**0,808	التكلفة
الثاني	0,703	**0,869	المرونة
	0,862	**0,833	الابتكار
0,816	--	0,929	الأداء التنافسي للمؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

تظهر نتائج الجدول السابق أن المقياس والعبارات المعتمدة في محور الأداء التنافسي للمؤسسة فعالة لقياس مستواه، حيث يظهر ذلك من خلال قيمة معامل الثبات التي بلغت (0,929) وهي قيمة ممتازة تؤكد ثبات نتائج هذا المحور أو المتغير في حال تكرار الاختبار في نفس الظروف وعلى نفس عينة البحث، ومن خلال قيم معامل الارتباط التي حصرت بين (0,808 و 0,869) فنظهر أغلب قيمه بارتباط موجب وقوي وبمستوى معنوية أقل من ($\alpha=0.05$)، والتي تدل على الاتساق القوي جدا بين أبعاد الأداء التنافسي

للمؤسسة والمحور الخاص بها، أما بخصوص قيمة معامل التجزئة النصفية فقد بلغت (0,816) وهي أكبر من (0,6)، وأقل من قيمة معامل الثبات، وهو ما يثبت تعبير عبارات أبعاد الأداء التنافسي للمؤسسة عن الغرض الذي خصصت لقياسه.

المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج

بعد جمع البيانات وتفريغها وإثبات صدقها، سنسعى من خلال هذا المبحث إلى تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج واختبار الفرضيات، للوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-.

المطلب الأول: الوصف الاحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

فيما يلي عرض لخصائص عينة البحث وفق البيانات العامة والوظيفية:

الجدول رقم (20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية للجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	73	66,4%
	أنثى	37	33,6%
	المجموع	110	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

— من حيث الجنس: تمثلت النسبة الأكبر في عينة البحث فئة الذكور بنسبة بلغت (66,4%)، في حين بلغت نسبة الإناث من العينة (33,6%)، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسة، إضافة إلى اعتماد المؤسسة أكثر على المهام التقنية والعمل الميداني.

الجدول رقم (21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية للسن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 30 سنة	18	16,4%
	من 30 إلى 39 سنة	43	39,1%
	من 40 إلى 49 سنة	39	35,5%
	من 50 سنة فما فوق	10	09,1%
	المجموع	110	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

— من حيث السن: نجد أن الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) قد مثلت أعلى نسبة بواقع (39,1%) وهذا يدل على أن أغلبية الباحثين يمثلون فئة الشباب، ويظهر هذا سياسة المؤسسة في الاعتماد على القدرات الشابة، تليها فئة (من 40 إلى 49 سنة) ممثلة بنسبة (35,5%) من عينة الدراسة، ثم فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (16,4%) ما يؤكد انتهاج المؤسسة سياسة التشبيب، وأخيرا فئة (من 50 سنة فما فوق) بواقع (09,1%)، وهي نسبة كافية للاستفادة من خبراتهم ومرافقة الفئة الشابة.

الجدول رقم (22): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	21	19,1%
	من 5 إلى 14 سنة	61	55,5%
	من 15 إلى 24 سنة	16	14,5%
	أكثر من 25 سنة	12	10,9%
	المجموع	110	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

- من حيث سنوات الخبرة: نجد أن (55,5%) من عينة البحث تتراوح خبرتهم (من 5 إلى 14 سنة)، تليها نسبة (19,1%) ممثلة عن فئة الأفراد حديثي الانتساب (أقل من 5 سنوات)، ثم (14,5%) من عينة البحث ممثلة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم في المؤسسة (من 15 إلى 24 سنة)، وفي الأخير نسبة (10,9%) من عينة البحث تمثل فئة الافراد الخبرة (أكثر من 25 سنة)، والملاحظ تناسب تقسيم أعمار الأفراد مع سنوات الخبرة للأفراد ما يؤكد أن المؤسسة تتبع سياسة محددة في استقطاب الأفراد الشابة ومرافقتها من طرف ذوي الخبرة لضمان الحفاظ على الخبرات.

الجدول رقم (23): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى العلمي	ثانوي فأقل	16	14,5%
	شهادة دراسات جامعية تطبيقية	21	21%
	ليسانس	44	40%
	مهندس	08	7,3%
	ماستر	14	12,7%
	ماجستير	00	00%
	شهادة أخرى	07	6,4%
	المجموع	110	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

- من حيث المستوى العلمي: مثلت النسبة الأكبر من عينة البحث لحاملي شهادة (ليسانس) بواقع (40%)، تليها الفئة الحاملة لشهادات (دراسات جامعية تطبيقية) بنسبة (21%)، ثم فئة الباحثين الذين لديهم مستوى (ثانوي فأقل) بنسبة (14,5%) من عينة الدراسة، تليها الفئة الحاملة لشهادة (ماستر) بواقع (12,7%)، ثم الفئة التي تحمل شهادة (مهندس) ممثلة بنسبة (7,3%)، وفي الأخير فئة تحمل (شهادات أخرى) مثلت ما نسبته (6,4%) من عينة البحث؛ والملاحظ انعدام الافراد الذين يحملون شهادة (ماجستير) في المؤسسة؛ في حين يمكن القول أن غالبية الباحثين يحملون شهادات علمية تؤهلهم لشغل مناصب ومستويات عليا في المؤسسة.

الجدول رقم (24): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة المهام

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
طبيعة المهام	إدارية	64	58,2%
	تقنية	46	41,8%
	المجموع	110	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

- من حيث طبيعة المهام: مثلت النسبة (58,2%) مجموع الباحثين الذين يمارسون مهام إدارية في المؤسسة، أما فئة الباحثين الذين يمارسون مهام تقنية فقد مثلت (41,8%) من عينة الدراسة، وعموماً فإن انخفاض نسبة التقنيين في عينة البحث عائد إلى انشغالهم بالمهام الميدانية التقنية عن الاستجابة.

المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

لاختبار خضوع بيانات عينة البحث للتوزيع الطبيعي اعتمدنا على اختبارين متمثلين في:

أولاً: اختبار (Kolmogorov – Smirnov)

يستخدم اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov – Smirnov) لمعرفة ما إذا كانت البيانات المعتمدة في الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، حيث إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig.) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة أو المعنوية الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن "بيانات عينة البحث المسحوبة من المجتمع لا تخضع للتوزيع الطبيعي"، والعكس صحيح. وفي دراستنا هذه فإن مستوى الدلالة المعتمد هو ($\alpha = 0.05$)، وهو المستوى المعتمد في أغلب البحوث الاجتماعية. يوضح الجدول رقم (25) نتائج الاختبار، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) لمتغيرات الظاهرة المدروسة كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وهو ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن "بيانات عينة البحث المسحوبة من المجتمع تخضع للتوزيع الطبيعي".

الجدول رقم (25): اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov – Smirnov)

المتغير	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig.)
إدارة المعرفة	0,853	0,460
الأداء التنافسي للمؤسسة	0,959	0,316

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

ثانياً: معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis

للتأكد من اتباع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، عادة ما يستخدم كل من معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis، حيث يجب أن تكون قيمة معامل Skewness محصور بين (-1 و 1)، أما معامل Kurtosis فيجب أن تكون قيمته محصورة بين (-3 و 3)، وهو ما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (26): نتائج اختبار معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis

معامل Kurtosis	معامل Skewness	البعد
0,746	-0,313	إدارة المعرفة
1,371	-0,345	الأداء التنافسي للمؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

ومن خلال الجدول الموضح أعلاه فإن متغيري الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حيث بلغت قيمة معامل Skewness (-0,313) والنسبة لمتغير إدارة المعرفة و(-0,345) لمتغير الأداء التنافسي للمؤسسة، وكلتا القيمتين محصورتين بين (-1 و1)، في حين اتضح بلوغ قيمة معامل Kurtosis لمتغير إدارة المعرفة (0,746)، و(1,371) بالنسبة لمتغير الأداء التنافسي للمؤسسة وهي قيم محصورة بين (3- و3)، وبالتالي فإن متغيرات الدراسة خاضعة للتوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: نتائج تقييم متغيرات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة، سنقوم بتحليل محاور الاستبانة للإجابة عن أسئلة البحث، باستخدام الإحصاء الوصفي، اعتمادا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي 1-5)، لاتجاهات عينة البحث حول عبارات الاستبانة والمتعلقة بالمتغيرين: إدارة المعرفة والأداء التنافسي للمؤسسة؛ وقد قمنا بتقسيم مستويات القبول إلى ثلاثة أقسام كما هو موضح في الجدول رقم الموالي:

الجدول رقم (27): مستويات القبول حسب مقياس ليكرت

حدود المقياس	مستوى المقياس
2,33 – 1,00	مستوى منخفض
3,67 – 2,34	مستوى متوسط
5,00 – 3,68	مستوى مرتفع

Source: (Ramli, Omar, Bolong, D'Silva , & Shaffril , 2013, p. 167)

أولا: تحليل اتجاهات الأفراد نحو إدارة المعرفة

لمعرفة مستوى مدى إدراك وتصورات إطارات ومسيري المؤسسة لممارسات إدارة المعرفة من حيث عملياتها، نقوم بطرح التساؤل الفرعي الآتي:

◀ ماهو مستوى إدراك إدارة المعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- من وجهة نظر إطارات ومسيري المؤسسة؟

وللإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوجهات المبحوثين، بدءا بالبعد

الأول لإدارة المعرفة والذي يخص عملية توليد المعرفة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (28): تحليل اتجاهات الافراد نحو بعد توليد المعرفة

مستوى القبول	الأهمية النسبية	الإختراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاجابات					النسب والتكرارات	العبارات
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفع	3	,576	4,13	25	75	9	1	0	ت	تولي المؤسسة أهمية لذوي الخبرة بهدف توجيه الأفراد الجدد والتفاعل معهم.
				22,7	68,2	8,2	0,9	0	%	
مرتفع	4	,509	4,08	18	84	7	1	0	ت	تعتمد المؤسسة على الخبرات في تحويل المعارف من المستوى الفردي إلى الجماعي.
				16,4	76,4	6,4	0,9	0	%	
مرتفع	5	,747	3,95	24	61	21	4	0	ت	تفتح المؤسسة المجال للأفراد المتميزين لتقديم مقترحاتهم.
				21,8	55,5	19,1	3,6	0	%	
مرتفع	1	,515	4,43	48	61	1	0	0	ت	تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية لزيادة مهارات الأفراد.
				43,6	55,5	0,9	0	0	%	
مرتفع	2	,599	4,16	30	68	12	0	0	ت	تشجع المؤسسة الأفراد على تطوير قدراتهم المعرفية من خلال التعلم الذاتي المستمر.
				27,3	61,8	10,9	0	0	%	
مرتفع	6	,702	3,95	22	62	24	2	0	ت	تعمل المؤسسة على استقطاب الافراد ذوي الخبرة والمختصين.
				20	56,4	21,8	1,8	0	%	
مرتفع	-	,440	4,117	توليد المعرفة						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

اعتمادا على الجدول الموضح أعلاه سنتطرق فيما يلي بالتفصيل إلى النتائج الإحصائية لمؤشرات بعد توليد المعرفة حسب اتجاهات المبحوثين.

العبارة 01: تولي المؤسسة أهمية لذوي الخبرة بهدف توجيه الأفراد الجدد والتفاعل معهم

نلاحظ من خلال الجدول أن هذا المؤشر قد كان قد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,13) بانحراف معياري (0,576)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 68,2% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على أن المؤسسة تولي أهمية لذوي الخبرة بهدف توجيه الأفراد والتفاعل معهم، فيما اتجه 22,7% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة، و 8,2% بمحايد، و 0,9% بعدم الموافقة، وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة.

العبارة 02: تعتمد المؤسسة على الخبرات في تحويل المعارف من المستوى الفردي إلى الجماعي

جاء هذا المؤشر بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,08) بانحراف معياري (0,509)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 76,4% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على اعتماد المؤسسة على الخبرات في تحويل المعارف من المستوى الفردي إلى الجماعي، فيما اتجه 16,4% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة، و 6,4% بمحايد، و 0,9% بعدم الموافقة، وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة.

العبارة 03: تفتح المؤسسة المجال للأفراد المتميزين لتقديم مقترحاتهم

جاء هذا المؤشر بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,95) بانحراف معياري (0,747)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 55,5% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على أن المؤسسة تفتح المجال للأفراد المتميزين لتقديم مقترحاتهم، فيما اتجه 21,8% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة، و 19,1% بمحايد، و 3,9% بعدم الموافقة، وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة، والملاحظ هنا ارتفاع عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم "محايد"، مقارنة بالمؤشرات الأخرى.

العبارة 04: تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية لزيادة مهارات الأفراد

جاء هذا المؤشر بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,43) بانحراف معياري (0,515)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 55,5% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على أن المؤسسة تقوم بعقد دورات تدريبية لزيادة مهارات الأفراد، فيما اتجه 43,4% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة، و 0,9% بمحايد، وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة أو عدم الموافقة بشدة، وهو ما يعكس بوضوح رغبة المؤسسة في الرفع من قدرات الأفراد والعمل على اكتسابهم لمعارف جديدة باستمرار، وهذا ما يتوافق مع النشاطات التي تدعمها المؤسسة من خلال الدورات التدريبية، حيث استفاد جميع فئات الأفراد من 06 تربصات خلال سنة 2022، خصص منها لفئة الإطارات والمسيرين تربصين من مجموع التربصات؛ وتمحور التربص الأول حول القيادة، فيما خصص التربص الثاني لإدارة فرق العمل.

العبارة 05: تشجع المؤسسة الأفراد على تطوير قدراتهم المعرفية من خلال التعلم الذاتي المستمر

جاء هذا المؤشر بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,16) بانحراف معياري (0,599)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 61,8% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على أن المؤسسة تشجع الأفراد على تطوير قدراتهم المعرفية من خلال التعلم الذاتي المستمر، فيما اتجه 27,3% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة، و 10,9% بمحايد، وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة أو بعدم الموافقة بشدة.

العبارة 06: تعمل المؤسسة على استقطاب الافراد ذوي الخبرة والمختصين

جاء هذا المؤشر بالترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,95) بانحراف معياري (0,702)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 56,4% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على أن المؤسسة تعمل على استقطاب الافراد ذوي الخبرة والمختصين، فيما اتجه 20% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة، و21,8% بمحايد، و1,8% بعدم الموافقة، وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة، والملاحظ هنا ارتفاع عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم "محايد"، مقارنة بالمؤشرات الأخرى وهي أكبر نسبة لهذا الخيار على مستوى بعد توليد المعرفة.

الجدول رقم (29): تحليل اتجاهات الافراد نحو بعد تخزين المعرفة

مستوى القبول	الأهمية النسبية	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاجابات					النسب والتكرارات	العبارات
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفع	5	,620	3,98	19	71	19	1	0	ت	تخزن المؤسسة حلول المشكلات السابقة لتستفيد منها بالرجوع إليها عند الحاجة.
				17,3	64,5	17,3	0,9	0	%	
مرتفع	2	,618	4,15	29	69	11	1	0	ت	تمتلك المؤسسة أنظمة معلوماتية لتخزين المعارف تسمح بالرجوع إليها عند الحاجة.
				26,4	62,7	10	0,9	0	%	
مرتفع	1	,598	4,19	30	73	5	2	0	ت	تمكن البرامج المستخدمة من الرجوع إلى المعلومات لإعادة استخدامها بسهولة.
				27,3	66,4	4,5	1,8	0	%	
مرتفع	3	,586	4,12	24	77	7	2	0	ت	يمكن تطبيق المعلومات المحددة لإجراءات العمل واستخدامها بسهولة.
				21,8	70	6,4	1,8	0	%	
مرتفع	4	,542	4,00	15	81	13	1	0	ت	تقوم المؤسسة بتحديث المعارف المخزنة للاستفادة منها وقت الحاجة إليها.
				13,6	73,6	11,8	0,9	0	%	
مرتفع	-	,433	4,087	تخزين المعرفة						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

اعتمادا على الجدول الموضح أعلاه سنتطرق فيما يلي بالتفصيل إلى النتائج الإحصائية لمؤشرات بعد تخزين المعرفة حسب اتجاهات الباحثين:

العبارة 01: تخزين المؤسسة حلول المشكلات السابقة لتستفيد منها بالرجوع إليها عند الحاجة

جاء هذا المؤشر بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,98) بانحراف معياري (0,620)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 64,5% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على أن المؤسسة تحزن حلول المشكلات السابقة لتستفيد منها بالرجوع إليها عند الحاجة، فيما اتجه 17,3% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة وبمحايد بنفس النسبة، و9,0% بعدم الموافقة، وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة، والملاحظ هنا ارتفاع عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم "محايد"، مقارنة بالمؤشرات الأخرى وهي أكبر نسبة لهذا الخيار على مستوى بعد تخزين المعرفة.

العبارة 02: تمتلك المؤسسة أنظمة معلوماتية لتخزين المعارف تسمح بالرجوع إليها عند الحاجة

جاء هذا المؤشر بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,15) بانحراف معياري (0,618)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 62,7% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على أن المؤسسة تمتلك أنظمة معلوماتية لتخزين المعارف تسمح بالرجوع إليها عند الحاجة، فيما اتجه 26,4% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة، و10% بمحايد، و9,0% بعدم الموافقة، وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة عدم الموافقة بشدة.

العبارة 03: تمكن البرامج المستخدمة من الرجوع إلى المعلومات لإعادة استخدامها بسهولة

جاء هذا المؤشر بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,19) بانحراف معياري (0,598)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 66,4% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على أن البرامج المستخدمة من طرف المؤسسة تمكن من الرجوع إلى المعلومات لإعادة استخدامها بسهولة، فيما اتجه 27,3% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة، و4,5% بمحايد، و1,8% بعدم الموافقة، وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة، وهو ما يؤكد حرص المؤسسة على اعتماد البرامج التي تسهل استرجاع المعلومة وإعادة استخدامها، والعمل على وصول المعرفة المناسبة إلى مستخدميها في الوقت المناسب.

العبارة 04: يمكن تطبيق المعلومات المحددة لإجراءات العمل واستخدامها بسهولة

جاء هذا المؤشر بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,12) بانحراف معياري (0,586)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 70% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على أنه يمكن تطبيق المعلومات المحددة لإجراءات العمل واستخدامها بسهولة، فيما اتجه 21,8% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة، و6,4% بمحايد، و1,8% بعدم الموافقة، وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة.

العبارة 05: تقوم المؤسسة بتحديث المعارف المخزنة للاستفادة منها وقت الحاجة إليها

جاء هذا المؤشر بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,00) بانحراف معياري (0,542)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات

73,6% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على أن المؤسسة تقوم بتحديث المعارف المخزنة للاستفادة منها وقت الحاجة إليها، فيما اتجه 13,6% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة، و11,8% بمحايد، و0,9% بعدم الموافقة، وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة.

الجدول رقم (30): تحليل اتجاهات الافراد نحو بعد تشارك المعرفة

مستوى القبول	الأهمية النسبية	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاجابات					النسب والتكرارات	العبارات
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفع	5	,642	3,99	20	71	17	2	0	ت	تتبني المؤسسة ممارسات لتعزيز العمل الجماعي لتبادل المعارف والخبرات.
				18,2	64,5	15,5	1,8	0	%	
مرتفع	3	,625	4,06	24	70	15	1	0	ت	تسهل المؤسسة على خلق المناخ الملائم لتبادل المعرفة بين الأفراد.
				21,8	63,6	13,6	0,9	0	%	
مرتفع	4	,716	4,04	26	66	14	4	0	ت	تعمل المؤسسة على تنمية روح فريق العمل لتشجيع التشارك المعرفي.
				23,6	60	12,7	3,6	0	%	
مرتفع	6	,710	3,86	15	71	18	6	0	ت	تلجأ المؤسسة إلى أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار مما يسمح بتشارك المعرفة بين الأفراد.
				13,6	64,5	16,4	5,5	0	%	
مرتفع	2	,711	4,09	30	63	14	3	0	ت	تعمل المؤسسة على عقد اجتماعات دورية بهدف تبادل الأفراد لمعارفهم.
				27,3	57,3	12,7	2,7	0	%	
مرتفع	1	,687	4,31	45	57	5	3	0	ت	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تبادل المعلومات والاستفادة منها.
				40,9	51,8	4,5	2,7	0	%	
مرتفع	-	,504	4,059	تشارك المعرفة						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

اعتمادا على الجدول الموضح أعلاه سنتطرق فيما يلي بالتفصيل إلى النتائج الإحصائية لمؤشرات بعد تشارك المعرفة حسب اتجاهات الباحثين:

العبارة 01: تتبنى المؤسسة ممارسات لتعزيز العمل الجماعي لتبادل المعارف والخبرات

جاء هذا المؤشر بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,99) بإحراف معياري (0,642)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 64,5% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على أن المؤسسة تتبنى ممارسات لتعزيز العمل الجماعي لتبادل المعارف والخبرات،

فيما اتجه 18,2% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة و 15,5% بمحايد، و 1,8% بعدم الموافقة، وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة.

العبارة 02: تسهر المؤسسة على خلق المناخ الملائم لتبادل المعرفة بين الأفراد

جاء هذا المؤشر بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,06) بانحراف معياري (0,625)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 63,6% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على أن المؤسسة تسهر على خلق المناخ الملائم لتبادل المعرفة بين الأفراد، فيما اتجه 21,8% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة و 13,6% بمحايد، و 0,9% بعدم الموافقة، وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة.

العبارة 03: تعمل المؤسسة على تنمية روح فريق العمل لتشجيع التشارك المعرفي

جاء هذا المؤشر بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,04) بانحراف معياري (0,716)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 60% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على أن المؤسسة تعمل على تنمية روح فريق العمل لتشجيع التشارك المعرفي، فيما اتجه 23,6% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة و 12,7% بمحايد، و 3,6% بعدم الموافقة، وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة.

العبارة 04: تلجأ المؤسسة إلى أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار مما يسمح بتشارك المعرفة بين الأفراد

جاء هذا المؤشر بالترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,86) بانحراف معياري (0,710)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 64,5% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على أن المؤسسة تلجأ إلى أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار مما يسمح بتشارك المعرفة بين الأفراد، فيما اتجه 13,6% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة و 16,4% بمحايد، و 5,5% بعدم الموافقة، وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة.

العبارة 05: تعمل المؤسسة على عقد اجتماعات دورية بهدف تبادل الأفراد لمعارفهم

جاء هذا المؤشر بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,09) بانحراف معياري (0,711)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 57,3% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على أن المؤسسة تعمل على عقد اجتماعات دورية بهدف تبادل الأفراد لمعارفهم، فيما اتجه 27,3% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة و 12,7% بمحايد، و 2,7% بعدم الموافقة، وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة.

العبارة 06: تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تبادل المعلومات والاستفادة منها

جاء هذا المؤشر بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,31) بانحراف معياري (0,687)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات

51,8% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تبادل المعلومات والاستفادة منها، فيما اتجه 40,9% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة و 4,5% بمحايد، و 2,7% بعدم الموافقة، وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة، مما يؤكد أن المؤسسة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تبادل المعلومات والاستفادة منها، كمتطلب من أهم متطلبات إدارة المعرفة الناجحة، وتشير استجابات الأفراد إلى حرص المؤسسة على زرع ثقافة تشارك المعرفة بين الأفراد وهذا جلي في توجهاتهم فيما يخص عبارات هذا البعد، إضافة إلى عمل المؤسسة على عقد اجتماعات تقييمية دورية تهدف إلى تبادل المعارف والخبرات في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها المصالح.

الجدول رقم (31): تحليل اتجاهات الافراد نحو بعد تطبيق المعرفة

مستوى القبول	الأهمية النسبية	الإخلاف المعياري	المتوسط الحسابي	الاجابات					النسب والتكرارات	العبارات
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفع	5	,689	3,95	17	75	14	3	1	ت	يتم توظيف المعارف المبتكرة في تحسين إجراءات العمل.
				15,5	68,2	12,7	2,7	0,9	%	
مرتفع	4	,635	3,98	18	75	14	3	0	ت	تستفيد المؤسسة من المعارف المبتكرة في طرح خدمات جديدة.
				16,4	68,2	12,7	2,7	0	%	
مرتفع	3	,613	4,01	19	75	14	2	0	ت	يساهم توظيف المعرفة الجديدة في زيادة عدد العملاء.
				17,3	68,2	12,7	1,8	0	%	
مرتفع	2	,515	4,03	15	84	10	1	0	ت	تزيد المعارف المبتكرة في فعالية الأساليب الادارية التي تتبعها المؤسسة.
				13,6	76,4	9,1	0,9	0	%	
مرتفع	1	,675	4,05	24	72	10	4	0	ت	يساهم استخدام المعارف الجديدة في زيادة فعالية اتخاذ القرار.
				21,8	65,5	9,1	3,6	0	%	
مرتفع	-	,491	4,00	تطبيق المعرفة						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

اعتمادا على الجدول الموضح أعلاه سنتطرق فيما يلي بالتفصيل إلى النتائج الإحصائية لمؤشرات بعد تطبيق المعرفة حسب اتجاهات الباحثين:

العبرة 01: يتم توظيف المعارف المبتكرة في تحسين إجراءات العمل

جاء هذا المؤشر بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,95) بانحراف معياري (0,689)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 68,2% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على أن المؤسسة تقوم توظيف المعارف المبتكرة في تحسين إجراءات العمل، فيما اتجه 15,5% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة و 12,7% بمحايد، و 2,7% بعدم الموافقة، و 0,9% بعدم الموافقة بشدة.

العبارة 02: تستفيد المؤسسة من المعارف المبتكرة في طرح خدمات جديدة

جاء هذا المؤشر بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,98) بانحراف معياري (0,635)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 68,2% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على أن المؤسسة تستفيد من المعارف المبتكرة في طرح خدمات جديدة، فيما اتجه 16,4% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة و 12,7% بمحايد، و 2,7% بعدم الموافقة، وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة.

العبارة 03: يساهم توظيف المعرفة الجديدة في زيادة عدد العملاء

جاء هذا المؤشر بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,01) بانحراف معياري (0,613)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 68,2% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على مساهمة توظيف المعرفة الجديدة في زيادة عدد العملاء، فيما اتجه 17,3% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة و 12,7% بمحايد، و 1,8% بعدم الموافقة، وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة.

العبارة 04: تزيد المعارف المبتكرة في فعالية الأساليب الادارية التي تتبعها المؤسسة

جاء هذا المؤشر بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,03) بانحراف معياري (0,515)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 76,4% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على أن المعارف المبتكرة تزيد في فعالية الأساليب الادارية التي تتبعها المؤسسة، فيما اتجه 13,6% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة و 9,1% بمحايد، و 0,9% بعدم الموافقة، وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة.

العبارة 05: يساهم استخدام المعارف الجديدة في زيادة فعالية اتخاذ القرار

جاء هذا المؤشر بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,05) بانحراف معياري (0,675)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 65,5% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على مساهمة استخدام المعارف الجديدة في زيادة فعالية اتخاذ القرار، فيما اتجه 21,8% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة و 9,1% بمحايد، و 3,6% بعدم الموافقة، وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة، ما يؤكد اتباع المؤسسة للنهج المعرفي، واعتمادها على معارف الأفراد في أداء المهام واتخاذ القرارات، وهو ما يعكس مدى وعي إطارات ومسيرى المؤسسة بمدى أهمية المعرفة والدور الأساسي لتطبيقها في عملية صنع القرار.

أما بخصوص محور إدارة المعرفة بنحو إجمالي فيوضح الجدول الموالي النتائج الإحصائية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة ثم في مجملها، كما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم (32): تحليل اتجاهات الافراد نحو محور إدارة المعرفة

المستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	1	0,440	4,117	توليد المعرفة
مرتفع	2	0,433	4,087	تخزين المعرفة
مرتفع	3	0,504	4,059	تشارك المعرفة
مرتفع	4	0,491	4,00	تطبيق المعرفة
مرتفع	—	0,372	4,068	إدارة المعرفة (إجمالاً)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

من الملاحظ من خلال الجدول أن بعد توليد المعرفة قد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4,117) بانحراف معياري (0,440)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، يليه في الترتيب الثاني جاء بعد تخزين المعرفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4,087) بانحراف معياري قدره (0,433)، بنسبة قبول مرتفعة، والملاحظ أن جميع إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد كانت تشير إلى نسبة القبول المرتفعة، ثم بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4,059) بانحراف معياري (0,504)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، وأخيراً بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من طرف أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4,00) بانحراف معياري (0,491)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، وهو ما يفسر مستوى القبول المرتفع لمحور إدارة المعرفة إجمالاً حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن أبعادها مجتمعة (4,068) بانحراف معياري (0,372)، وبالتالي فإن المؤسسة تولي اهتماماً بالغاً لتبني إدارة المعرفة من خلال عملياتها الجوهرية: توليدها وتخزينها والتشارك فيها وتطبيقها، والعمل على إتاحة المعرفة المناسبة لمستخدميها في الوقت المناسب، وإثراء المعرفة التنظيمية للمؤسسة.

ثانياً: تحليل اتجاهات الأفراد نحو الأداء التنافسي للمؤسسة

بعد التطرق إلى مستوى إدراك وتصورات وإطارات ومسيري المؤسسة لممارسات إدارة المعرفة من حيث عملياتها، سنتطرق إلى مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة وذلك من خلال طرح التساؤل الفرعي الآتي:

ما هو مستوى الأداء التنافسي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- من وجهة نظر إطارات ومسيري المؤسسة؟ وللإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوجهات المبحوثين، بدءاً بالبعد الأول للأداء التنافسي للمؤسسة والذي يخص الجودة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (33): تحليل اتجاهات الافراد نحو بعد الجودة

مستوى القبول	الأهمية النسبية	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاجابات					النسب والتكرارات	العبارات
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفع	2	,538	4,49	56	52	2	0	0	ت	تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين جودة خدماتها.
				50,9	47,3	1,8	0	0	%	
مرتفع	3	,613	4,43	53	52	4	1	0	ت	تولي المؤسسة أهمية بالغة للوصول إلى الجودة في مختلف عملياتها.
				48,2	47,3	3,6	0,9	0	%	
مرتفع	5	,662	4,17	33	65	10	2	0	ت	تحرص المؤسسة على تقييم دوري لجودة الخدمات المقدمة.
				30	59,1	9,1	1,8	0	%	
مرتفع	6	,710	4,01	22	73	9	6	0	ت	تأخذ المؤسسة آراء زبائنها دائما بعين الاعتبار.
				20	66,4	8,2	5,5	0	%	
مرتفع	4	,625	4,34	45	58	6	1	0	ت	تسهل المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية.
				40,9	52,7	5,5	0,9	0	%	
مرتفع	1	,617	4,50	61	44	4	1	0	ت	تحرص المؤسسة على زيادة سرعة تدفق الأترنت.
				55,5	40	3,6	0,9	0	%	
مرتفع	-	,471	4,32	الجودة						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

اعتمادا على الجدول الموضح أعلاه سنتطرق فيما يلي بالتفصيل إلى النتائج الإحصائية لمؤشرات بعد الجودة حسب اتجاهات المبحوثين:

العبارة 01: تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين جودة خدماتها

نلاحظ من خلال الجدول أن هذا المؤشر قد كان قد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,49) بانحراف معياري (0,538)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 50,9% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة بشدة على أن المؤسسة تعمل باستمرار على تحسين جودة منتجاتها، فيما اتجه 47,3% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة، و1,8% بمحايد، وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة؛ بمعنى أن 98,2% من مجمل أفراد عينة الباحث، اتجهوا نحو التأكيد على عمل المؤسسة باستمرار على تحسين جودة خدماتها.

العبارة 02: تولي المؤسسة أهمية بالغة للوصول إلى الجودة في مختلف عملياتها

نلاحظ من خلال الجدول أن هذا المؤشر قد كان قد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد العينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,43) بانحراف معياري (0,613)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة

قبول مرتفعة، كما أن إجابات 48,2% من مجمل أفراد عينة اتجهت نحو الموافقة بشدة على أن المؤسسة تولي أهمية بالغة للوصول إلى الجودة في مختلف عملياتها، فيما اتجه 47,3% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة، و3,6% بمحايد، و0,9% بعدم الموافقة وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة؛ بمعنى أن 95,5% من مجمل أفراد عينة الباحث، يؤكدون على أن المؤسسة باستمرار تولي أهمية بالغة للوصول إلى الجودة في مختلف عملياتها.

العبارة 03: تحرص المؤسسة على تقييم دوري لجودة الخدمات المقدمة

نلاحظ من خلال الجدول أن هذا المؤشر قد كان قد جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد العينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,17) بانحراف معياري (0,662)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 59,1% من مجمل أفراد عينة اتجهت نحو الموافقة على أن المؤسسة تحرص على تقييم دوري لجودة الخدمات المقدمة، فيما اتجه 30% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة، و9,1% بمحايد، و1,8% بعدم الموافقة وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة.

العبارة 04: تأخذ المؤسسة آراء زبائنها دائما بعين الاعتبار

نلاحظ من خلال الجدول أن هذا المؤشر قد كان قد جاء بالترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد العينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,01) بانحراف معياري (0,710)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 66,4% من مجمل أفراد عينة اتجهت نحو الموافقة على أن المؤسسة تأخذ آراء زبائنها دائما بعين الاعتبار، فيما اتجه 20% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة، و8,2% بمحايد، و5,5% بعدم الموافقة وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة.

العبارة 05: تسهر المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية

نلاحظ من خلال الجدول أن هذا المؤشر قد كان قد جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد العينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,34) بانحراف معياري (0,625)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 52,7% من مجمل أفراد عينة اتجهت نحو الموافقة على أن المؤسسة تسهر على تقديم خدمات ذات جودة عالية، فيما اتجه 40,9% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة، و5,5% بمحايد، و0,9% بعدم الموافقة وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة.

العبارة 06: تحرص المؤسسة على زيادة سرعة تدفق الأنترنت

نلاحظ من خلال الجدول أن هذا المؤشر قد كان قد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد العينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,50) بانحراف معياري (0,617)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 55,5% من مجمل أفراد عينة اتجهت نحو الموافقة بشدة على أن المؤسسة تحرص المؤسسة على زيادة سرعة تدفق الأنترنت، فيما اتجه 40% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة، و3,6% بمحايد، و0,9% بعدم الموافقة وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة؛ وهو ما يعكس واقع حقيقة رفع المؤسسة المستمر لسرعة تدفق الأنترنت، ويتضمن الجدول الموالي آخر ثلاث قرارات للرفع من الحد الأدنى لسرعة تدفق الأنترنت وجودتها، ويؤكد على اهتمام المؤسسة بالرفع من الحد الأدنى

لسرعة تدفق الأنترنت لفائدة مشتركها وزبائنها، حيث انتقلت المؤسسة في الفترة المحددة ما بين 2018 و 2020 من تدفق 2 ميغا إلى تدفق 10 ميغا كحد أدنى لسرعة تدفق الأنترنت خلال ثلاث سنوات فقط، كقفزة نوعية تعكس اهتمام المؤسسة بتطوير جودة ما تقدمه لزبائنها ومستخدميها.

الجدول رقم (34): قرارات الرفع من الحد الأدنى لسرعة تدفق الأنترنت

السنة	قرار الرفع من الحد الأدنى
2018	من 2 ميغا إلى 4 ميغا
2019	من 4 ميغا إلى 8 ميغا
2020	من 8 ميغا إلى 10 ميغا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

وتقدم المؤسسة سرعة تدفق أنترنت قصوى بلغت 300 ميغا بيت عن طريق تكنولوجيا الألياف البصرية (Fibre) والتي تعد التكنولوجيا الأكثر تطورا في المجال وذات جودة عالية، وأكثر أمنا من تكنولوجيا الأسلاك النحاسية في (ADSL)، هذه الأخيرة التي تصل سرعة التدفق القصوى للأنترنت فيها إلى 50 ميغا بيت.

الجدول رقم (35): تحليل اتجاهات الافراد نحو بعد التكلفة

مستوى القبول	الأهمية النسبية	الإخفاق المعياري	المتوسط الحسابي	الاجابات					النسب والتكرارات	العبارات
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفع	1	,662	4,27	42	57	10	1	0	ت	تسعى المؤسسة إلى التحكم في التكاليف في مختلف عملياتها.
				38,2	51,8	9,1	0,9	0	%	
مرتفع	5	,660	4,07	28	62	20	0	0	ت	تحرص المؤسسة على التعلم المستمر للأفراد للتحكم في التكاليف.
				25,5	56,4	18,2	0	0	%	
مرتفع	2	,549	4,25	34	70	6	0	0	ت	تعمل المؤسسة على تغطية أوسع لشبكة الاتصال وبالتكاليف المناسبة.
				30,9	63,6	5,5	0	0	%	
مرتفع	4	,598	4,14	28	69	13	0	0	ت	تتلاءم جودة الخدمات المقدمة مقارنة بتكاليفها.
				25,5	62,7	11,8	0	0	%	
مرتفع	3	,638	4,25	39	59	12	0	0	ت	تسعى المؤسسة إلى جذب عدد أكبر من الزبائن لتخفيض تكلفة الخدمة المقدمة.
				35,5	53,6	10,9	0	0	%	
مرتفع	-	,453	4,19	التكلفة						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

اعتمادا على الجدول الموضح أعلاه سنتطرق فيما يلي بالتفصيل إلى النتائج الإحصائية لمؤشرات بعد التكلفة حسب اتجاهات الباحثين:

العبارة 01: تسعى المؤسسة إلى التحكم في التكاليف في مختلف عملياتها

جاء هذا المؤشر بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,27) بانحراف معياري (0,662)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 51,8% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على أن المؤسسة تسعى إلى التحكم في التكاليف في مختلف عملياتها، فيما اتجه 38,2% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة و 9,1% بمحايد، و 0,9% بعدم الموافقة وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة؛ وهو ما يؤكد حرص المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف، حيث تعمل المؤسسة على التحكم في تكاليف إنتاجها.

العبارة 02: تحرص المؤسسة على التعلم المستمر للأفراد للتحكم في التكاليف

جاء هذا المؤشر بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,07) بانحراف معياري (0,660)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 56,4% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على أن المؤسسة تحرص على التعلم المستمر للأفراد للتحكم في التكاليف، فيما اتجه 25,5% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة و 18,2% بمحايد، وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة.

العبارة 03: تعمل المؤسسة على تغطية أوسع لشبكة الاتصال وبالتكاليف المناسبة

جاء هذا المؤشر بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,25) بانحراف معياري (0,549)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 63,6% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على أن المؤسسة تعمل على تغطية أوسع لشبكة الاتصال وبالتكاليف المناسبة، فيما اتجه 30,9% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة و 5,5% بمحايد، وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة؛ فالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- تسعى إلى التحكم في التكاليف من خلال العمل على تغطية أوسع لشبكة الاتصال وبالتكاليف المناسبة، ففي إطار عملية التوصيل بتكنولوجيا الألياف البصرية، تأخذ بعين الاعتبار عامل التكلفة، فالاتصال بالألياف البصرية يبقى خيار المشترك والزبون فلا يمكن للمؤسسة توصيل الألياف البصرية إلى منطقة فيها زبون واحد يطلب الاشتراك بهذه التكنولوجيا، وبالتالي فهي تعطي الأولوية للمدن والأحياء الجديدة والتي هي في طور الإنجاز لتزويدها مباشرة بهذه التكنولوجيا، وتدرس طلبات الزبائن الراغبين في التزود بتكنولوجيا الألياف البصرية وتضع استراتيجياتها للاستجابة لها مع الأخذ بعين الاعتبار عامل التكاليف بهدف تخفيضها والاستفادة من ذلك في تخفيض التسعيرات وكسب اشتراكات أكثر، بمعنى أن تخفيض تسعيرات الاشتراك بتكنولوجيا الألياف البصرية ووضع عروض مغرية للزبائن من شأنه أن يجلب عدد أكبر من الزبائن والمشاركين من نفس المنطقة ما يسمح للمؤسسة بتخفيض تكاليف التوصيل عوض التوصيل لمنطقة كاملة فيها زبون واحد يطلب الاشتراك.

العبارة 04: تتلاءم جودة الخدمات المقدمة مقارنة بتكاليفها

جاء هذا المؤشر بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,14) بانحراف معياري (0,598)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 62,7% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على تلاؤم جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة مقارنة بتكاليفها، فيما اتجه 25,5% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة و11,8% بمحايد، وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة.

العبارة 05: تسعى المؤسسة إلى جذب عدد أكبر من الزبائن لتخفيض تكلفة الخدمة المقدمة

جاء هذا المؤشر بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,25) بانحراف معياري (0,638)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 53,6% من مجمل أفراد العينة اتجهت للتأكيد على سعي المؤسسة إلى جذب عدد أكبر من الزبائن لتخفيض تكلفة الخدمة المقدمة، فيما اتجه 35,5% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة و10,9% بمحايد، وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة.

الجدول رقم (36): تحليل اتجاهات الافراد نحو بعد المرونة

مستوى القبول	الأهمية النسبية	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاجابات					النسب والتكرارات	العبارات
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفع	4	,592	4,08	21	80	6	3	0	ت	تعمل المؤسسة على التجاوب بسرعة مع رغبات زبائنها.
				19,1	72,7	5,5	2,7	0	%	
مرتفع	3	,539	4,17	26	78	5	1	0	ت	تسعى المؤسسة إلى بلوغ يقظة تجارية لزيادة سرعة استجابتها لحاجات الزبائن.
				23,6	70,9	4,5	0,9	0	%	
مرتفع	5	,612	4,05	20	78	9	3	0	ت	تقدم المؤسسة خدماتها في وقت قصير.
				18,2	70,9	8,2	2,7	0	%	
مرتفع	1	,608	4,28	39	64	6	1	0	ت	تعمل المؤسسة على طرح منتجات متنوعة.
				35,5	58,2	5,5	0,9	0	%	
مرتفع	2	,509	4,21	28	77	5	0	0	ت	تمتلك المؤسسة الموارد والكفاءات التي تمكنها من الاستجابة لتطلعات الزبائن.
				25,5	70	4,5	0	0	%	
مرتفع	-	,416	4,158	المرونة						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

اعتمادا على الجدول الموضح أعلاه سنتطرق فيما يلي بالتفصيل إلى النتائج الإحصائية لمؤشرات بعد المرونة حسب اتجاهات الباحثين:

العبارة 01: تعمل المؤسسة على التجاوب بسرعة مع رغبات زبائنها

جاء هذا المؤشر بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,08) بانحراف معياري (0,592)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 72,7% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو تأكيد عمل المؤسسة على التجاوب بسرعة مع رغبات زبائنها، فيما اتجه 19,1% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة و5,5% بمحايد، و2,7% بعدم الموافقة وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة.

العبارة 02: تسعى المؤسسة إلى بلوغ يقظة تجارية لزيادة سرعة استجابتها لحاجات الزبائن

جاء هذا المؤشر بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,17) بانحراف معياري (0,539)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 70,9% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو تأكيد عمل المؤسسة على التجاوب بسرعة مع رغبات زبائنها، فيما اتجه 23,6% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة و4,5% بمحايد، و0,9% بعدم الموافقة وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة.

العبارة 03: تقدم المؤسسة خدماتها في وقت قصير

جاء هذا المؤشر بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,05) بانحراف معياري (0,612)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 70,9% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو التأكيد على تقديم المؤسسة لخدماتها في وقت قصير، فيما اتجه 18,2% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة و8,2% بمحايد، و2,7% بعدم الموافقة وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة.

العبارة 04: تعمل المؤسسة على طرح منتجات متنوعة

جاء هذا المؤشر بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,28) بانحراف معياري (0,608)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 58,2% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو التأكيد على عمل المؤسسة على طرح منتجات متنوعة، فيما اتجه 35,5% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة و5,5% بمحايد، و0,9% بعدم الموافقة وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة؛ وهو ما يؤكد مرونة واستجابة المؤسسة إلى تطلعات الزبائن، إضافة إلى تأقلمها مع التغيرات الحادثة في البيئة الخارجية والسوق، اعتمادا على قدراتها الاستراتيجية والديناميكية، وكفاءة ومعارف الأفراد، حيث تحرص المؤسسة على التنويع في المنتجات والخدمات التي تقدمها اعتمادا على الموارد والقدرات التي تمتلكها والتي تمكنها من الاستجابة لتطلعات الزبائن، وكما يوضح الجدول الموالي فالمؤسسة اليوم وبالاعتماد على مواردها وكفاءاتها تقدم باقية من الخدمات المتنوعة وعروض الأنترنت بما يتماشى والتكنولوجيا العصرية.

الجدول رقم (37): العروض والخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر

الهاتف الثابت	اشتراكات الهاتف الثابت Idoom Fixe	الاتصال بالشبكة المحلية والوطنية للهاتف الثابت.
الأنترنت	عروض إنترنت Idoom ADSL	من 10 ميغا إلى 50 ميغا
	عرض Idoom 4G LTE	شبكة الأنترنت 4G وخدمة الهاتف الثابت.
	عروض Idoom Fibre	من 10 ميغا إلى 300 ميغا
الخدمات	خدمة Dzair Play	تمكين مشتركى الأنترنت من الاستفادة مجانا من الخدمة الجديدة للفيديوهات.
	خدمة التعبئة الإلكترونية	مزايا استثنائية عن كل دفع للفاتورة الهاتفية و/أو تعبئة الأنترنت باستعمال خدمة الدفع الإلكتروني.
	خدمة التعبئة الاحتياطية IDOOMLY	تفعيل حساب الأنترنت لمدة 96 ساعة إضافية لمستخدمى ADSL، في حال انقضاء صلاحية الاشتراك في ساعة متأخرة من الليل أو خلال عطل نهاية الأسبوع أو الأعياد.
	خدمة MOOHTARIF	المصممة خصيصا للمؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة وأصحاب المهن الحرة، وتمكن من الاستفادة من مزايا استثنائية: خط أنترنت غير محدود بتدفق عالي جدا يصل إلى غاية 100 ميغا، إضافة إلى الهاتف الثابت غير المحدود.
	خدمة "دروسكم" للتعليم الإلكتروني	تسمح بالاستفادة من دروس الدعم المدرسي عبر الأنترنت، في مختلف المواد حسب البرامج المدرسية المقررة للأطوار الثلاثة: الابتدائي، المتوسط والثانوي.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع الرسمي الإلكتروني للمؤسسة*.

أما في إطار تسهيل وتسريع عملية التواصل مع الزبائن والمستخدمين، تتيح المؤسسة على موقعها الإلكتروني خدمة "إختبار الأهلية"، حيث تمكن هذه الخدمة الزبائن من اختبار أهلية خطهم للتعرف على التدفقات التي يمكنهم اختيارها والعروض المقترحة عليهم فور إدراج رقم الخط الثابت في الخانة المطلوبة؛ كما تعرض المؤسسة على زبائنها الراغبين في الانتقال من اشتراك Idoom ADSL واشتراك Idoom 4G LTE إلى اشتراك Idoom Fibre بتدفقات أنترنت تصل إلى 300 ميغا، الاستفادة من اكتتاب اشتراك مجاني مع مودم الألياف البصرية وتكاليف الربط على عاتق المؤسسة.

في إطار استراتيجية التنمية والتحول الرقمي، أعلنت اتصالات الجزائر عن إطلاق تطبيق جديد "MY IDOOM" على الهاتف المحمول متاح مجانا لكافة زبائن اتصالات الجزائر عبر منصة التطبيقات، في هذا الصدد، أصبح بإمكان زبائن اتصالات الجزائر الاستفادة من عدة خدمات إلكترونية على غرار فضاء الزبون والدفع الإلكتروني، علاوة على إمكانية تحديد موقع الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر، كما يمكن لزبائن اتصالات الجزائر الاستفادة من عدة خدمات إضافية على غرار: زيارة الوكالة الافتراضية لاتصالات الجزائر، رفع سرعة تدفق الأنترنت، تفعيل خدمة التعبئة الاحتياطية IDOOMLY، تتبع والاطلاع على الاستهلاكات الهاتفية، الاطلاع على الفواتير غير المدفوعة، الاطلاع على سجل عمليات الدفع؛ تهدف هذه الخدمة الجديدة إلى تسهيل الاستفادة من الخدمات الإلكترونية لاتصالات الجزائر من أجل تلبية احتياجات المواطنين بصفة فعالة.

* الموقع الرسمي الإلكتروني للمؤسسة متاح على الرابط: <https://www.algeriatelecom.dz>

كما أعلنت مؤسسة اتصالات الجزائر عن خدمة جديدة لزيائنها مستعملي انترنت الجيل الرابع Idoom 4G، تمكنهم من الوصول الى عدة خدمات بعد نفاذ رصيد الانترنت لديهم، ومن خلال هذه الخدمة يمكن للزيائن استخدام عدة خدمات بدون انترنت على غرار موقع اتصالات الجزائر، فضاء الزبون، تطبيق My Idoom لاتصالات الجزائر، منصة التعبئة الإلكترونية، تطبيق Baridimob لبريد الجزائر، تطبيق WimPay للبنك الوطني الجزائري BNA.

العبارة 05: تمتلك المؤسسة الموارد والكفاءات التي تمكنها من الاستجابة لتطلعات الزبائن

جاء هذا المؤشر بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,21) بانحراف معياري (0,509)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 70% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو التأكيد على امتلاك المؤسسة للموارد والكفاءات التي تمكنها من الاستجابة لتطلعات الزبائن، فيما اتجه 25,5% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة و4,5% بمحايد، وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة.

الجدول رقم (38): تحليل اتجاهات الافراد نحو بعد الابتكار

مستوى القبول	الأهمية النسبية	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاجابات					النسب والتكرارات	العبارات
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفع	4	,722	3,95	22	65	19	4	0	ت	تولي المؤسسة أهمية بالغة لجهود البحث والتطوير لتقديم أفكار جديدة.
				20	59,1	17,3	3,6	0	%	
مرتفع	5	,721	3,89	20	61	26	3	0	ت	تتيح المؤسسة المجال أمام الأفراد لطرح أفكارهم لإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل التي يواجهونها.
				18,2	55,5	23,6	2,7	0	%	
مرتفع	3	,628	3,99	18	76	13	3	0	ت	تمنح المؤسسة حرية أوسع للأفراد في أساليب تأدية الأعمال.
				16,4	69,1	11,8	2,7	0	%	
مرتفع	6	,729	3,76	15	58	33	4	0	ت	تشجع المؤسسة مبادرات الأفراد لطرح خدمات جديدة للزيائن.
				13	52,7	30	3,6	0	%	
مرتفع	2	,601	4,07	20	82	4	4	0	ت	تعمل المؤسسة على دعم الأفكار الجديدة لتحسين الخدمات التي تقدمها.
				18,2	74,5	3,6	3,6	0	%	
مرتفع	1	,734	4,11	30	68	6	6	0	ت	تدعم المؤسسة مقترحات الأفراد في طرحهم لأفكار جديدة.
				27,3	61,8	5,5	5,5	0	%	
مرتفع	-	,549	3,96	الابتكار						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

اعتمادا على الجدول الموضح أعلاه سنتطرق فيما يلي بالتفصيل إلى النتائج الإحصائية لمؤشرات بعد الابتكار حسب اتجاهات المبحوثين:

العبارة 01: تولى المؤسسة أهمية بالغة لجهود البحث والتطوير لتقديم أفكار جديدة

نلاحظ من خلال الجدول أن هذا المؤشر قد كان قد جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,95) بانحراف معياري (0,722)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 59,1% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو التأكيد على أن المؤسسة تولى أهمية بالغة لجهود البحث والتطوير لتقديم أفكار جديدة، فيما اتجه 20% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة، و 17,3% بمحايد، و 3,6% بعدم الموافقة وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة.

العبارة 02: تتيح المؤسسة المجال أمام الأفراد لطرح أفكارهم لإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل التي يواجهونها

نلاحظ من خلال الجدول أن هذا المؤشر قد كان قد جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,89) بانحراف معياري (0,721)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 55,5% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو التأكيد على أن المؤسسة تتيح المجال أمام الأفراد لطرح أفكارهم لإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل التي يواجهونها، فيما اتجه 18,2% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة، و 23,6% بمحايد، و 2,7% بعدم الموافقة وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة.

العبارة 03: تمنح المؤسسة حرية أوسع للأفراد في أساليب تأدية الأعمال

نلاحظ من خلال الجدول أن هذا المؤشر قد كان قد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,99) بانحراف معياري (0,628)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 69,1% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو التأكيد على أن المؤسسة تمنح حرية أوسع للأفراد في أساليب تأدية الأعمال، فيما اتجه 16,4% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة، و 11,8% بمحايد، و 2,7% بعدم الموافقة وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة.

العبارة 04: تشجع المؤسسة مبادرات الأفراد لطرح خدمات جديدة للزبائن

نلاحظ من خلال الجدول أن هذا المؤشر قد كان قد جاء بالترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,76) بانحراف معياري (0,729)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 52,7% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو التأكيد على أن المؤسسة تشجع مبادرات الأفراد لطرح خدمات جديدة للزبائن، فيما اتجه 13% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة، و 30% بمحايد، و 3,6% بعدم الموافقة وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة.

العبارة 05: تعمل المؤسسة على دعم الأفكار الجديدة لتحسين الخدمات التي تقدمها

نلاحظ من خلال الجدول أن هذا المؤشر قد كان قد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,07) بانحراف معياري (0,601)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة

قبول مرتفعة، كما أن إجابات 74,5% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو التأكيد على أن المؤسسة تعمل على دعم الأفكار الجديدة لتحسين الخدمات التي تقدمها، فيما اتجه 18,2% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة، و 3,6% بمحايد، و 3,6% بعدم الموافقة وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة.

العبارة 06: تدعم المؤسسة مقترحات الأفراد في طرحهم لأفكار جديدة

نلاحظ من خلال الجدول أن هذا المؤشر قد كان قد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,11) بانحراف معياري (0,734)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما أن إجابات 61,8% من مجمل أفراد العينة اتجهت نحو التأكيد على أن المؤسسة تدعم مقترحات الأفراد في طرحهم لأفكار جديدة، فيما اتجه 27,3% من مجمل أفراد العينة إلى الموافقة بشدة، و 5,5% بمحايد، و 5,5% بعدم الموافقة وعدم إجابة أي فرد من أفراد العينة بعدم الموافقة بشدة، وهو ما يؤكد اعتماد المؤسسة على إبداعات الأفراد أفكارهم المبتكرة، والعمل على افساح المجال أمام قدراتهم، وخلق الجو المناسب لإظهار مواهبهم وإبداعاتهم، حيث تدعم المؤسسة مقترحات الأفراد وأفكارهم المبتكرة، والحرص على تقديم أفكار جديدة بالاعتماد على البحث والتطوير.

أما بخصوص محور الأداء التنافسي للمؤسسة بنحو عام فيوضح الجدول الموالي النتائج الإحصائية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الأداء التنافسي للمؤسسة ثم في مجمله، كما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم (39): تحليل اتجاهات الافراد نحو محور الأداء التنافسي للمؤسسة

المستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	1	0,471	4,32	الجودة
مرتفع	2	0,453	4,19	التكلفة
مرتفع	3	0,416	4,158	المرونة
مرتفع	4	0,549	3,96	الابتكار
مرتفع	—	0,400	4,158	الأداء التنافسي للمؤسسة (إجمالا)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

من الملاحظ من خلال الجدول أن بعد "الجودة" قد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4,32) بانحراف معياري (0,471)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، يليه بعد "التكلفة" بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4,19) بانحراف معياري (0,453)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، ثم بعد "المرونة" بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف إطارات ومسيري المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4,158) بانحراف معياري (0,416)، وبمستوى قبول مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، وأخيرا بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث يأتي بعد "الابتكار"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,963) بانحراف

معياري (0,549)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، وهو ما يفسر مستوى القبول المرتفع لمحور الأداء التنافسي إجمالا حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن أبعاده مجتمعة (4,158)، وبانحراف معياري (0,400) وبالتالي فإن المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- تولي اهتماما بالغا لبلوغ مستوى مرتفع للأداء التنافسي من خلال التركيز على مختلف أبعاده.

تعكس نتائج الأداء التنافسي للمؤسسة والمتحصل عليها من خلال الدراسة التطبيقية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-، ارتفاع مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة والمتعلق بنوع من الاحتكار لبعض الخدمات، سيما الخدمات المتعلقة بالهاتف الثابت والأترنت، وتعمل المؤسسة محل الدراسة اليوم على التقدم في نسبة التغطية على مستوى ولاية بسكرة فيما يخص تكنولوجيا الألياف البصرية FTTH، وفي الجدول الموالي سنتطرق إلى ما توصلت إليه المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- إلى إنجازه خلال سنة 2022، فيما يتعلق بالخدمات التي تقدمها وعدد المشتركين حسب كل منتج وتكنولوجيا، ومقارنته مع سنتي 2020 و 2021.

الجدول رقم (40): تطور عدد المشتركين لكل منتج على مستوى ولاية بسكرة من 2020 إلى 2022

2022			2021			2020			
تطور % مقارنة بـ 2020	%	عدد المشتركين	تطور % مقارنة بـ 2020	%	عدد المشتركين	%	عدد المشتركين		
-0,09	61,13	54 068	-0,1	65,52	53 470	67,02	59 398	ADSL*	الأترنت
9,45	7,86	6 954	2,04	2,48	2 021	0,75	665	FTTH*	
-0,04	31	27 420	-0,08	32	26 112	32,23	28 559	4G*	
-0,002	100	88 442	-0,08	100	81 603	100	88 622	المجموع	
70 289			66 669			77 858		الهاتف الثابت	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يتضح من خلال الجدول، أن إجمالي عدد المشتركين في خدمة الأترنت على مستوى ولاية بسكرة، قد بلغ سنة 2020 عدد 88622 مشترك، مقسمة كالتالي: 59398 مشترك بخدمة ADSL ممثلا ما نسبته (67,02%) من إجمالي عدد المشتركين، و665 مستفيد من تكنولوجيا الألياف البصرية FTTH ممثلا ما نسبته (0,75%) من إجمالي عدد المشتركين، و28559 مشترك بخدمة 4G ممثلا ما نسبته (32,23%) من إجمالي عدد المشتركين، أما بخصوص خدمة الهاتف الثابت فقد بلغ إجمالي عدد المشتركين 77858 مشترك.

سجلت المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- سنة 2021، تراجعا ملحوظا بنسبة (0,08%) في إجمالي عدد المشتركين في خدمة الأترنت على مستوى ولاية بسكرة مقارنة بسنة 2020، حيث بلغ 81603 مشترك، مقسمة كما يلي: 53470

* ADSL: Asymmetric Digital Subscriber Line (خط المشترك الرقمي غير المتناظر)

* FTTH: Fiber to the Home (الألياف البصرية المنزلية)

* 4G: 4th Generation (الجيل الرابع)

مشترك بخدمة ADSL ممثلا ما نسبته (65,52%) من إجمالي عدد المشتركين، بتراجع قدرته نسبته ب (0,1-%)، و 2021 مستفيد من تكنولوجيا الألياف البصرية FTTH ممثلا ما نسبته (2,48%) من إجمالي عدد المشتركين، بتطور نسبي قدره ب (2,04%)، و 26112 مشترك بخدمة 4G ممثلا ما نسبته (32%) من إجمالي عدد المشتركين، بتراجع نسبي قدره ب (0,08-%)، أما بخصوص خدمة الهاتف الثابت فقد بلغ إجمالي عدد المشتركين 66669 مشترك، ويعزى هذا التراجع إلى استحداث ولاية "أولاد جلال" ببلدياتها، والتي كانت تابعة لولاية بسكرة في السنة السابقة، كما تزامنت هذه الفترة مع تركيز المؤسسة على تكنولوجيا الألياف البصرية حيث نلاحظ تراجع عدد المشتركين في خدمتي ADSL و 4G لصالح خدمة FTTH وذلك بدلالة النسب الممثلة لعدد المشتركين بكل تكنولوجيا من إجمالي عدد المشتركين، و بهذه المرحلة عملت المؤسسة توجيه طلبات الزبائن بالتزود بالإنترنت مباشرة إلى خدمة FTTH، وذلك بدلالة قيم التطور النسبي لمختلف التكنولوجيات المستخدمة في الأنترنت إلا تكنولوجيا الألياف البصرية والتي كانت نسبة التطور موجبة (2,04%) مقارنة بسنة 2020.

فيما سجلت المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- سنة 2022، تراجعا بنسبة (0,002-%) في إجمالي عدد المشتركين في خدمة الأنترنت على مستوى ولاية بسكرة مقارنة بسنة 2020، حيث بلغ 88442 مشترك، مقسمة كما يلي: 54068 مشترك بخدمة ADSL بنسبة تغطية بلغت 80% على مستوى الولاية ممثلا ما نسبته (61,13%) من إجمالي عدد المشتركين، بتطور نسبي قدره ب (0,09-%)، و 6954 مستفيد من تكنولوجيا الألياف البصرية FTTH ممثلا ما نسبته (7,86%) من إجمالي عدد المشتركين، بتطور نسبي بلغ (9,45%)، و 27420 مشترك بخدمة 4G ممثلا ما نسبته (31%) من إجمالي عدد المشتركين، من إجمالي طاقة الاستيعاب التي بلغت 33000 مشترك على مستوى ولاية بسكرة، وبتطور نسبي قدره (0,04-%)، وشهدت هذه السنة ارتفاعا ملحوظا في عدد المشتركين في خدمة FTTH على حساب عددهم بالخدمات الأخرى وذلك بدلالة النسب الممثلة لعدد المشتركين بكل تكنولوجيا من إجمالي عدد المشتركين، ويعود ذلك لتجاوب المشتركين مع عروض التزود بهذه التكنولوجيا حيث بلغت نسبة التغطية بها إلى 09% على مستوى الولاية وذلك بدلالة التطور النسبي لهذه التكنولوجيا والذي كان موجبا تزامنا مع نسب تطور سلبية لباقي التكنولوجيات مقارنة بسنة 2020، أما بخصوص خدمة الهاتف الثابت فقد بلغ إجمالي عدد المشتركين 70289 مشترك.

شهدت سنة 2021 تطبيق قرار استحداث 10 ولايات جديدة عبر الوطن ومن بينها ولاية "أولاد جلال" والتي كانت مقاطعة تابعة لولاية بسكرة؛ حيث تقرر التحويل التدريجي للصلاحيات والالتزامات في أجل أقصاه 31 ديسمبر سنة 2020 (المرسوم التنفيذي 19-12 المؤرخ في 11 ديسمبر 2019، 2019، صفحة 16)، كما يجدر أيضا الإشارة أن إحصائيات المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-، قد خلت من إحصائيات "أولاد جلال" ابتداء من 2021، فبالتالي يمكن القول أنه وبالرغم من استحداث ولاية جديدة كانت تابعة لها في السابق إلا أن عدد المشتركين عبر ولاية بسكرة ارتفع مقارنة بالسنوات السابقة وبالتالي حققت المؤسسة محل الدراسة تقدما ملحوظا ومعتبرا في عدد المشتركين في جل خدماتها ما يعكس مستوى الأداء التنافسي العالي الذي تقدمه.

بما أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- تعد أحد فروع المؤسسة الأم -اتصالات الجزائر- وكل فروع المؤسسة الأم عبر ولايات الوطن تعمل بنفس الهيكل التنظيمي ونفس السياسات، وتقدم نفس المنتجات بنفس التكنولوجيا، فبالتالي يمكن

التطرق إلى مقارنة لتطور عدد المشتركين بخدمات إتصالات الجزائر على المستوى الوطني، وفي الجدول الموالي سنتطرق إلى ما توصلت إلیه اتصالات الجزائر إلى إنجازها خلال سنة 2022، فيما يتعلق بالخدمات التي تقدمها وعدد المشتركين حسب كل منتج وتكنولوجيا، ومقارنته مع سنوات سابقة.

الجدول رقم (41): تطور عدد المشتركين لكل منتج على المستوى الوطني من 2020 إلى 2022

2022			2021			2020				
تطور % مقارنة بـ 2020	%	عدد المشتركين	تطور % مقارنة بـ 2020	%	عدد المشتركين	%	عدد المشتركين			
0,12	59,5	2 793 955	0,06	63,8	2 656 942	66,2	2 501 113	ADSL	الأنترنت	
5,61	10,2	478 172	1,28	3,0	165 244	1,9	72 314	FTTH		
0,18	30,1	1 423 425	0,11	32,2	1 340 957	31,9	1 204 931	4G		
0,24	100	4 695 552	0,1	100	4 163 143	100	3 778 358	المجموع		
16,5		5 576 193	6,54		5 097 059		4 784 306		الهاتف الثابت	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير سلطة ضبط الاتصالات الالكترونية*

يتضح من خلال الجدول، أن عدد المشتركين بخدمة الهاتف الثابت على المستوى الوطني يشهد تطورا ملحوظا حيث ارتفع عددهم من (4 784 306) مشترك في سنة 2020 ليرتفع إلى (5 576 193) مشترك سنة 2022، أي بنسبة تطور بلغت (16,5%) مقارنة بسنة 2020، كما هو الحال بخصوص عدد مشكركي الأنترنت باتصالات الجزائر باختلاف التكنولوجيا، فقد ارتفع إجمالي عدد مشكركي الأنترنت من (3 778 358) مشترك سنة 2020 إلى (4 695 552) مشترك سنة 2022، بنسبة تطور بلغت (0,24%)، تماشيا مع التطور في عدد المشتركين بكل تكنولوجيا، حيث ارتفع عدد المشتركين بتكنولوجيا الأنترنت ADSL من (2 501 113) مشترك سنة 2020 إلى (2 793 955) مشترك سنة 2022، أي بنسبة تطور بلغت (0,12%) مقارنة بسنة 2020، فيما ارتفع عدد المشتركين بتكنولوجيا الألياف البصرية FTTH على مستوى الوطن من (72 314) مشترك سنة 2020 إلى (478 172) مشترك سنة 2022 أي بنسبة تطور بلغت (5,61%)، حيث مثلت نسبة التطور الأعلى مقارنة بالخدمات الأخرى ويعد تطورا ملحوظا فيما يخص تكنولوجيا الألياف البصرية والتي تتميز بسرعة التدفق العالية للإنترنت فهي تعد تكنولوجيا جد متطورة، فيما أعلنت مؤسسة اتصالات الجزائر عن بلوغها عتبة (700 000) زبون مشترك بخدمة FTTH عبر التراب الوطني بتاريخ 30 أبريل 2023 على الموقع الرسمي لها؛ أما وبخصوص تكنولوجيا الجيل الرابع 4G فهي الأخرى تطور عدد المشتركين بها من (1 204 931) مشترك لسنة 2020 إلى (1 423 425) مشترك لسنة 2022 على المستوى الوطني أي بنسبة تطور بلغت (0,18%) مقارنة بسنة 2020.

* تقارير سلطة ضبط الاتصالات الالكترونية: (مرصد سوق الأنترنت في الجزائر، 2020، صفحة 03)، (مرصد سوق الأنترنت في الجزائر، 2021، صفحة 03)، (مرصد سوق الأنترنت في الجزائر، 2022، صفحة 03)، (مرصد سوق الهاتف الثابت في الجزائر، 2022، صفحة 03).

على غرار المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- وبصفتها فرع تابع للمؤسسة الأم، فالملاحظ أن هناك تناسب في نتائج المديرية المقدمة على مستوى ولاية بسكرة مع نتائج المؤسسة الأم والمقدمة على المستوى الوطني، حيث يشهد عدد المشتركين بخدمات اتصالات الجزائر باختلاف التكنولوجيا المستخدمة تطورا ملحوظا كل سنة، وذلك لاعتماد كل فروع المؤسسة الأم على مستوى ولايات الوطن، لنفس الهيكل التنظيمي، ونفس السياسات والتكنولوجيا، وتقديم نفس المنتجات والعروض والخدمات، إلا أنه وعند مقارنة نتائج الجدول رقم (40) والذي يخص تطور عدد المشتركين في كل منتج على مستوى ولاية بسكرة ونتائج الجدول رقم (41) والذي يخص تطور عدد المشتركين في كل منتج على المستوى الوطني في نفس الفترة (2020-2022)، نلاحظ أن المديرية العامة لاتصالات الجزائر تسجل تطورا في عدد المشتركين بكل منتج في كل سنة، على عكس المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- والتي تسجل تراجعا في عدد المشتركين بعروض ADSL و 4G لصالح عروض تكنولوجيا FTTH وهو ما يعكس استراتيجية المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- الى التركيز نحو استخدام والعمل على تعميم تكنولوجيا الألياف البصرية على مستوى ولاية بسكرة خصوصا ما تعلق بتجهيز مباشر للخطوط بالنسبة لجل السكنات في مختلف صيغها (الاجتماعية، التساهمي، ADL عدل....) وتقديم العروض الترويجية لها لجذب المواطنين أكثر للاستفادة أكثر من هذه الخدمات.

تعد شركة "موبيليس" فرعا من مجمع اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال ممثلة عن اتصالات الجزائر في سوق متعاملي الهاتف النقال بالجزائر، حيث أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003، وفي إطار مقارنة الأداء التنافسي لاتصالات الجزائر ممثلة في نتائج وعدد مشركي "موبيليس"، مقارنة بنتائج متعاملي "أوريدو" و "جازي" على المستوى الوطني، كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول رقم (42): تطور عدد المشتركين في شبكات الهاتف النقال لكل متعامل

المجموع	أوريدو	جازي	موبيليس		
47 154 264	12 199 759	15 848 104	19 106 401	عدد المشتركين	2018
100	25,87	33,61	40,52	%	
45 425 533	12 048 537	14 707 56	18 633 371	عدد المشتركين	2019
100	26,6	32,38	41,02	%	
-3,67	-0,96	-7,19	-2,47	تطور % مقارنة بـ 2018	
45 555 673	12 217 893	14 363 102	18 974 678	عدد المشتركين	2020
100	36,82	31,53	41,65	%	
-3,390	37,49	-9,366	-0,693	تطور % مقارنة بـ 2018	
47 015 757	12 592 204	14 593 618	19 829 935	عدد المشتركين	2021
100	26,78	31,04	42,18	%	
-0,294	-3,217	-7,916	3,787	تطور % مقارنة بـ 2018	
49 018 766	12 742 119	15 177 875	21 098 772	عدد المشتركين	2022
100	26,24	30,91	42,85	%	
2,86	-4,32	-5,38	8,77	تطور % مقارنة بـ 2018	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقرير سلطة ضبط الاتصالات الالكترونية (مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر، 2022، صفحة 06)

يتضح من خلال الجدول، أن متعامل "موبيليس" والممثل لاتصالات الجزائر على مستوى سوق متعاملي الهاتف النقال، قد كانت له الحصة السوقية الأكبر -اعتماد سنة 2018 كسنة مرجعية - من عدد المشتركين طوال الخمس سنوات والتي فاقت (41%) مع تسجيل ارتفاع ضعيف نسبيا بلغ (3,78%) و(8,77%) خلال سنتي 2021 و2022 على الترتيب مقارنة بسنتي 2019 و2020 أين سجلنا انخفاض في عدد المشتركين بأقل من (3-%)، إضافة إلى التطور الملحوظ في عدد المشتركين خلال هذه الفترة، حيث ارتفع عدد المشتركين مع متعامل "موبيليس" من (19 106 401) مشترك لسنة 2018 وبلغ حاجر (21 098 772) مشترك سنة 2022، وهو ما يعد تطورا ملحوظا يشهد عن السياسات المعتمدة التي يعتمد عليها متعامل "موبيليس" في التحسين المستمر للأداء التنافسي له؛ يليه مباشرة متعامل "جازي" والذي تراجع عدد مشتركيه من (15 848 104) مشترك سنة 2018 بحصة سوقية فاقت (33%)، ليصل إلى (15 177 875) بحصة سوقية بلغت (30,91) مشترك سنة 2022، حيث سجلنا الانخفاض المستمر في عدد المشتركين كل سنة، ثم متعامل "أوريدو" والذي تطور هو الآخر عدد مشتركيه بنسب ضئيلة حيث ارتفع من (12 199 759) مشترك سنة 2018 بحصة سوقية بلغت (25,87%) إلى (12 742 119) مشترك سنة 2022 بحصة سوقية بلغت (26,24%) مع تسجيل ارتفاع كبير بلغ (37,49%) مقارنة بالسنوات 2019 و2021 و2022 أين سجلنا انخفاض في عدد المشتركين لم يتجاوز (4,32-%).

عموما، يسجل متعامل "موبيليس" والممثل لاتصالات الجزائر في قطاع الهاتف النقال، تزايدا مستمرا في حصته السوقية في القطاع اعتبارا من سنة 2018، مقارنة بمنافسيه "جازي" و"أوريدو"، حيث يسجل هذين المتعاملين تراجعا في حصصهم السوقية لصالح متعامل "موبيليس" في سوق المنافسة، مقارنة بسنة 2018، وهذا راجع إلى السياسات والسبل التي ينتهجها متعامل "موبيليس" في التحسين من مستوى أدائه التنافسي للرفع من حصته السوقية وتعظيم الأرباح، من خلال الحفاظ وتحسين جودة الخدمات التي يقدمها، إضافة إلى التسعيرة المنخفضة والتي تشير إلى تحكم المتعامل في التكاليف مما يسمح له بتقديم عروض أقل تكلفة وسعرا مما يقدمه المنافسين، إضافة إلى مرونة الاستجابة للتغيرات والتطورات التكنولوجية التي يشهدها القطاع ورغبات المشتركين، كما يحرص المتعامل على التحفيز والرفع من مستوى الابتكار والابداع لدى الأفراد.

يتبين من خلال الجدول الموالي رقم الأعمال للهاتف الثابت والذي تنفرد به مؤسسة اتصالات الجزائر (خاصية التفرد كمصدر أساس للميزة التنافسية)، إضافة إلى رقم الأعمال للهاتف النقال على المستوى الوطني، والملاحظ تطور إجمالي مداخيل الهاتف الثابت والنقال على المستوى الوطني وارتفعت من (391,8 مليار د.ج) سنة 2018 إلى (408,68 مليار د.ج) سنة 2021 أي بتطور نسبي بلغ (4,31%) مقارنة بسنة 2018، كما هو الحال لسنتي 2019 و2020 بتطور نسبي بلغ (0,20%) و(0,32%) على التوالي مقارنة بسنة 2018؛ لقد اعتمدنا على هذه المعلومات وعملنا على تكييفها نتيجة لعدم قدرتنا على الحصول على المعلومات المتعلقة بالمديرية العملية للاتصالات لولاية بسكرة؛ لذا حاولنا تتبع بعض المؤشرات الهامة في هذا القطاع كعدد المشتركين، ورقم الاعمال على المستوى الوطني وهو ما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (43): تطور رقم الأعمال للهاتف النقال والثابت على المستوى الوطني خلال الفترة ما بين 2018 و2021

عدد مشترك الهاتف الثابت	عدد مشترك الهاتف النقال	مجموع المشتركين (الثابت والنقال)	رقم الأعمال للهااتف الثابت (مليار دج)	رقم الأعمال للهااتف النقال (مليار دج)	مجموع المداخل الثابت والنقال	
4 348 154	47 154 264	51 502 418	97,7	294,1	391,8	2018
8,44	91,56	100	24,94	75,06	100	%
4 616 310	45 425 533	50 041 843	107,76	284,82	392,58	2019
9,22	90,78	100	27,45	72,55	100	%
6,17	-3,67	-2,84	10,30	-3,16	0,20	تطور % مقارنة بـ 2018
4 784 306	45 555 673	50 339 979	113,54	279,51	393,05	2020
9,50	90,50	100	28,89	71,11	100	%
10,03	-3,39	-2,26	16,21	-4,96	0,32	تطور % مقارنة بـ 2018
5 097 059	47 015 757	52 112 816	114,3	294,38	408,68	2021
9,78	90,22	100	27,97	72,03	100	%
17,22	-0,29	1,19	16,99	0,10	4,31	تطور % مقارنة بـ 2018

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقرير السنوي لسلطة ضبط الاتصالات الإلكترونية (التقرير السنوي، 2021، الصفحات 10-12)

■ **الهاتف الثابت:** يتضح من خلال الجدول أن عدد مشتركى الهاتف الثابت سنة 2018 يمثل ما نسبته (8,44%) من إجمالي عدد مشتركى الهاتف الثابت والنقال على المستوى الوطني، ليرتفع سنة 2021 إلى (9,78%) من إجمالي مشتركى الهاتف الثابت والنقال بتطور نسبي بلغ (17,22%) مقارنة بسنة 2018، كما نلاحظ أن رقم الأعمال للهاتف الثابت في تزايد مستمر، ووصل سنة 2018 إلى (97,7 مليار د.ج) ليمثل ما نسبته (24,94%) من إجمالي مداخيل الهاتف الثابت والنقال لسنة 2018، ليرتفع بنسبة تطور بلغت (10,30%) و(16,21%) لسنتي 2019 و2020 على التوالي ويصل سنة 2021 إلى عتبة (114 مليار د.ج) ممثلا ما نسبته (27,97%) من إجمالي مداخيل الهاتف الثابت والنقال على المستوى الوطني أي بتطور نسبي بلغ (16,99%) مقارنة بسنة 2018.

■ **بالنسبة للهاتف النقال:** كما لاحظنا من نفس الجدول تراجع عدد مشتركى الهاتف النقال خلال هذه الفترة حيث مثل سنة 2018 ما نسبته (91,56%) ليتراجع سنة 2021 إلى (90,22%) من إجمالي عدد مشتركى الهاتف الثابت والنقال على المستوى الوطني بتطور نسبي بلغ (-0,29%)، كما هو الحال لسنتي 2019 و2020 بتطور نسبي بلغ (-3,67%) و(-3,39%) على التوالي مقارنة بسنة 2018، في حين بلغ رقم الأعمال لسنة 2018 (294,1 مليار د.ج) ممثلا ما نسبته (75,06%) من إجمالي مداخيل الهاتف الثابت والنقال على المستوى الوطني من نفس السنة، و يلاحظ انخفاض رقم الأعمال للهاتف النقال سنتي 2019 و2020 بنسبة (-3,16%) و(-4,96%) على التوالي مقارنة بسنة 2018، ليعود بارتفاع سنة 2021 بنسبة تطور (0,10%) ويصل إلى (294,38 مليار د.ج) ممثلا ما نسبته (72,03%) من إجمالي مداخيل الهاتف الثابت والنقال على المستوى الوطني من نفس السنة.

■ بالنسبة ل: متعامل "موبيليس" من خلال الجدول السابق ونظرا لصعوبة الحصول على المعلومات الكافية، سنحاول تقريب حساب رقم الأعمال لمتعامل "موبيليس" وتطوره خلال الفترة الممتدة ما بين 2018 و 2021، من خلال حاصل ضرب قيمة رقم الأعمال للهاتف النقال على المستوى الوطني لكل سنة في نسب الحصة السوقية من نفس السنة لمتعامل "موبيليس" والموضحة في الجدول رقم (42)، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (44): تقدير رقم أعمال المتعامل "موبيليس" خلال الفترة الممتدة ما بين 2018 و 2021

رقم الأعمال للهاتف النقال (القطاع) (مليار د.ج)	الحصة السوقية لمتعامل موبيليس %	رقم الأعمال التقديري لمتعامل موبيليس (مليار د.ج)	التطور % لرقم الأعمال متعامل موبيليس مقارنة بسنة 2018
294,1	40,52	119,17	--
284,82	41,02	116,83	-0,02
279,51	42,18	117,89	-0,01
294,38	42,85	126,14	0,06

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من خلال الجدول أن رقم الأعمال لمتعامل الهاتف النقال "موبيليس" قد بلغ (119,17 مليار د.ج) سنة 2018، ليتراجع سنة 2019 بنسبة (0,02-%) ويصل إلى (116,83 مليار د.ج)، ثم في سنة 2020 ارتفع رقم الأعمال لمتعامل "موبيليس" إلى (117,89 مليار د.ج) أي بتطور نسبي قدره (0,01-%) مقارنة بسنة 2018، أما في سنة 2021 فقد حقق متعامل "موبيليس" أعلى رقم أعمال له مقارنة بالسنوات السابقة ليصل إلى (126,14 مليار د.ج) أي بتطور نسبي قدره (0,06-%)، وهو ما يؤكد السياسات والممارسات التي يعتمدها هذا المتعامل للحفاظ على تفوقه عن منافسيه في القطاع (أوريدو، جازي)، واكتساب حصة سوقية أكبر من خلال العروض التي يقدمها لتحسين أدائه التنافسي والاستجابة لرغبات المشتركين وطلبياتهم، إضافة إلى جودة الخدمات التي يقدمها للرفع من رقم أعماله وتعظيم مداخيله.

يتبين من خلال النتائج السابقة، أن متعامل "موبيليس" ممثلا عن إتصالات الجزائر في سوق متعاملي الهاتف النقال بالجزائر، يمتلك أكبر حصة سوقية مقارنة بمنافسيه، إضافة إلى التطور في حصته السوقية ورقم أعماله خلال هذه الفترة الزمنية باعتباره قطاعا استراتيجيا سياديا بالنسبة للدولة، إضافة إلى زيادة العمل على ابتكار عروض مغرية مناسبة وتكنولوجيا من شأنها إرضاء وإشباع حاجات المشتركين، مما دفع بتعزيز تنافسية المؤسسة والرفع من مستوى أدائها التنافسي وجعلها تسيطر على سوق المنافسة والقطاع.

عموما، ومن خلال ما سبق من المؤشرات والأرقام الموضحة في الجداول السابقة والتي تعكس نتائج مستوى الأداء التنافسي الذي تقدمه المديرية العامة لاتصالات الجزائر بصفة عامة، والمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- على وجه الخصوص، حيث تبحث المؤسسة وباستمرار عن إشباع رغبات المستهلك، ما يتجلى في العديد من العروض والخدمات التي تقدمها المؤسسة باختلاف التكنولوجيا المستخدمة، حيث تعمل على الرفع من مستوى جودة المنتجات في فائدة المشترك من خلال الرفع من سرعة تدفق الأنترنت، إضافة إلى تجاوب المؤسسة مع التكنولوجيا الحديثة اعتمادا على تقنية الألياف البصرية، مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف ووضع الاستراتيجيات المناسبة لتخفيضها، فيما تعطي المؤسسة أهمية بالغة للابتكار والإبداع على شقيه التنظيمي أو التكنولوجي.

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا الجزء من الدراسة، نسعى إلى اختبار الفرضيات الرئيسية بفروعها والفرضية المتعلقة بالفروقات في إجابات المبحوثين لمتغير إدارة المعرفة.

1- اختبار الفرضية الرئيسية

قبل اختبار الفرضيات الرئيسية يجدر بنا التأكد من صلاحية النموذج حيث تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار الموضحة في الجدول رقم (45)، والمعنوية الكلية للنموذج للتأكد من صلاحيته لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)"

الجدول رقم (45): تحليل نتائج تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	Durbin Watson
الانحدار	12,023	1	12,023	237,276	,000	0,829	0,687	1,874
الخطأ	5,472	108	0,051					
المجموع	17,495	109						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

■ المعنوية الكلية للنموذج

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح أن قيمة F المحسوبة (237,276) وأن مستوى الدلالة المحسوب (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

■ المعنوية الجزئية للنموذج

من خلال قيمة t والتي يجب أن تكون ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمتها أقل من 5 %، ومن خلال الجدول رقم (47)، حيث مستوى الدلالة (0,000) وهي أقل من (0,05).

■ مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى)

- التوزيع الطبيعي للبواقي الانحدار البسيط **Normality test**: للتأكد حسابيا من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي Kolmogrov-Smirnov و Shapiro-Wilk، فإذا فاقت مستويات الدلالة الإحصائية لكل منهما (0,05) يتأكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط.

الجدول رقم (46): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط

Shapiro-Wilk			Kolmogrov-Smirnov		
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائياً	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائياً
,053	110	,977	,055	110	,084

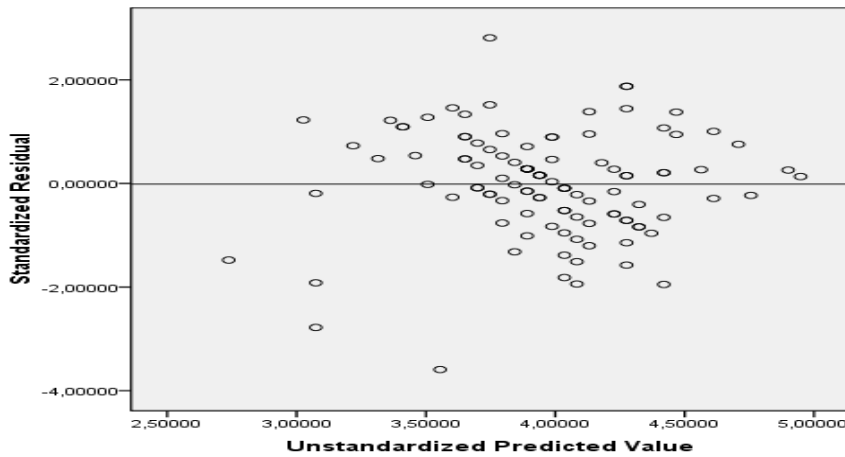
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة الإحصائية لمعامل Kolmogrov-Smirnov قدرت بـ (0,055)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية لمعامل Shapiro-Wilk قدرت بـ (0,053) وكلا القيمتين أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط.

– الاستقلال الذاتي للبواقي **Durbin-Watson**: وهو الاختبار الإحصائي الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي Residuals، وتؤكد قيمته التي بلغت (1,874) كما هو موضح في الجدول (45) ومقارنتها في الجدول الإحصائي الموضح في الملحق رقم (04) لدرجة حرية البواقي 109 وعدد المتغيرات المستقلة 1؛ حيث تؤخذ درجة حرية البواقي الأدنى مباشرة في حال عدم توفرها في الجدول الإحصائي نجد أن: $dl = 1,654$ و $du = 1,694$. ويتم الحكم على استقلالية البواقي إذا كان $(2 < DW < 4 - d_{ii})$ ، أو إذا كان $(d_{ii} < DW < 2)$ وفي هذه الحالة وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية نجد أن $(1,694 < DW = 1,874 < 2)$ (الشرط الثاني محقق)، وبالتالي فإن الشرط يتحقق وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

– اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) Homoscedasticity

الشكل رقم (21): اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

يتضح من خلال الشكل أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي مقارنة بالأشكال المبينة في الملحق رقم (5)، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

• اختبار الفرضية الرئيسية: بعد التأكد من شروط الانحدار البسيط واستفائها جميعا، نستخدم تحليل الانحدار البسيط للتحقق

من الفرضية الرئيسية التي مفادها:

"لا يوجد أثر لإدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة"

الجدول رقم (47): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة

مستوى دلالة Sig.	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	
		Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج
,029	2,217		0,237	0,525	ثابت Constant
,000	15,404	0,829	0,058	0,893	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

معامل الارتباط: $R = 0,829$ معامل التحديد: $R^2 = 0,687$

من خلال نتائج الجدول اعلاه يمكننا القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، بناء على وجهات نظر وتصورات إطارات ومسيري المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (15,404) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد؛ وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0,829$) إلى أن هناك علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، فيما يفسر متغير إدارة المعرفة (68,7%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة وذلك اعتمادا على قيمة معامل التحديد (R^2)؛ ويوضح الشكل رقم (22) التمثيل البياني للانحدار الخطي البسيط وفقا للمعادلة التقديرية الموضحة:

$$\hat{Y} = 0,53 + 0,89x$$

وبالتالي فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط تكون بالشكل الآتي:

$$Y = 0,53 + 0,89x + e$$

أي أنه كلما تغيرت إدارة المعرفة بوحدة واحدة يحدث تغير في مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة بـ 0,89 وحدة (تغير موجب)، كما أن هناك متغيرات أخرى هامة تؤثر في مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة وتفسر بالخطأ المعياري، حيث يمثل:

(Y): مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة (المتغير التابع)

(x): إدارة المعرفة (المتغير المستقل)

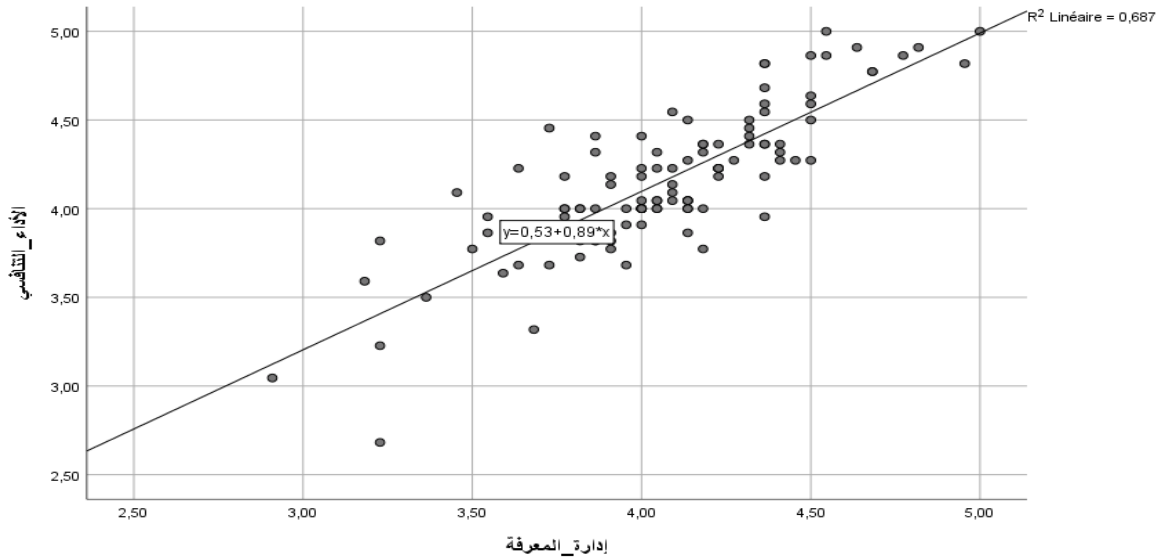
(a=0,53): ثابت الانحدار في العينة (الجدول رقم (47))

(b=0,89): معامل الانحدار في العينة (الجدول رقم (47))

(e): الخطأ المعياري الذي يشير إلى الفرق بين القيمة الفعلية للمتغير التابع (Y) والقيمة المقدرة التي يرمز لها بـ: $\hat{Y} = a + bx$

وهذا يعني أن الخطأ المعياري يساوي $e = y - (a + bx)$

الشكل رقم (22): معادلة الانحدار الخطي البسيط



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

على هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) لإدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة

2- اختبار الفرضيات الفرعية

بناء على ما سبق وعلى ثبوت صلاحية النموذج للدراسة، وللتفصيل في علاقة الأثر بين المتغيرين المستقل والتابع، ومن خلال البحث في أثر إدارة المعرفة، في مستوى الأداء التنافسي من خلال كل بعد من أبعاده بشكل مستقل، بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-، وبالتالي سنقوم فيما يلي باختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية.

2-1- الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الجودة كمحددة أساسية للأداء التنافسي للمؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)".

قبل اختبار هذه الفرضية سنقف في البداية على الشروط المتعلقة بالانحدار البسيط للتأكد من مدى صلاحية نموذج البحث والموضحة نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (48): تحليل نتائج تباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	Durbin Watson
الانحدار	12,194	1	12,194	109,851	,000	0,710	0,504	2,051
الخطأ	11,988	108	0,111					
المجموع	24,182	109						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

■ المعنوية الكلية للنموذج

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح أن قيمة F المحسوبة (109,851) وأن مستوى الدلالة المحسوب (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وبهذا نستدل على صلاحية اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

■ المعنوية الجزئية للنموذج

تتمثل في قيمة t بحيث يجب أن تكون ذات دلالة إحصائية، ومن خلال الجدول رقم (50)، نجد أن مستوى الدلالة (0,000) وهو أقل من (0,05).

■ مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى)

– التوزيع الطبيعي لبواقي الانحدار البسيط **Normality test**: للتأكد حسابيا من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي Kolmogrov-Smirnov و Shapiro-Wilk، فإذا فاقت مستويات الدلالة الإحصائية لكل منهما (0,05) يتأكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط.

الجدول رقم (49): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

Shapiro-Wilk			Kolmogrov-Smirnov			البواقي المعيارية
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائياً	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائياً	
,087	110	,979	,090	110	,089	

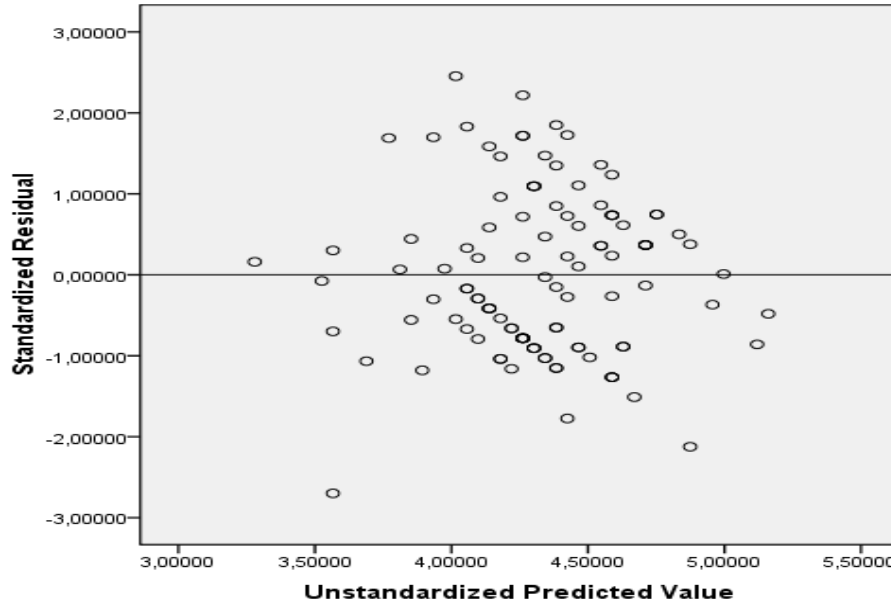
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة الإحصائية لمعامل Kolmogrov-Smirnov قدرت ب (0,090)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية لمعامل Shapiro-Wilk قدرت ب (0,087) وكلا القيمتين أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط.

– الاستقلال الذاتي للبواقي **Durbin-Watson**: وهو الاختبار الإحصائي الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي Residuals، وتؤكد قيمته التي بلغت (2,051) كما هو موضح في الجدول (48) وبمقارنتها في الجدول الإحصائي الموضح في الملحق رقم (04) لدرجة حرية البواقي 109 وعدد المتغيرات المستقلة 1؛ حيث تؤخذ درجة حرية البواقي الأدنى مباشرة في حال عدم توفرها في الجدول الإحصائي نجد أن: $d_l = 1,654$ و $d_u = 1,694$. ويتم الحكم على استقلالية البواقي إذا كان $(2 < DW < 4 - d_u)$ ، أو إذا كان $(d_u < DW < 2)$ ، وفي هذه الحالة وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية نجد أن (2,306 < 2,051 < 2) (الشرط الأول محقق)، وبالتالي فإن الشرط يتحقق وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

– اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) Homoscedasticity

الشكل رقم (23): اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة في تحقيق الجودة كمحددة أساسية للأداء التنافسي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

يتضح من خلال الشكل أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي مقارنة بالأشكال المبينة في الملحق رقم (5)، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

• اختبار الفرضية الفرعية الأولى: بعدما تأكدنا من الشروط المتعلقة بالانحدار البسيط، يمكننا الآن اختبار الفرضية الفرعية

الأولى من خلال النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (50): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة في تحقيق الجودة كمحددة أساسية للأداء التنافسي للمؤسسة

مستوى دلالة Sig.	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج	
		Beta	الخطأ المعياري		
,061	1,892		0,351	0,663	ثابت Constant
,000	10,481	0,710	0,086	0,899	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

من خلال النتائج الموضحة في الجدول، يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الجودة كمحددة أساسية للأداء التنافسي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)؛ وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (10,481) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0,05$)، وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0,710$) إلى أن هناك علاقة قوية وموجبة بين متغير "إدارة المعرفة" وبعدها "الجودة"، فيما يفسر متغير إدارة المعرفة (4,50%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء التنافسي من منظور الجودة للمؤسسة محل الدراسة وذلك اعتمادا على قيمة معامل التحديد

(R²)، وعلى هذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الأولى؛ وهو يؤكد اعتماد المؤسسة على إدارة المعرفة للرفع من مستوى جودة خدماتها ومنتجاتها، وبالتالي فإن ما تحققه المؤسسة اليوم من جودة في خدماتها ومنتجاتها عائد وبنسبة كبيرة لنجاح إدارتها لمعارفها وكفاءاتها وقدراتها، مما يتجلى في الرفع المستمر في سرعة تدفق الأنترنت، بما يتماشى والتكنولوجيا الحديثة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الجودة كمحددة أساسية للأداء التنافسي للمؤسسة عند مستوى الدلالة (α= 0,05)

2-2- الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في بلوغ التكلفة المناسبة كبعد جوهري من أبعاد الأداء التنافسي للمؤسسة عند مستوى الدلالة (α= 0,05)"
 قبل اختبار هذه الفرضية سنقف في البداية على الشروط المتعلقة بالانحدار البسيط للتأكد من مدى صلاحية نموذج البحث والموضحة نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (51): تحليل نتائج تباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	Durbin Watson
الانحدار	9,525	1	9,525	79,903	0,000	0,652	0,425	1,699
الخطأ	12,874	108	0,119					
المجموع	22,399	109						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

■ المعنوية الكلية للنموذج

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح أن قيمة F المحسوبة (79,903) وأن مستوى الدلالة المحسوب (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α = 0.05)، وبهذا نستدل على صلاحية اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

■ المعنوية الجزئية للنموذج

تتمثل في قيمة t بحيث يجب أن تكون ذات دلالة إحصائية، ومن خلال الجدول رقم (53)، نجد أن إدارة المعرفة لها أثر مباشر في الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة حيث مستوى الدلالة (0,000) وهو أقل من (0,05)،

■ مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى)

– التوزيع الطبيعي لبواقي الانحدار البسيط **Normality test**: للتأكد حسابيا من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي Kolmogrov-Smirnov و Shapiro-Wilk، فإذا فاقت مستويات الدلالة الإحصائية لكل منهما (0,05) يتأكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط.

الجدول رقم (52): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

Shapiro-Wilk			Kolmogrov-Smirnov			البواقي المعيارية
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائياً	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائياً	
,111	110	,969	,200	110	,066	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

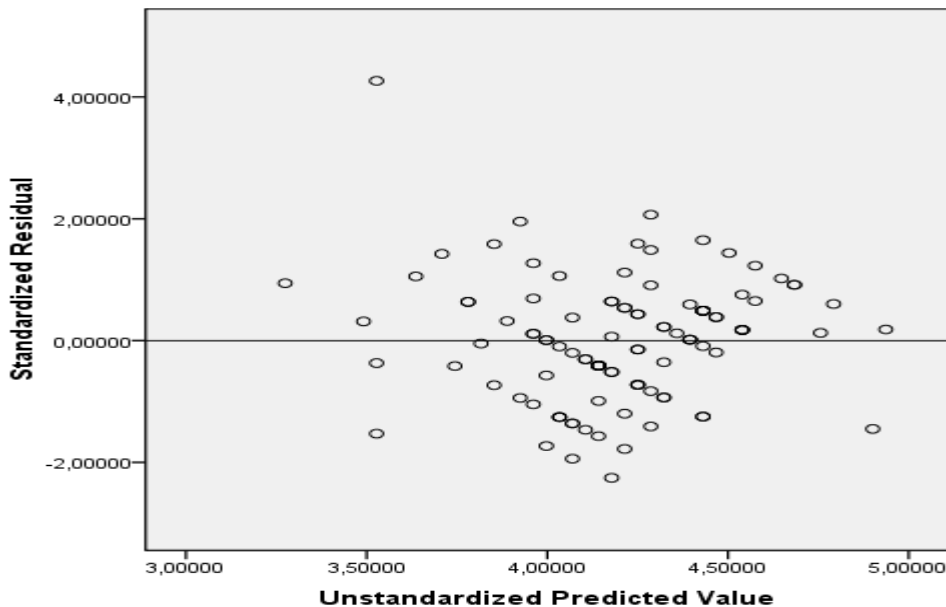
يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة الإحصائية لمعامل Kolmogrov-Smirnov قدرت بـ (0,200)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية لمعامل Shapiro-Wilk قدرت بـ (0,111) وكلا القيمتين أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط.

– الاستقلال الذاتي للبواقي **Durbin-Watson**: وهو الاختبار الإحصائي الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي Residuals، وتؤكد قيمته التي بلغت (1,699) كما هو موضح في الجدول (51) وبمقارنتها في الجدول الإحصائي الموضح في الملحق رقم (04) لدرجة حرية البواقي 109 وعدد المتغيرات المستقلة 1؛ حيث تؤخذ درجة حرية البواقي الأدنى مباشرة في حال عدم توفرها في الجدول الإحصائي نجد أن: $d_l = 1,654$ و $d_u = 1,694$. ويتم الحكم على استقلالية البواقي إذا كان $(2 < DW < 4 - d_u)$ ، وإذا كان $(d_u < DW < 2)$ ، وفي هذه الحالة وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية نجد أن $(1,694 < 1,699 < 2)$ (الشرط الثاني محقق)، وبالتالي فإن الشرط يتحقق وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

– اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) Homoscedasticity

الشكل رقم (24): اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة في بلوغ التكلفة المناسبة كبعد جوهري من أبعاد الأداء

التنافسي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

يتضح من خلال الشكل أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي مقارنة بالأشكال المبينة في الملحق رقم (5)، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

● اختبار الفرضية الفرعية الثانية: بعدما تأكدنا من الشروط المتعلقة بالانحدار البسيط، يمكننا الآن اختبار الفرضية الفرعية

الثانية من خلال النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (53): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة في بلوغ التكلفة المناسبة كبعد جوهري من أبعاد الأداء التنافسي

للمؤسسة

مستوى دلالة Sig.	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج	
		Beta	الخطأ المعياري	B	ثابت Constant
,009	2,648		0,363	0,962	1
,000	8,393	0,652	0,089	0,795	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

من خلال النتائج الموضحة في الجدول، يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في بلوغ التكلفة المناسبة كبعد جوهري من أبعاد الأداء التنافسي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)؛ وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (8,939) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0,05$)، إضافة إلى أن قوة العلاقة بين متغير "إدارة المعرفة" وبعدها "التكلفة" بلغت ($R = 0,652$)، فيما يفسر متغير إدارة المعرفة (42,5%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء التنافسي من منظور التكلفة للمؤسسة محل الدراسة وذلك اعتمادا على قيمة معامل التحديد (R^2)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الثانية؛ مما يؤكد اعتماد المؤسسة على إدارة المعرفة كأهم مدخل للتحكم في تكاليف منتجاتها وخدماتها واستغلالها في إيجاد أساليب آليات جديدة للتخفيض من التكاليف، ما يمنح المؤسسة إمكانية التحكم في الأسعار وإرضاء الزبائن وبالتالي الرفع من الحصة السوقية وزيادة الأرباح.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في بلوغ التكلفة المناسبة كبعد جوهري من أبعاد الأداء التنافسي

للمؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)

2-3- الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في الأداء التنافسي من منظور

تحقيق المرونة للمؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)".

قبل اختبار هذه الفرضية سنقف في البداية على الشروط المتعلقة بالانحدار البسيط للتأكد من مدى صلاحية نموذج البحث والموضحة نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (54): تحليل نتائج تباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	Durbin Watson
الانحدار	9,333	1	9,333	105,500	,000	0,703	0,494	1,791
الخطأ	9,554	108	0,088					
المجموع	18,888	109						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

■ المعنوية الكلية للنموذج

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح أن قيمة F المحسوبة (105,500) وأن مستوى الدلالة المحسوب (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وبهذا نستدل على صلاحية اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

■ المعنوية الجزئية للنموذج

تتمثل في قيمة t بحيث يجب أن تكون ذات دلالة إحصائية، ومن خلال الجدول رقم (56)، نجد أن إدارة المعرفة لها أثر مباشر في الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة حيث مستوى الدلالة (0,000) وهو أقل من (0,05).

■ مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى)

– التوزيع الطبيعي لبواقي الانحدار البسيط **Normality test**: للتأكد حسابيا من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي Kolmogrov-Smirnov و Shapiro-Wilk، فإذا فاقت مستويات الدلالة الإحصائية لكل منهما (0,05) يتأكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط.

الجدول رقم (55): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

Shapiro-Wilk			Kolmogrov-Smirnov			البواقي المعيارية
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائياً	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائياً	
,134	110	,925	,074	110	,093	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

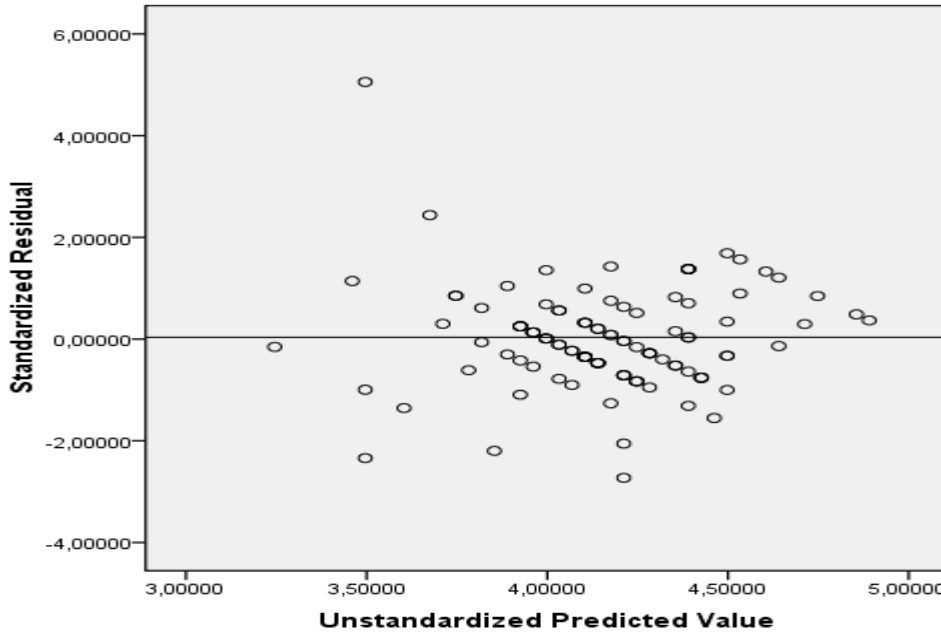
يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة الإحصائية لمعامل Kolmogrov-Smirnov قدرت ب (0,074)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية لمعامل Shapiro-Wilk قدرت ب (0,134) وكلا القيمتين أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط.

– الاستقلال الذاتي للبواقي **Durbin-Watson**: وهو الاختبار الإحصائي الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي Residuals، وتؤكد قيمته التي بلغت (1,791) كما هو موضح في الجدول (54) وبمقارنتها في الجدول الإحصائي الموضح في الملحق رقم (04) لدرجة حرية البواقي 109 وعدد المتغيرات المستقلة 1؛ حيث تؤخذ درجة حرية البواقي الأدنى مباشرة في حال عدم توفرها في الجدول الإحصائي نجد أن: $dl = 1,654$ و $du = 1,694$.

ويتم الحكم على استقلالية البواقي إذا كان $(2 < DW < 4 - d_u)$ ، وإذا كان $(d_u < DW < 2)$ ، وفي هذه الحالة وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية نجد أن $(1,694 < 1,791 < 2)$ (الشرط الثاني محقق)، وبالتالي فإن الشرط يتحقق وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) Homoscedasticity

الشكل رقم (25): اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة في الأداء التنافسي من منظور تحقيق المرونة للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

يتضح من خلال الشكل أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي مقارنة بالأشكال المبينة في الملحق رقم (5)، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: بعدما تأكدنا من الشروط المتعلقة بالانحدار البسيط، يمكننا الآن اختبار الفرضية الفرعية

الثالثة من خلال النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (56): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة في الأداء التنافسي من منظور تحقيق المرونة للمؤسسة

مستوى دلالة Sig.	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	
,003	3,057		0,313	ثابت Constant
,000	10,271	0,703	0,077	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

من خلال النتائج الموضحة في الجدول، يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في الأداء التنافسي من منظور تحقيق المرونة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)؛ وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (10,271) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0,05$)، إضافة إلى أن قوة العلاقة بين متغير "إدارة المعرفة" وبعده "المرونة" بلغت ($R = 0,703$)، فيما يفسر متغير إدارة المعرفة (49,4%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء التنافسي من حيث المرونة للمؤسسة محل الدراسة وذلك اعتمادا على قيمة معامل التحديد (R^2)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الثالثة؛ وهو ما يؤكد أن تفسير ما تقدمه المؤسسة اليوم من تنوع في منتجاتها، وسرعة استجابة لطلبات والرغبات الزبائن وتطلعاتهم يعود بنسبة كبيرة إلى الإدارة الناجحة لمعارف المؤسسة، والتي تسمح بتوفير المعارف المناسبة في الموضع والتوقيت المناسبين.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في الأداء التنافسي من منظور تحقيق المرونة للمؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)

2-4- الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة من منظور الابتكار عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)".
قبل اختبار هذه الفرضية سنقف في البداية على الشروط المتعلقة بالانحدار البسيط للتأكد من مدى صلاحية نموذج البحث والموضحة نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (57): تحليل نتائج تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	Durbin Watson
الانحدار	16,843	1	16,843	112,821	0,000	0,715	0,511	1,918
الخطأ	16,123	108	0,149					
المجموع	32,966	109						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

■ أولا: المعنوية الكلية للنموذج

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح أن قيمة F المحسوبة (112,821) وأن مستوى الدلالة المحسوب (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وبهذا نستدل على صلاحية اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

■ ثانيا: المعنوية الجزئية للنموذج

تتمثل في قيمة t بحيث يجب أن تكون ذات دلالة إحصائية، ومن خلال الجدول رقم (59)، نجد أن إدارة المعرفة لها أثر مباشر في الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة حيث مستوى الدلالة (0,000) وهو أقل من ($0,05$).

▪ مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى)

- التوزيع الطبيعي لبواقي الانحدار البسيط **Normality test**: للتأكد حسابيا من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي **Kolmogrov-Smirnov** و **Shapiro-Wilk**، فإذا فاقت مستويات الدلالة الإحصائية لكل منهما (0,05) يتأكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط.

الجدول رقم (58): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

Shapiro-Wilk			Kolmogrov-Smirnov			البواقي المعيارية
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائياً	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائياً	
,088	110	,979	,129	110	,077	

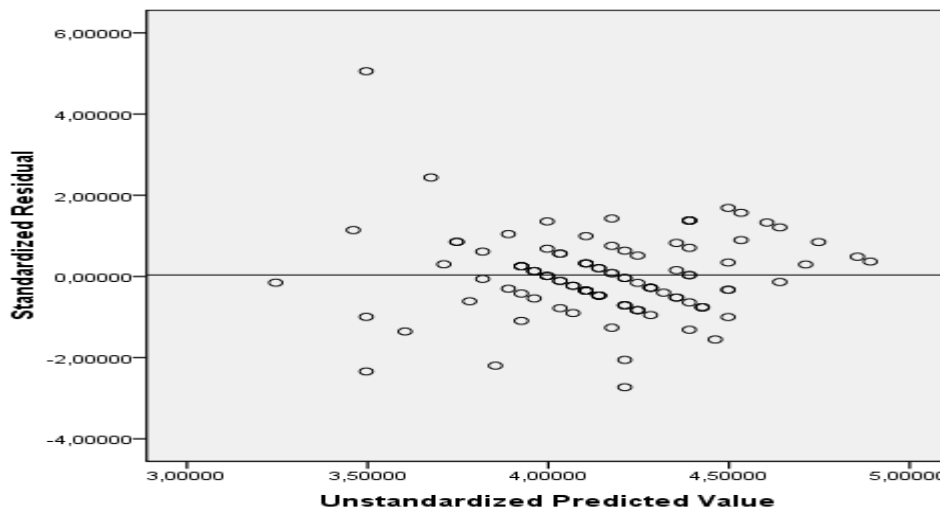
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة الإحصائية لمعامل **Kolmogrov-Smirnov** قدرت بـ (0,129)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية لمعامل **Shapiro-Wilk** قدرت بـ (0,088) وكلا القيمتين أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط.

- الاستقلال الذاتي للبواقي **Durbin-Watson**: وهو الاختبار الإحصائي الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي **Residuals**، وتؤكد قيمته التي بلغت (1,918) كما هو موضح في الجدول (57) ومقارنتها في الجدول الإحصائي الموضح في الملحق رقم (04) لدرجة حرية البواقي 109 وعدد المتغيرات المستقلة 1؛ حيث تؤخذ درجة حرية البواقي الأدنى مباشرة في حال عدم توفرها في الجدول الإحصائي نجد أن: $d_l = 1,654$ و $d_u = 1,694$. ويتم الحكم على استقلالية البواقي إذا كان $(2 < DW < 4 - d_u)$ ، وإذا كان $(d_u < DW < 2)$ ، وفي هذه الحالة وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية نجد أن $(1,694 < 1,918 < 2)$ (الشرط الثاني محقق)، ويتحقق الشرط يتأكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

- اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) **Homoscedasticity**

الشكل رقم (26): اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة من منظور الابتكار



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

يتضح من خلال الشكل أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي مقارنة بالأشكال المبينة في الملحق رقم (5)، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: بعدما تأكدنا من الشروط المتعلقة بالانحدار البسيط، يمكننا الآن اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من خلال النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (59): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة من منظور الابتكار

مستوى دلالة Sig.	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري B	
,409	-0,829		0,407	ثابت Constant
,000	10,622	0,715	0,100	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

من خلال النتائج الموضحة في الجدول، يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة من منظور الابتكار بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)؛ وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (10,622) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0,05$)، إضافة إلى أن قوة العلاقة بين متغير "إدارة المعرفة" وبعده "الابتكار" بلغت ($R = 0,715$)، فيما يفسر متغير إدارة المعرفة (51,1%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء التنافسي من منظور الابتكار للمؤسسة محل الدراسة وذلك اعتمادا على قيمة معامل التحديد (R^2)، وعلى هذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الرابعة؛ وهو ما يؤكد انتهاج المؤسسة إدارة المعرفة والاعتماد عليها كأهم المداخل في تعزيز مستوى الابتكار.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة من منظور الابتكار عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)

مما سبق ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكننا القول أن ما تقدمه المؤسسة من أداء تنافسي عال المستوى يعود إلى اعتماد المؤسسة على الإدارة الناجحة للمعرفة للرفع من مستوى الابتكار وتقديمها لمنتجات ذات جودة عالية، والرفع من مستوى مرونتها بما يتماشى وتطلعات الزبائن والاستجابة لرغباتهم، وسيطرتها على تكاليف منتجاتها وخدماتها، وذلك بدلالة قوة علاقة الأثر لإدارة المعرفة (إجمالاً) في أبعاد الأداء التنافسي للمؤسسة.

3- تحليل أثر إدارة المعرفة من خلال عملياتها في مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة (إجمالاً)

بعدما تطرقنا فيما سبق إلى أثر إدارة المعرفة إجمالاً في الأداء التنافسي للمؤسسة من خلال أبعاده، ارتأينا أن نقف على أثر إدارة المعرفة من خلال كل عملية من عملياتها في مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة (إجمالاً)، بالاعتماد على تحليل تباين الانحدار المتعدد، وهذا لكي نتوصل إلى معرفة أي العمليات التي لها تأثير في الأداء التنافسي.

■ اختبار المعنوية الكلية للنموذج:

يبين الجدول الموالي نتائج اختبار المعنوية الكلية للعلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة ممثلة في عملياتها مجتمعة في مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة إجمالاً، لاختبار صلاحية النموذج للدراسة.

الجدول رقم (60): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المعرفة (مجتمعة) في الأداء التنافسي للمؤسسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	Durbin Watson
الانحدار	12,368	4	3,092	63,329	0,000	0,841	0,707	1,928
الخطأ	5,127	105	0,049					
المجموع	17,495	109						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح أن قيمة F المحسوبة (63,329) وأن مستوى الدلالة المحسوب (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، كما يتضح من نفس الجدول أن أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة في هذا النموذج يفسر ما مقداره (70,7%) من التباين في المتغير التابع والمتمثل في "الأداء التنافسي للمؤسسة" وهي قوة تفسيرية كبيرة؛ تدل على وجود أثر كبير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة من خلال عملياتها في الأداء التنافسي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-، من خلال أبعاده.

■ اختبار المعنوية الجزئية للنموذج

تتمثل في قيمة t بحيث يجب أن تكون واحدة على الأقل دالة إحصائية على خلاف الثابت، ومن خلال الجدول رقم (62) يتضح أن مستويات الدلالة قد بلغت (0,002) لعملية توليد المعرفة، و(0,000) لكل من تشارك المعرفة وتطبيق المعرفة، وهي أقل من (0,05).

■ مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى)

– التوزيع الطبيعي لبواقي الانحدار المتعدد **Normality test**: للتأكد حسابياً من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي Kolmogrov-Smirnov و Shapiro-Wilk، فإذا فاقت مستويات الدلالة الإحصائية لكل منهما (0,05) يتأكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد.

الجدول رقم (61): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد

Shapiro-Wilk			Kolmogrov-Smirnov		
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائياً	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائياً
0,222	110	,984	0,094	110	,078

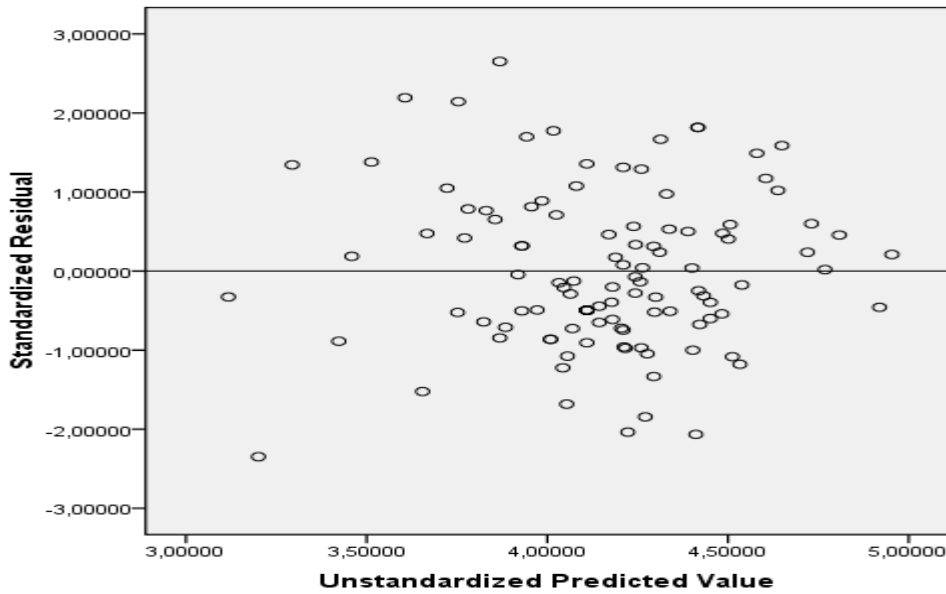
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة الإحصائية لمعامل Kolmogrov-Smirnov قدرت ب (0,094)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية لمعامل Shapiro-Wilk قدرت ب (0,222) وكلا القيمتين أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد.

– الاستقلال الذاتي للبواقي **Durbin-Watson**: وهو الاختبار الإحصائي الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي Residuals، وتؤكد قيمته التي بلغت (1,928) كما هو موضح في الجدول (60) ومقارنتها في الجدول الإحصائي الموضح في الملحق رقم (04) لدرجة حرية البواقي 109 وعدد المتغيرات المستقلة 4؛ حيث تؤخذ درجة حرية البواقي الأدنى مباشرة في حال عدم توفرها في الجدول الإحصائي نجد أن: $du = 1,758$ و $dl = 1,592$. يتم الحكم على استقلالية البواقي إذا كان $(2 < DW < 4 - du)$ ، وإذا كان $(du < DW < 2)$ ، وفي هذه الحالة وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية نجد أن $(1,758 < 1,928 < 2)$ (الشرط الثاني محقق)، وبالتالي يتحقق الشرط وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

– اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) Homoscedasticity

الشكل رقم (27): اختبار تجانس البواقي للانحدار المتعدد



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي مقارنة بالأشكال المبينة في الملحق رقم (5)، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

– اختبار عدم وجود إزدواج خطي بين المتغيرات المستقلة **Multicollinearity**: وهي ما توضحه قيمتي معامل التضخم VIF ومعامل Tolerance في الجدول، حيث كانت قيم معامل التضخم محصورة بين (2,428 و 1,486) وهي أقل من (10)، أما معاملات Tolerance فتراوحت قيمه بين (0,412 و 0,673) وهي أكبر من (0,1)، وهو ما يؤكد عدم وجود مشاكل الإزدواج الخطي (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة).

- اختبار النموذج: بعدما تأكدنا من الشروط المتعلقة بالانحدار المتعدد، يمكننا الآن اختبار أثر إدارة المعرفة من خلال عملياتها في الأداء التنافسي للمؤسسة إجمالاً، من خلال النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (62): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عمليات إدارة المعرفة في مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة

إحصائيات التباين	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الانحراف المعياري	B	البعد	
								VIF
1,824	0,548	0,650	,002	3,166	0,226	0,065	0,205	توليد المعرفة
1,486	0,673	0,500	,373	0,895	0,058	0,060	0,053	تخزين المعرفة
2,428	0,412	0,776	,000	5,110	0,421	0,065	0,334	تشارك المعرفة
1,628	0,614	0,666	,000	4,567	0,308	0,055	0,251	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

يتبين من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة المعرفة من خلال عملياتها في مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة في مجمله، والموضحة في الجدول أعلاه أنه:

◀ توجد علاقة أثر إيجابي لتوليد المعرفة في الأداء التنافسي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-؛ وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (3,166) بمستوى دلالة (0,002) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0,05$)، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى اعتماد المؤسسة أسلوب التكوين للالتحاق بالمؤسسة، وبالتالي اكتساب الفرد للمعارف الأساسية التي تضمن التحاقه، ثم توفير المؤسسة للمناخ المناسب الذي يسمح للأفراد تطوير معارفهم وتوليد معارف جديدة.

◀ عدم وجود أثر لتخزين المعرفة في الأداء التنافسي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-؛ وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (0,895) بمستوى دلالة (0,373) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0,05$)، وبالتالي فإن تخزين المعرفة ليس له أثر مباشر في مستوى الأداء التنافسي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-.

◀ وجود علاقة أثر إيجابية وقوية لتشارك المعرفة في الأداء التنافسي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-؛ وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (5,110) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0,05$)؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة بالممارسات التي تنتهجها المؤسسة في سبيل زرع ثقافة التشارك بين الأفراد، إضافة إلى مرافقة الأفراد ذوي الخبرة والتجربة لحديثي الانتساب والتوظيف، وهو ما يضمن الاحتكاك والتفاعل بين جميع الأفراد داخل المؤسسة وخارجها، مما يسهل انتقال المعارف من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

◀ وجود أثر لتطبيق المعرفة في الأداء التنافسي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-؛ وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (4,567) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0,05$)؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى كون المؤسسة تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والأنترنت، وبالتالي هو مجال تقني يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالتالي فهي تعتمد في مجالها على تطبيق معارفها خاصة في المجال التقني فالمؤسسة تعتمد على خبرة وقدرات الأفراد في الميادين التقنية.

◀ كما لاحظنا على نحو عام علاقة ارتباط موجبة بين مختلف عمليات إدارة المعرفة والأداء التنافسي.

▪ نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لأبعاد إدارة المعرفة المؤثرة في الأداء التنافسي للمؤسسة لإظهار مدى تأثير كل الأبعاد الدالة في الأداء التنافسي للمؤسسة، قمنا باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise)، والهدف منه تحديد الأبعاد الأكثر أهمية في تفسير علاقات التأثير، وعلاقات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل، وهو ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم (63): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لأبعاد إدارة المعرفة المؤثرة في الأداء التنافسي للمؤسسة

الأبعاد	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
تشارك المعرفة	0,776	0,602
تشارك المعرفة + تطبيق المعرفة	0,823	0,677
تشارك المعرفة + تطبيق المعرفة + توليد المعرفة	0,839	0,704

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

بالنظر إلى النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يمكن أن نستنتج:

◀ قوة العلاقة بين تشارك المعرفة والأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة بلغت (0,776) وفقا لما يشير إليه معامل الارتباط (R)، بينما فسر هذا البعد ما نسبته (60,2%) من التباين في مستوى الأداء التنافسي وفقا لقيمة (R²)، حيث أن بعد التشارك في المعرفة كان أول الأبعاد الداخلة إلى نموذج الانحدار المتعدد التدريجي وهذا راجع إلى امتلاكه أكبر معامل ارتباط مع المتغير التابع المتمثل في الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة.

◀ قوة العلاقة بين بعدي (تشارك المعرفة وتطبيق المعرفة) مجتمعة ومستوى الأداء التنافسي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-، قد بلغت (0,823) وفقا لما يشير إليه معامل الارتباط (R)، بينما تفسر هذه الأبعاد مجتمعة ما نسبته (67,7%) من التباين في مستوى الأداء التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة.

◀ إضافة إلى قوة العلاقة بين الأبعاد (تشارك المعرفة وتطبيق المعرفة وتوليد المعرفة) مجتمعة ومستوى الأداء التنافسي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- بلغت (0,839) وفقا لما يشير إليه معامل الارتباط (R)، بينما فسرت هذه المتغيرات ما نسبته (70,4%) من التباين في مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة.

❖ بالاعتماد على طريقة (Stepwise) تبين أنهم الأبعاد التي تؤثر على الأداء التنافسي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- بالترتيب حسب قيمة (B) كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول رقم (64): ترتيب أهم الأبعاد المؤثرة على الأداء التنافسي للمؤسسة حسب قيمة (B)

الرقم	البعد	قيمة B
01	تشارك المعرفة	0,350
02	تطبيق المعرفة	0,266
03	توليد المعرفة	0,204

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

4- اختبار الفرضية المتعلقة بالفروقات في إجابات المبحوثين لمتغير إدارة المعرفة

تهدف من خلال هذا الجزء من الدراسة إلى معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدراك إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى العلمي وطبيعة المهام) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، حيث قمنا باختبار الفروقات واقتصرنا على عمليات إدارة المعرفة، واستثنينا اختبار الفروقات بالنسبة للأداء التنافسي للمؤسسة، لأنه لا يعكس أو لا يرتبط أكثر بتصورات الأفراد كمتغيرة تنظيمية لقياس جوانب إدراكية أو شعورية بالنسبة للأفراد، وبالتالي سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى العلمي، طبيعة المهام) من وجهة نظر إطارات ومسيرى المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-؛ وذلك باختبار الفرضيات الفرعية التالية:

4-1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالفروقات: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-sample T-Test)، والجدول الموالي يوضح نتائجه:

الجدول رقم (65): نتائج اختبار T للفروق في تصورات المبحوثين حول إدارة المعرفة حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة المعتمد	مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة T
0,05	0,474	-0,718

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

يتضح من خلال الجدول رقم السابق أن قيمة ($T=-0,718$) ومستوى الدلالة المحسوبة ($0,474$) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$)، بمعنى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الجنس على مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونرفض البديلة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى إدراك إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس

4-2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالفروقات: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن".
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول الموالي يوضح نتائجه:

الجدول رقم (66): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول إدارة المعرفة حسب متغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,352	3	0,117	0,844	,473
داخل المجموعات	14,722	106	0,139		
المجموع	15,073	109			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق نجد أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0,844) ومستوى الدلالة (0,473)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونرفض البديلة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في مستوى إدراك إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن

3-4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بالفروقات: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة". لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول الموالي يوضح نتائجه:

الجدول رقم (67): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول إدارة المعرفة حسب متغير سنوات

الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1,063	3	0,354	2,680	0,051
داخل المجموعات	14,011	106	0,132		
المجموع	15,073	109			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (2,680) عند مستوى الدلالة (0,051)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وللتأكد من نتائج الاختبار وعند مقارنة قيمة (F) المحسوبة مع قيمة (F) الجدولية بالجدول الموضح في الملحق رقم (06)، عند درجات الحرية (3/106) نجد أن قيمة (F) الجدولية تساوي (2,696) وهي أكبر من قيمة (F) المحسوبة، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة التي تنص على انعدام وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في مستوى إدراك إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

4-4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بالفروقات: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في اتجاهات الباحثين حول مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى العلمي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول الموالي يوضح نتائجه:

الجدول رقم (68): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول إدارة المعرفة حسب متغير

المستوى العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,425	5	0,085	0,604	,697
داخل المجموعات	14,648	104	0,141		
المجموع	15,073	109			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق نجد أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0,604) ومستوى الدلالة (0,697)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونرفض البديلة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في مستوى إدراك إدارة المعرفة بالمؤسسة

محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى العلمي

4-5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بالفروقات: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في اتجاهات الباحثين حول مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير طبيعة المهام".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول الموالي يوضح نتائجه:

الجدول رقم (69): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول إدارة المعرفة حسب متغير طبيعة

المهام

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,005	1	0,005	0,039	,843
داخل المجموعات	15,068	108	0,140		
المجموع	15,073	109			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق نجد أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير طبيعة المهام، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0,039)

ومستوى الدلالة (0,843)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة ونرفض البديلة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في مستوى إدراك إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير طبيعة المهام

المطلب الثالث: عرض النتائج وتفسيرها

يمكن تلخيص أهم النتائج المتحصل عليها في الدراسة الميدانية ل: "أثر إدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-" في الجدول التالي:

الجدول رقم (70): ملخص لأهم النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية

المتغيرات وأبعادها	مستوى القبول	الأهمية النسبية	B	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط	معامل التحديد
أثر إدارة المعرفة (إجمالاً) في أبعاد الأداء التنافسي للمؤسسة (الانحدار البسيط)						
الجودة	مرتفع	1	0,899	0,000	0,710	0,504
التكلفة	مرتفع	2	0,795	0,000	0,652	0,425
المرونة	مرتفع	3	0,787	0,000	0,703	0,494
الابتكار	مرتفع	4	1,057	0,000	0,715	0,511
الأداء التنافسي للمؤسسة (إجمالاً)	مرتفع	---	0,893	0,000	0,829	0,687
أثر إدارة المعرفة من خلال عملياتها في الأداء التنافسي للمؤسسة (الانحدار المتعدد)						
توليد المعرفة	مرتفع	1	0,205	0,002		
تخزين المعرفة	مرتفع	2	0,053	0,373		
التشارك في المعرفة	مرتفع	3	0,334	0,000		
تطبيق المعرفة	مرتفع	4	0,251	0,000		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V18

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين لنا ما يلي:

أظهرت الدراسة أن مستوى إدارة المعرفة كان مرتفعاً حسب اتجاهات وتصورات وإطارات ومسيري المؤسسة محل الدراسة، حيث يرتبط بمختلف الأبعاد المعتمدة في هذا المتغير، والتي كانت هي أيضاً ذات مستوى مرتفع من القبول تماشياً مع ارتفاع مستوى القبول لجميع فقرات الأبعاد المعتمدة.

◀ يتبين أن مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة الميدانية، حسب تصورات وآراء إطارات المؤسسة ومسيريهما، بالإضافة إلى الأبعاد المتبناة في هذا المتغير فقد كانت كلها بمستوى قبول مرتفع، وبتماشى ذلك وفق ارتفاع مستوى القبول في جميع فقراتها، وهو ما يفسر التطور في عدد المشتركين لمختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة؛ وبالرغم من التطور في مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة إلا أنه يجدر الإشارة أن المؤسسة تعتبر محتكرة في مجال الهاتف الثابت ونسبة كبيرة أيضا في مجال الأنترنت مما جعل لها أفضليات ومزايا ترتبط أساسا بميزة التفرد وهو ما يزيد في قيمتها أكثر نتيجة لعدم توفر هذه الخدمات لدى المؤسسات المنافسة واقتصار خدماتهم خصوصا على خدمة الأنترنت 4G بنسبة محدودة، إلا أن عدم وجود منافس في السوق بالنسبة لمثل هذه الخدمات (الهاتف الثابت وخطوط الأنترنت) لا يعني عدم اهتمام المؤسسة بالجوانب التي تمس الأداء التنافسي خاصة فيما يخص الجودة والتكلفة المرونة، إضافة إلى الابتكار، وبالتالي على المؤسسة الحفاظ على مستوى الأداء التنافسي لها وتحسينه، تحسبا لتغير وضع السوق ودخول مؤسسات أخرى إلى المنافسة في السوق، كما يجدر الإشارة إلى أن احتكار المؤسسة لمختلف الخدمات التي تقدمها (الهاتف الثابت والأنترنت) يعتبر التحدي الأكبر، فعلى المؤسسة استيفاء كامل رغبات الزبائن إضافة إلى بلوغ مستوى رضا المشتركين والمتعاملين في غياب المنافسين، وبالتالي فإن غياب المنافسين في القطاع يعد عملة ذات وجهين، فبقدر ما يمنح المؤسسة أفضلية وميزة في القطاع، بقدر ما يحمل المؤسسة مسؤولية إرضاء الزبائن والمشاركين وإشباع رغباتهم كاملة.

◀ تبين من خلال الدراسة الميدانية على مستوى المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) لإدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة، بمعامل ارتباط بلغ ($R=0,829$)، حيث تفسر إدارة المعرفة (68,7%) من التباين في مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة.

◀ كما تبين أيضا وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) لإدارة المعرفة إجمالا في جميع أبعاد الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة، وقد كان لأثر إدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة من منظور الابتكار القوة التفسيرية الأعلى بنسبة (51,1%)، يليه بعد الجودة بنسبة (50,4%)، ثم القوة التفسيرية لإدارة المعرفة في الأداء التنافسي من حيث المرونة بنسبة (49,4%)، وأخيرا من حيث التكلفة بنسبة (42,5%) بدلالة قيمة معامل التحديد لأثر إدارة المعرفة في أبعاد الأداء التنافسي للمؤسسة من خلال أبعاده على الترتيب، وهو ما يفسر اعتماد المؤسسة محل الدراسة على المعرفة وإدارتها في الرفع من مستويات الابتكار لدى الأفراد، وحرصها على الحفاظ والتطوير في جودة منتجاتها بدلالة الرفع المتواصل من سرعة تدفق الأنترنت ليستفيد المشترك من جودة عالية للأنترنت التي تقدمها المؤسسة، إضافة إلى الحرص على الحفاظ على مرونة المؤسسة، من خلال التنوع في المنتجات والعمل على الاستجابة السريعة لطلبات ورغبات المشتركين والزبائن، إضافة إلى فتح فضاء للزبون للتواصل مع المؤسسة من خلال الموقع الرسمي لها لتقديم بلاغاتهم ومقترحاتهم والعمل على تقليص المسافة بين المؤسسة والمشارك تحت شعار "إتصالات الجزائر دائما أقرب"، كل هذا مع الأخذ بعين الاعتبار جانب التكاليف والعمل على التحكم فيها في سبيل تخفيضها للتحكم في أسعار المنتجات التي تقدمها المؤسسة في مصلحة المستهلك؛ وهو ما يتماشى مع نتائج بعض الدراسات السابقة والتي نذكر منها:

— بخصوص أثر إدارة المعرفة في بعد الجودة فتمتاشى هذه النتائج مع نتائج دراسة (محمود ، 2017) حول "نموذج مقترح لدور إدارة المعرفة في تحسين الجودة الشاملة"، حيث تم التوصل إلى وجود علاقة طردية قوية وأثر معنوي قوي لإدارة المعرفة على تحسين الجودة الشاملة بالمصلحة.

— أما بخصوص أثر إدارة المعرفة في بعد التكلفة فتمتاشى مع النتائج التي توصلت لها دراسة (بورقية ، سماعيل ، و ميسومي ، 2019) حول "قياس أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية"، والتي أنحت إلى مساهمة عمليات إدارة المعرفة مجتمعة في تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية (ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز) بمؤسسة (Canapehp).

— وبخصوص أثر إدارة المعرفة في مرونة المؤسسة فتمتاشى هذه النتائج مع دراسة (عباس عبد الحميد، 2022) حول "إدارة المعرفة وأثرها على المرونة الاستراتيجية"، حيث تم التوصل إلى أن ممارسات إدارة المعرفة لها تأثير جوهري على المرونة الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي المصرية.

— أما بخصوص أثر إدارة المعرفة في بعد الابتكار فتمتاشى هذه النتائج مع دراسة (فراح و قنور ، 2017) حول "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال"، تم التوصل فيها الى وجود علاقة جد وثيقة بين إدارة المعرفة والابتكار، حيث تساهم في تحقيق الابتكار، فالمعرفة كقوة أساسية محركة للاقتصاد، إلى جانب التغيير والعمولة وتحدياتها، ولدت الحاجة إلى الابتكار لترجمة المعرفة إلى: سلع، خدمات، وعمليات جديدة ومطورة، تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية.

◀ أبعاد إدارة المعرفة ممثلة في عملياتها الجوهرية كان لها تأثير في الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة، وكانت على الترتيب التالي: تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة، توليد المعرفة؛ من حيث قوتها التفسيرية في النموذج، فيما لم يكن لتخزين المعرفة أثر في الأداء التنافسي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- حسب تصورات الباحثين، ففعالية إدارة المعرفة مرتبطة أساسا بتطبيق المعرفة إلى جانب تشارك المعرفة، أما تخزين المعرفة فيتعلق بمدى استخدام هذه المعارف في اتخاذ القرار والوصول إلى إثراء الذاكرة التنظيمية للاستفادة منها كخزان للمعرفة واستخدام المعلومات والمعارف المخزنة في المستقبل واعداد قاعدة المعرفة، فتخزين المعرفة في حد ذاته لا يؤثر في الأداء بقدر الاستفادة من المعرفة واستخدامها لزيادة يقظة المؤسسة وفي عملية الاتصال واتخاذ القرار.

◀ قوة العلاقة بأخذ الأبعاد الثلاثة مجتمعة ممثلة في: تشارك المعارف، تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، وأثرها الكلي على الأداء التنافسي للمؤسسة قدرت بـ (83,9%)، بينما فسرت هذه الأبعاد نسبة (70,4%) من التباين في مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة، أما النسبة المتبقية فيمكن إرجاع التباين في الأداء التنافسي حسب تصورات الباحثين إلى عوامل أخرى لم يتم تبينها في هذه الدراسة.

◀ أما فيما يخص النتائج المتعلقة باختبارات الفروق في مستوى إدراك إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة فقد تبين ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في مستوى إدارة المعرفة للمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيرات: الجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى العلمي، طبيعة المهام؛ ويمكن إرجاع تفسيرها للأسباب التالية:

— بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: بلغ حجم الفئة التي تمثل الأفراد الذين يمتلكون خبرة تفوق 25 سنة ما نسبته (10,9%) من حجم عينة البحث أي ممثلين في 12 فرد، وهي فئة صغيرة مقارنة بالفئات الأخرى الشابة، إضافة إلى أنه وبالعودة إلى أكثر العمليات تأثيرا في الأداء التنافسي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-، هي عملية تشارك المعرفة مما يعني أن

المؤسسة تحرص على تشارك المعارف بين جميع الأفراد، مما يضمن تناقل الخبرات والمعارف من المستوى الفردي إلى الجماعي ومن ثمة إلى المستوى التنظيمي، مما أدى إلى عدم ظهور أثر متغير سنوات الخبرة في مستوى إدراك إدارة المعرفة حسب تصورات إطارات ومسيري المؤسسة محل الدراسة.

- بالنسبة لمتغير المستوى العلمي: استهداف عينة بحث ممثلة في إطارات ومسيري ومسؤولي المؤسسة، وبالتالي فإن جميع الفئات من عينة البحث يمتلكون مستويات علمية متقاربة نسبيا تماشيا مع الوظائف التي يشغلونها بنفس الكفاءات - في ظل نظام العمل بالافواج- والمعرفة المطلوبة لتأدية هذه الوظيفة؛ ولبلوغ التنسيق في المؤسسة وبالرجوع إلى أعمال Mintzberg المتعلقة بتنظيم المؤسسة وهيكلتها، نجد ثلاثة ميكانيزمات وآليات تساهم في تركيز الجهود نحو بلوغ أهداف مشتركة والمثلة في: التصحيح المتبادل، الاشراف المباشر، المعيارية؛ وبناء على هذه الأخيرة يكون التنسيق بين الأنشطة والأعمال محدد مسبقا مع مراعاة ثلاثة أشكال للمعيارية وهي:

- معيارية طرائق العمل: من خلال تحديد مسبق لمحتوى العمل وما يجب أن يقوم به كل فرد في المؤسسة، وهذا ما يعطي تصورا مسبقا للأعمال المراد القيام بها.

- معيارية النتائج: الأداء المطلوب محدد بصورة مسبقة وقد تكون في شكل مجموعة من المؤشرات، التكاليف، هوامش ربح...

- معيارية المؤهلات: وهذا بتحديد لكافة المؤهلات، ومن منظور حديث فهي تتعلق بالكفاءات المطلوبة للأداء وتتجلى من خلال القدرة على مزج وتنسيق مختلف أشكال المعرفة من النظرية والعملية (المهارات والقدرة على العمل والتصرف) إلى جانب المعرفة السلوكية وما تحمله من استعدادات مسبقة وتحمل المسؤوليات والقدرة على توجيه سلوكيات الافراد وهو ما يزيد أكثر في القابلية للتشغيل والمحافظة على وظائف العمل في المؤسسة.

- بتحديد كافة المؤهلات والكفاءات اللازمة لتأدية الوظائف، يؤدي الأفراد نفس الوظيفة بنفس الطريقة ويصلون إلى نفس النتائج، وهذا ما أدى إلى عدم وجود فروق في مستوى إدراك إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المستوى العلمي في المؤسسة محل الدراسة.

- بالنسبة لمتغير طبيعة المهام: تنشط المؤسسة في مجال اقتصادي باختصاص تقني في ميدان الاتصالات السلكية واللاسلكية والانترنت، وبالنظر إلى أن الفرد بمجرد أن يلتحق بالمؤسسة يتلقى التكوين الكافي خاصة في المجال التقني، وبالتالي جميع أفراد المؤسسة وإن كان تخصص بعضهم يميل إلى الجانب الإداري فإنهم لهم الدراية التقنية المتعلقة بالمهارات التقنية أكثر في الجانب العملي، وهذا ما يمنع ظهور فروق بين تصورات الأفراد تعزى لطبيعة المهام المنوطة. ووفقا للدراسة (Katz, 1974) فإن جميع المسيرين بحاجة إلى المهارات التقنية والتفاعلية والادراكية، وتزداد أهمية ومكانة المهارات التقنية أكثر في المستويات الإدارية الدنيا مقارنة بباقي المستويات الأخرى، أما في المستويات العليا للإدارة تصبح المهارات الادراكية أكثر أهمية من المهارات التقنية، ونظرا لأن العمل الإداري يعتمد بشكل كبير على العلاقات الشخصية، فإن المهارات البشرية لها نفس القدر من الأهمية في جميع مستويات الإدارة.

- الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المؤسسة، والتعليم والتكوين المستمر والعمل بأسلوب الفرد المناسب في المكان المناسب وللمهام المناسبة، أسباب تؤدي إلى عدم ظهور فروق في تصورات الأفراد تعزى إلى متغيري السن والجنس، حيث تكلف المؤسسة أكثر فئة الإناث بالمهام الإدارية، فيما تكلف الذكور أكثر بالمهام التقنية، إضافة إلى المتابعة ومرافقة فئة الشباب في ظل الجو والمناخ الملائم والثقافة التنظيمية والعمل في إطار التعاون والتكامل، التي تنتهجها المؤسسة أسباب من شأنها أن تسبب في عدم ظهور فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك إدارة المعرفة والتي تعزى لمتغيري السن والجنس.

◀ يمكن إرجاع الأسباب التي أدت إلى ارتفاع مستوى القبول وفقا لتصورات الإطارات والمسيرين اتجاه مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة إلى:

- تبنى المؤسسة لثقافة تنظيمية تساهم في تحفيز الأفراد على توليد المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها وتخزينها.

- عقد الإدارة العليا لاجتماعات دورية تقييمية والمراقبة المتواصلة يجعل الأفراد أمام حتمية اعتماد المعرفة وتوليدها والتشارك فيها لتقديم الأفضل.

- إشراك المؤسسة للأفراد في عملية اتخاذ القرار من شأنه تحفيز الأفراد على مواصلة البحث وتطوير معارفهم لتقديم الأفضل.

- طبيعة مجال نشاط المؤسسة يجعلها أكثر اهتماما بالمعرفة وإدارتها.

◀ يمكن إرجاع الأسباب التي أدت إلى ارتفاع مستوى القبول وفقا لتصورات إطارات ومسيري اتجاه مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة إلى:

- اهتمام المؤسسة بالموارد البشرية كأصول فكرية والعمل على إثراء معارفهم وتطوير قدراتهم.

- عمل المؤسسة على خلق المناخ التنظيمي والممارسات الإدارية الملائمة لتسهيل العمل في إطار التعاون والثقة والاحترام المتبادل والبحث عن تقديم الأحسن لتحقيق أهداف المؤسسة.

- توفير المؤسسة للبنى التحتية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، الداعمة للأفراد في تأدية مهامهم.

◀ يمكن إرجاع الأسباب التي أدت إلى عدم وجود أثر لتخزين المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة إلى: ارتباط فعالية إدارة المعرفة أكثر بتشارك المعرفة من جهة، وتطبيق المعرفة أساسا اين يمكن للمؤسسة من ابتكار معارف جديدة تمكن من ابداع منتجات جديدة واكتشاف أسواق جديدة، أو أساليب عمل أكثر فعالية، وتخفيض التكاليف وما ينجم عنها من تحقيق مردودية كبيرة في ظرف قصير مما يحسن تنافسية المؤسسة وادائها التنافسي؛ على غرار عملية التخزين التي تتعلق أساسا بما بعد التخزين (كمعرفة صريحة مرمزة) من خلال الاستخدام الجيد لهذه المعرفة في الوقت المناسب على أساس نظام معلوماتي خاص بتسييرها على مستوى المؤسسة، ومساهمتها في اعداد ذاكرة تنظيمية مما يحسن من جودة القرار على أساس المعلومات المتاحة والمعرفة المخزنة التي تعد أساسا ليقظة المؤسسة؛ ويبقى تحدي رسملة المعرفة واخراجها (Externalisation) من معرفة ضمنية فردية وشخصية نحو جعلها معرفة صريحة جماعية وتنظيمية من أكبر التحديات التي تواجهها إدارة المعرفة على المستوى المؤسسة.

خلاصة الفصل الثالث

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية لأثر إدارة المعرفة في أبعاد الأداء التنافسي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-، وتوصلنا إلى أن:

- مستوى إدراك إطارات ومسيري المؤسسة لإدارة المعرفة جاء مرتفعا.
- كما ان مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة جاء مرتفعا وفقا لتصورات مبحوثي عينة الدراسة.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة (إجمالا) في الأداء التنافسي للمؤسسة، وجميع أبعاده كل على حدة (الجودة، التكلفة، المرونة، الابتكار)
- تفسر إدارة المعرفة (51,1%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الابتكار بالمؤسسة محل الدراسة، في حين تفسر (50,4%) من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، كما تفسر (49,4%) من التغيرات الحاصلة في مستوى مرونة المؤسسة، وأيضا تفسر (42,5%) من التغيرات الحاصلة في مستوى التكاليف بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بدلالة معامل التحديد.
- كما توصلنا إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر إطارات ومسيري المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- حول مستوى إدراكهم لإدارة المعرفة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى العلمي، طبيعة المهام).

الخاتمة

تعد إدارة المعرفة ضرورة ملحة تعتمد عليها المؤسسة لضمان بقائها واستمرارها في المنافسة، فهي تعتبر من أهم المدخل الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية وتعزيز التفوق التنافسي للمؤسسة، وقد ذهب مفهوم إدارة المعرفة إلى أبعد من الجانب الاقتصادي والمعرفي والتكنولوجي، حيث يشمل أيضا الجانب الإدراكي للأفراد، فالمؤسسة الحديثة ضمن الاقتصاد المعرفي تجاوزت الاكتفاء بتسيير معارفها الحالية فقط، وإنما ذهبت إلى البحث عن تطويرها وخلق معارف جديدة، من خلال تبني ثقافة تنظيمية تساعد على تبادل الثقة بين الأفراد وتشجعهم على تشارك قدراتهم ومعارفهم وخبراتهم، والحرص على انتقال وتحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى التنظيمي لإعداد قاعدة معرفية تخص المؤسسة وإثراء ذاكرتها التنظيمية للاستفادة منها في شحن القدرات الإبداعية، مع توفير التكنولوجيا الملائمة والكافية لذلك، للوصول إلى تطبيقها عند الحاجة إليها، فيما يتماشى ومصالح المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية وذلك نظرا إلى أهمية المعرفة اليوم، والتي أصبحت ركيزة أساسية باعتبارها المدخل الأبرز لتحقيق التميز وتحسين الأداء الشامل والأداء التنافسي على وجه الخصوص، هذا الأخير الذي يضمن للمؤسسة الاستمرار وتحسين تنافسياتها.

لقد قدمت الدراسة الحالية ممارسات تسييرية متكاملة، حيث ارتبطت بمنظورين أساسيين في مجال الإدارة الاستراتيجية، وتعتبر إدارة المعرفة كمنهج يعتمد على الموارد الفكرية للمؤسسة توجهها حديثا في المجال، في حين يعتبر الأداء التنافسي للمؤسسة توجهها من الداخل التي تأخذ بعين الاعتبار المنافسة بين المؤسسات والتي تنشط في اطار المحيطات الحمراء نظرا لاشتداد التنافس فيها (التزاحم والمنافسة الشرسة وكأنها حرب - وما تحلفه من دماء- بين المؤسسات لفرض بقائها وريادتها لذلك سميت بالمحيطات الحمراء)، حيث وبالاعتماد على إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنافسي تكون المؤسسة قد اتجهت إلى المنافسة في إطار المنظور الحديث والقائم على المعرفة سيما ما تعلق بالابتكار والابداع المعرفي للذات يعدان وقودا لانتهاج استراتيجية المحيط الأزرق والابتعاد والتخلي عن المنافسة، فمن خلال دراستنا لهذا الموضوع، يمكن أن نبرز مجموعة من النتائج والتي يمكن تصنيفها إلى نتائج نظرية، وأخرى تطبيقية كما يلي.

❖ النتائج النظرية:

- يعتمد نجاح إدارة المعرفة أو فشلها بنسبة كبيرة على توفير المؤسسة لمتطلباتها التنظيمية -دعائم ومرتكزات إدارة المعرفة- (تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية...)، وكذا تلك المرتبطة بمدخل عملياتها ومن ثمة القدرة على رسملة المعرفة وتحويلها الى معرفة جماعية وتنظيمية مجسدة في مختلف إجراءات وقواعد العمل بالمؤسسة.
- تدعم إدارة المعرفة الفعالة استراتيجية المؤسسة من خلال سد فجوة المعرفة، وذلك في سبيل تحقيق الأهداف المخطط لها.
- يبقى التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسة هو كيفية اقناع أو اجبار أو توجيه الافراد داخل المؤسسة لتشارك معارفهم، وهو تحدي قيادي كبير، فتبادل المعرفة يتطلب تغييرا ثقافيا داخل المؤسسة، دعم تكنولوجيا، وإجراءات تنظيمية مناسبة، ودعم قيادي لتحقيق الأهداف.
- يرتبط نجاح إدارة المعرفة بنجاح كل عملية من عملياتها، فالمؤسسة عموما وإن اختلفت التفاصيل تسعى إلى الحصول على المعرفة، وتخزينها وتسهيل الوصول إليها عند الحاجة، ونقلها والتشارك فيها بين أفراد المؤسسة، وتطبيقها والاستفادة منها، في سبيل ابتكار معارف جديدة وخصوصا في كيفية الاستفادة من المعرفة الجديدة وتطبيقها.

- اقترح Nonaka نموذجاً ينظر إلى توليد وإنشاء المعرفة على أنه يتضمن تفاعلاً مستمراً بين نوعي المعرفة الضمنية والصريحة، وانتقال المعرفة من خلال المستويات الفردية والجماعية والمنظمة ككل، حيث يحدد أربعة أنماط لإنشاء المعرفة (الأشركة، الأخرجة، التجسيد، الأدخلة).
- تمثل إدارة المعرفة إحدى أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية، وذلك لارتباطها بكل الموارد غير الملموسة في المؤسسة من قدرات سواء كانت ديناميكية أو استراتيجية، الكفاءات، ورأس المال الفكري للمؤسسة، والتي تعتبر أهم مصادر الميزة التنافسية في الاقتصاد الحديث.
- يعد الإبداع المعرفي أحد أهم محددات الأداء التنافسي للمؤسسات، الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر الأصول الفكرية ذات القدرات الابتداعية العالية التي تسمح بتحقيق التفوق الذي يضمن للمؤسسة التميز والاستمرار، كما يعتبر من أهم مخرجات إدارة المعرفة، فتوليد المعرفة والتشارك فيها من خلال مختلف أساليبها والتي من أهمها أسلوب العصف الذهني، من شأنه إثراء الإبداع المعرفي والذي بدوره يسمح بالوصول إلى أفكار غاية في التفرد.
- ❖ إلى جانب هذه النتائج النظرية، هناك مجموعة من النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية والمثثلة فيما يلي:
- كان مستوى إدراك إطارات ومسيرتي المؤسسة لإدارة المعرفة مرتفعاً، وهو ما يعكس الممارسات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة والمتعلقة بمهارات الأفراد ومعارفهم.
- مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة من حيث تصورات مبعوثي الدراسة كان مرتفعاً بالنسبة للمنظورات الأربعة للأداء التنافسي، والمثثلة في الجودة، التكلفة، المرونة، والابتكار، وكذا الأداء التنافسي إجمالاً جاء بمستوى قبول مرتفع.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة حيث فسرت 68,7% من التباين في مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الجودة كمحددة أساسية للأداء التنافسي للمؤسسة حيث فسرت 50,4% من التباين مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة من منظور الجودة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في بلوغ التكلفة المناسبة كبعد جوهري من أبعاد الأداء التنافسي للمؤسسة حيث فسرت 42,5% من التباين في مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة من منظور التكلفة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في الأداء التنافسي من منظور تحقيق المرونة للمؤسسة حيث فسرت 49,4% من التباين في مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة من منظور المرونة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسة من منظور الابتكار حيث فسرت 51,1% من التباين في مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة من منظور الابتكار.
- أبعاد إدارة المعرفة ممثلة في عملياتها الجوهرية كان لها أثر في الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة، وكانت على الترتيب التالي: تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة، توليد المعرفة؛ من حيث قوتها التفسيرية في النموذج، فيما لم يكن لتخزين المعرفة أثر في الأداء التنافسي حسب تصورات مبعوثي المؤسسة محل الدراسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية: الجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى العلمي، وطبيعة الوظيفة.

❖ مقترحات البحث

- من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا البحث، وبهدف حصر بعض الممارسات التي تعنى بإدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنافسي للمؤسسة، يمكن أن نقدم جملة من المقترحات والتمثلة فيما يلي:
- يجب التأكيد على أهمية ومكانة الأفراد في المؤسسة والنظر إليها كموارد والاستثمار فيها، لا النظر إليها كتكلفة.
- العمل على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والمعارف العالية وتطويرها وكذا المحافظة عليها.
- تعنية الأفراد في المؤسسة والتوجه نحو شخصنة مكافآتهم.
- الاهتمام أكثر بالتدريب وتفعيله عمليا، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، ومن ثم ضمان التدريب المناسب، وتقييم البرامج التدريبية.
- الاهتمام أكثر بعملية تخزين معارف المؤسسة ومكتسبات الأفراد وتسهيل استرجاعها عند الحاجة والاستفادة منها.
- التشجيع على العمل الجماعي والعمل على خلق الانسجام بين الأفراد ذوي الخبرة وغيرهم من حديثي التوظيف.
- الاهتمام بالمعرفة داخل المؤسسة باعتبارها مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية، والعمل على بناء قاعدة المعرفة للرجوع إليها، وإثراء الذاكرة التنظيمية.
- دعم أكثر للتشارك المعرفي من خلال عملية التدريب، جلسات الحوار والعصف الذهني والعمل التعاوني، والعمل على خلق مناخ تنظيمي واجتماعي ملائم للأفراد، وثقافة تنظيمية مناسبة للتشارك المعرفي.
- تشجيع روح المبادرة والتفكير الإبداعي والابتكار في المؤسسة، بما يتماشى مع قدرات ومهارات ومعارف الأفراد.

❖ آفاق البحث والدراسات المستقبلية

من خلال تطرقنا لهذه الدراسة والتعمق في الأبعاد المرتبطة بها، يمكن من خلال هذا البحث اقتراح مجموعة من المواضيع ذات الصلة بموضوع البحث ونذكر منها:

- مساهمة تطبيق المعرفة في اعتماد استراتيجية المحيط الأزرق.
- أثر تشارك المعرفة في تحسين المرونة الاستراتيجية للمؤسسة.
- دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق الابداع التنظيمي.
- أثر الإبداع المعرفي في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

■ المقالات

1. أحمد إبراهيم علي محمود . (2017). نموذج مقترح لدور إدارة المعرفة في تحسين الجودة الشاملة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 08(02)، 750-718.
2. أحمد سلامي. (2015). المرونة الإستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية الى نظرية الموارد قراءة فلسفية للمفهوم و اقتراح نموذج متكامل. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، 01(44)، 83-104.
3. اسماعيل حجازي. (2006). مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات. *مجلة العلوم الانسانية*، 06(10)، 399-417.
4. الجبوري نعمه حسن، و اسماعيل احمد عبد القادر. (2017). المعرفة الادارية وعلاقتها بالابداع التنظيمي. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة* (52)، 99-134.
5. الشيخ الداوي. (2009). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. *مجلة الباحث*، 07(07)، 217-227.
6. العامري صالح مهدي، و جاسم خضير المعموري شيماء . (2020). تأثير عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التكنولوجي. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 15(58)، 31-69.
7. إلياس سالم. (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال. *مجلة أبحاث ودراسات التنمية*، 08(01)، 230-248.
8. أحمد زرنوح. (2017). الأداء في المنظمة. *مجلة سوسولوجيا*، 01(03)، 28-47.
9. أمنة دداش ، و عثمان بوزيان. (2017). الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، *مجلة المالية والأسواق*. *مجلة المالية والأسواق*، 04(01)، 229-245.
10. براهيم بلقايد ، و عبد العزيز سالم. (2014). دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. *مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية*، 08(01)، 315-335.
11. بشرى هاشم محمد، و هدى طارق عواد. (2021). العلاقة بين استراتيجيات التصنيع الاخضر والاداء التنافسي للمنظمة. *مجلة الدراسات الاقتصادية والتجارية*، 01(23)، 281-313.
12. بوحديد ليلي. (2015). تجارب دولية في مجال الإبداع المعرفي بالجامعات. *مجلة دراسات وأبحاث*، 06(16)، 102-120.

13. حكيم بن حسان . (2010). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة موبيليس بالجزائر - . مجلة دراسات اقتصادية، 04(03)، 295-314.
14. حنان بشته، و نعيم بوعموشة . (2019). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية. مجلة التمكين الاجتماعي، 01(03)، 41-65.
15. راتب صويص، محمد فلاق، جناة بوقجاني، و أيمن أبو حماد. (2011). عمليات إدارة المعرفة و تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (orange). المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 07(04)، 511-526.
16. ربيع أحمد بن يحيى . (2019). المعرفة ضمن سيرورة الإبداع في المؤسسة الاقتصادية. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، 03(01)، 202-212.
17. رزيق كمال، و عبد الرحمان نصيرة. (2011). التمكين كمدخل استراتيجي لتفعيل الإبداع المعرفي في منظمات الأعمال. مجلة الإبداع، 01(01)، 67-71.
18. رشيد فراح، و عادل قنور . (2017). إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 08(08)، 406-427.
19. رشيد مناصرية ، و عبد الحق بن تفات. (2017). تشخيص واقع توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 04(02)، 215-224.
20. ريم بنت ثابت محمد بني زيد القحطاني. (2019). إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030. مجلة العلوم التربوية و النفسية، 03(15)، 51-79.
21. سامي مباركي، و محمد قريشي. (2016). دور الابتكار التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية. مجلة العلوم الانسانية، 16(02)، 397-418.
22. سامية جدو. (2018). قراءة تقييمية في نظريات التجارة الدولية: من نظرية الميزة النسبية إلى نظرية الميزة التنافسية. حوليات جامعة الجزائر 1، 32(03)، 519-545.
23. سلمى عمارة ، و نعيمة برك. (2019). أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي على تحسين الأداء التنافسي في منظمات الأعمال -دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع ولاية عنابة-. مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، 06(02)، 857-874.
24. شفيقة لراس . (2018). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة :استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقياس. مجلة البحوث السياسية والادارية، 07(01)، 64-82.

25. عادل بوجمان، و عبد الناصر موسي. (2015). التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 09(01)، 293-322.
26. عبد المليك مزهودة. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الانسانية، 01(01)، 85-100.
27. عبير عباس عبدالحاميد. (2022). إدارة المعرفة وأثرها على المرونة الاستراتيجية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة (CSJ)، 08(13)، 27-73.
28. عدنان فضل أبو الهيجاء. (2004). عدنان فضل أبو الهيجاء، الأداء التنافسي للصناعات التحويلية الأردنية في الأسواق العربية والعالمية. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 10(02)، 29-70.
29. عفاف قراش. (2012). دور المعرفة الاستعدادية في إدارة المعرفة. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 03(02)، 191-205.
30. علي سيف سعود اليعربي. (2021). أثر إدارة المعرفة على الأداء في العمل ومدى تحقيق الميزة التنافسية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 05(03)، 98-124.
31. عيساني عامر ، و حامدي محمد. (2018). تقييم الأداء التنافسي للجزائر ضمن تقرير التنافسية العالمية 2017-2018. مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، 01(02)، 1-19.
32. فاطمة الزهراء العكازي. (2019). مساهمة تطبيق نظم الإدارة البيئية ايزو 14000 في تحسين الأداء التنافسي للمنظمات الصناعية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف. مجلة البشائر الاقتصادية، 05(02)، 657-670.
33. فريد خميلي، و أميرة دباش. (2015). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة cabam بأم البواقي. مجلة أبعاد اقتصادية، 05(01)، 278-297.
34. فريدة بوغازي ، و ليلي بوالطبخ. (2020). أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي -دراسة ميدانية بالبنوك العاملة بولاية سكيكدة-. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 16(02)، 379-396.
35. قويدر بورقبة ، عيسى سماعيل ، و جيلالي ميسومي. (2019). قياس أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة (canapehp). مجلة التنظي موالعمل، 07(04)، 7-28.
36. لخضر يجاوي. (2020). إشكالية الميزة النسبية في الاقتصاد الجزائري. مجلة الاقتصاد وإدارة الاعمال، 04(02)، 59-73.
37. لطيف رشا نوري ، و ابراهيم عبد قاسم. (2019). الادارة اللوجستية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11(26)، 518-540.

38. لقاء مطر عاتي النوري. (2020). أثر الذكاء التسويقي في تحقيق الأداء التنافسي : دراسة حالة في مديرية اتصالات و بريد البصرة. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 15 (57)، 120-144.
39. محمد زرقون ، و الحاج عرابة . (2014). أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، 01 (01)، 121-132.
40. محمد محمود مكيد العلوان. (2020). أثر عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات صناعة الادوية في الاردن دراسة حالة، مشاريع صناعة الادوية في محافظة البلقاء. *مجلة معارف*، 15 (02)، 118-142.
41. مراد علة. (2011). متطلبات التحول نحو إدارة المعرفة في منظمات الأعمال. *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية*، 04 (01)، 202-225.
42. مفتاح محمد علي الحمروني. (2016). استخدام نظام التصنيع المرن في تحسين الأداء التنافسي بالمنشآت الصناعية : دراسة ميدانية على الصناعات البتروكيمياوية بليبيا. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 07 (01)، 400-428.
43. منصور الغالي طاهر محسن. (2011). دور توليد المعرفة في تعزيز الابداع التنظيمي. *مجلة دراسات إدارية*، 04 (07)، 177-197.
44. منير خروف ، و نور ثوامة. (2017). القدرة التنافسية المستدامة في الجزائر. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية* (08)، 339-358.
45. ميا علي، و شمة عامر سمير. (2019). دور أبعاد إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية. *مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية)*، 41 (02)، 169-186.
46. نجوى حبة، و عبد الوهاب بن بركة . (2014). الدولة بين المنظم والمنافس في القطاع: مساهمة لتحديد التأثيرات على قطاع الهاتف المحمول في الجزائر. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، 08 (01)، 77-94.
47. نوال شنافي. (2013). دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، 07 (01)، 123-134.
48. نور الإيمان بن ختو ، و عبد الرؤوف حجاج . (2020). أثر التمكين الإداري على الأداء التنافسي للمؤسسة الخدمية. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، 09 (02)، 111-127.
49. هشام مكي. (2012). الابداع المعرفي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في الاتحاد الأوروبي. *مجلة الإبداع*، 02 (02)، 96-110.

50. ابوبكر مصطفى محمود. (2005). مدخل استراتيجي تطبيقي في إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة. القاهرة، مصر: الدار الجامعية.
51. النجار فريد. (2000). المنافسة والترويج التطبيقي. الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
52. خالد محمد بن حمدان، و إدريس وائل محمد صبحي . (2007). الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. الأردن: دار اليازوري.
53. خضير كاظم حمود، و موسى سلامة اللوزي. (2008). منهجية البحث العلمي (الإصدار 01). عمان، الأردن: ثراء للنشر والتوزيع.
54. خليل نبيل مرسي. (1996). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
55. صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محسن منصور الغالي. (2014). الإدارة والأعمال (الإصدار 04). الأردن: دار وائل للنشر.
56. صلاح الدين الكبيسي. (2005). إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية. القاهرة، جمهورية مصر العربية: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
57. عامر ابراهيم قنديلجي. (2013). منهجية البحث العلمي (الإصدار 01). عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
58. عيسى حيرش. (2011). الادارة الاستراتيجية (الإصدار 01). عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
59. عيسى حيرش. (2012). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
60. محرز أحمد محمد. (1994). الحق في منافسة المشروعات. القاهرة، مصر: منشورات كلية الحقوق.
61. محمد سرحان علي محمود. (2019). مناهج البحث العلمي (الإصدار 03). الجمهورية اليمنية: دار الكتب.
62. ناصر نور الدين عبد اللطيف. (2003). مدخل إلى أنظمة قياس التكاليف : تطبيقات في مجالات الصناعة والمقاولات والخدمات. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
63. نجم عبود نجم. (2003). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة (الإصدار 01). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
64. نجم عبود نجم. (2008). إدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع (الإصدار 02). الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.

65. ياسين سعد غالب . (2007). نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي (الإصدار 01). أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.

■ المذكرات

66. بن عامر داهينين. (2017). مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

67. حنان قوادري. (2022). أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجلفة: جامعة زيان عاشور.

68. رقية منصوري. (2014). توافق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

69. صلاح الدين محمد البداح. (2011). أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء التنافسي (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

70. عبد الحكيم عبد الله النسور. (2010). الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الاردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي (أطروحة دكتوراه). كلية الاقتصاد، اللاذقية: جامعة تشرين.

71. محمد بن عبد الله العثمان. (2003). تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية : جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

72. محمد حباينة. (2012). دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

73. محمد معاريف. (2013). دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.

74. نجلاء نوبلي. (2016). إستخدام أدوات المحاسبة الادارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

75. نجوى حبة. (2014). الشروط القاعدية للصناعة والمنافسة في القطاع: مساهمة في تحديد التأثيرات وآلياتها دراسة حالة قطاع الهاتف المحمول في الجزائر 2011/2000 (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

■ الملتيقيات والمؤتمرات العلمية

76. حسام طالب الكيالي. (2004). إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة. المؤتمر العلمي الدولي الرابع بعنوان "إدارة المعرفة في العالم العربي" (الصفحات 01-18). الأردن: جامعة الزيتونة.
77. عبد المليك مزهودة. (2005). المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهوماً وقياساً. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات (الصفحات 486-494). ورقة: جامعة قاصدي مرباح.
78. مخلوف أحمد. (2011). مدى تأثير رأس المال الفكري على استمرارية منظمات الأعمال وتحقيق ميزة تنافسية في ظل اقتصاد المعرفة. الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة (الصفحات 01-19). الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.
79. رزيق كمال، و مسدور فارس. (22-23 أبريل 2003). تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، (الصفحات 201-208).
80. وفاء رايس. (13-14 ديسمبر 2011). دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص 15. ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية الحديثة (الصفحات 01-21). الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.

■ التقارير والمراسيم التنفيذية

81. المرسوم التنفيذي 12-19 المؤرخ في 11 ديسمبر 2019. (18، 12، 2019). الجريدة الرسمية (78).
82. التقرير السنوي. (2021). الجزائر: سلطة ضبط الاتصالات الإلكترونية.
83. مرصد سوق الأنترنت في الجزائر. (2020). الجزائر: سلطة ضبط الاتصالات الإلكترونية.
84. مرصد سوق الأنترنت في الجزائر. (2021). الجزائر: سلطة ضبط الاتصالات الإلكترونية.
85. مرصد سوق الأنترنت في الجزائر. (2022). الجزائر: سلطة ضبط الاتصالات الإلكترونية.
86. مرصد سوق الهاتف الثابت في الجزائر. (2022). الجزائر: سلطة ضبط الاتصالات الإلكترونية.
87. مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر. (2022). الجزائر: سلطة ضبط الاتصالات الإلكترونية.

▪ **The Articles**

88. Abazeed, R. (2020). Impact of strategic capabilities on organizational ambidexterity in the commercial banks in Jordan: The mediating role of knowledge management. *Management Science Letters*, 10(07), 1445-1456.
89. Abdallah , M., Enas , A.-S., Reema , M., Hanadi , A., & Abdullah , Y. (2021). E-marketing and its impact on the competitive advantage, *Ilkogretim online elementary education online*, 20(05), 196-207.
90. Abel, M.-H., Benayache, A., Lenne, D., Moulin, C., Barry, C., & Chaput, B. (2004). Ontology-Based Organizational Memory for e-Learning. *Journal of Educational Technology & Society*, 07(04), 98-111.
91. Adeniran AO. (2019). Application of Likert Scale's type and Cronbach's Alpha analysis in an airport perception study. *Research Journal of Sports and Health Psychology*, 01(03), 1-5.
92. Adesina, A., & Ocholla, D. (2019). The SECI Model in Knowledge Management Practices: Past, Present and Future. *Mousaion: South African Journal of Information Studies*, 37(03), 01-34.
93. Ahmady, G., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.
94. Al Kurdi, B., Alquqa, E., Alzoubi, H., Alshurideh, M., & Al-Hawary, S. (2023). The effect of process quality improvement and lean practices on competitive performance in the UAE healthcare industr. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(01), 261-266.
95. Al-Alawi, A., Yousif Al-Marzooqi, N., & Fraidoon Mohammed, Y. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(02), 22-42.
96. Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(01), 107-136.
97. Alawamleh, H., & Kloub, M. (2013). Impact of Organizational Structure on Knowledge Management in the Jordanian Insurance Companies: From the Perspective of the Supervisory Leadership. *International Journal of Business and Social Science*, 04(11), 82-95.
98. Al-Busaidi, K., & Olfman, L. (2017). Knowledge sharing through inter-organizational knowledge sharing systems. *VINE Journal of Information and Knowledge Management*, 47(01), 110-136.
99. Alfred D., C. (1990). Response to the Contributors to the Review Colloquium on Scale and Scope. *Business History Review*, 64(04), 736-758.

100. ALGharrawi, A. (2018). Strategic Alliances. *Journal of Business & Financial Affairs*, 07(01), 01-03.
101. Alghofeli, M. (2022). The Impact of Knowledge Management on Strategic Management Practices. *International Journal of Informatics and Information Systems*, 05(01), 25-39.
102. Al-Karaawi, M., & Huimin, M. (2018). IT capability, knowledge management, and product design. *Human Systems Management*, 37(01), 117-128.
103. Almasi, F., & Pirzad, A. (2017). The Effect of Intellectual Capital and Knowledge Management on Competitive Advantage: Testing the Mediating Role of Customer Relationship Management. *Journal of Economic & Management Perspectives*, 11(03), 895-904.
104. Anna , K., & Pierre, B. (2006). Learning and locale: The role of information, memory and environment in determining export differentiation advantage. *Journal of Business Research*, 59(09), 1016-1024.
105. Anorue, I., & Obeta, C. (n.d.). Packaging as index of product quality. *international journal of research in arts and social sciences*, 07(01), 139-145.
106. Anzanello, M., & Fogliatto, F. (2011). Learning curve models and applications: Literature review and research directions. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 41(05), 573-583.
107. Argote, L., Beckman, S., & Epple, D. (1990). The Persistence and Transfer of Learning in Industrial Settings. *Management Science*, 36(02), 140-154.
108. Ayman, B., & Anh, C. (2007). The relationship between just-in-time production and human resource management, and their impact on competitive performance. *Yokohama Business Review*, 28(02), 27-57.
109. Azzam Azmi, A., Ghaith Mustafa, A., & Ayed , A. (2012). Impact of innovation on realizing competitive advantage in bankin sector in Jordan. *American academic & Scholarly research journal*, 04(05), 209-217.
110. Babel'ová , Z., & Augustín, S. (2021). Evaluation of industrial enterprises' performance by different generations of employees. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 09(02), 346-362.
111. Bakhelili , M., & Chellali , A. (2020). Strategic Flexibility And Competitive Advantage (case Study Of Al Baskaria Cement Company). *Recherchers economiques manageriales*, 14(04), 267-288.
112. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(01), 99-120.
113. Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 09(04), 49-61.
114. Baskerville, R., & Dulipovici, A. (2006). The theoretical foundations of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 04(02), 83-105.

115. Begoña Lloria, M. (2008). A review of the main approaches to knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 06(01), 77-89.
116. Boehe, D., & Barin Cruz, L. (2010). Corporate Social Responsibility, Product Differentiation Strategy and Export Performance. *Journal of Business Ethics*, 91, 325-346.
117. Borghoff, U., & Pareschi, R. (1997). Information Technology for Knowledge Management. *Journal of Universal Computer Science*, 03(08), 835-842.
118. Brockmann, C., & Brezinski, H. (2015). Experience Curve Effects in Bridge Construction. *Procedia Economics and Finance*, 21, 563-570.
119. Chandra, T. (2019). Mapping Knowledge Management System Within Literatures of Creative Industry. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(03), 213-222.
120. Chang, C.-h., & Lin, T.-C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 19(03), 433-455.
121. Charles, W. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. *The Academy of Management Review*, 13(03), 401-412.
122. Cheng, M., & Stanly, Y. (2019). Corporate transparency competitive advantage and firm performance: evidence from public listed firms in Malaysia. *Global business and management research*, 11(02), 73-81.
123. Chuang, S.-H. (2004). A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation. *Expert Systems with Applications*, 27(03), 459-465.
124. Civi, E. (2000). Knowledge management as a competitive asset: a review. *Marketing Intelligence & Planning*, 18(04), 166-174.
125. Claver-Cortés, E., Zaragoza-Sáez, P., & Pertusa-Ortega, E. (2007). Organizational structure features supporting knowledge management processes. *Journal of Knowledge Management*, 11(03), 45-57.
126. Cohen, J., & Olsen, K. (2013). The impacts of complementary information technology resources on the service-profit chain and competitive performance of South African hospitality firms. *international journal of hospitality management*, 34, 245-254.
127. Dašić, P., Šerifi, V., & Bulatović, L. (2011). Wisdom in knowledge management strategy. *Annals of the Oradea University-Fascicle of Management and Technological Engineering, CD-ROM Edition*, XX(02). 40-48.
128. Daud, S., & Yusoff, W. (2010). Knowledge management and firm performance in SMEs: the role of social capital as a mediating variable. *Asian Academy of Management Journal*, 15(02), 135-155.
129. Davenport, T., De Long, D., & Beers, M. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 39(02), 43-57.

130. Dess, G., & Davis, P. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *The Academy of Management Journal*, 27(03), 467-488.
131. Dimitriadis, Z. (2005). Creating strategic capabilities: organizational learning and knowledge management in the new economy. *European Business Review*, 17(04), 314-324.
132. Donate, M., & Guadamillas, F. (2010). The effect of organizational culture on knowledge management practices and innovation. *Knowledge and Process Management*, 17(02), 82-94.
133. Dorothy, L., & Sylvia, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40(03), 112-132.
134. Drexel, N. (2014). Knowledge Creation in New Ventures Based on the SECI Model: Similarities and Differences Between Japan, South Korea, and Austria. *Journal of East Asian Studies*, 06(01), 1-34.
135. Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 39(03), 205-218.
136. Erdogan Tarakci, I., & Bas, M. (2018). When stuck in the middle is not a danger? *journal of internet applications and management*, 09(02), 49-63.
137. Eryesil, K., Esmen, O., & Beduk, A. (2015). The role of strategic flexibility for achieving sustainable competition advantage and its effect on business performance. *international journal of Business and economics engineering*, 09(10), 3469-3475.
138. Etzkowitz, H. (1990). The Capitalization of Knowledge: The Decentralization of United States Industrial and Science Policy from Washington to the States. *Theory and Society*, 19(01), 107-121.
139. Evans, M., Dalkir, K., & Bidian, C. (2014). A Holistic View of the Knowledge Life Cycle: The Knowledge Management Cycle (KMC) Model. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(02), 85-97.
140. Farnese, M., Barbieri, B., Chirumbolo, A., & Patriotta, G. (2019). Managing Knowledge in Organizations: A Nonaka's SECI Model Operationalization. *Frontiers in Psychology*, 10, 01-15.
141. Fattouche, S., & Hedjazi, I. (2019). The Role Of Competitive Intelligence In Creating A Competitive Advantage: Empirical Study Of Algeria Telecom Mobilis. *AlBashaer Economic Journal*, 04(03), 727-744.
142. Fernando, O. (2000). Memory Systems In Organizations: An Empirical Investigation Of Mechanisms For Knowledge Collection, Storage And Access. *Journal of Management Studies*, 37(06), 811 - 832.
143. Fujiwara, A., & Watanabe, T. (2017). Knowledge Management Using External Knowledge. *International Journal of Innovation Management (ijim)*, 21(04), 1-16.

144. Garvin, D. (1984). What does product quality really mean? *sloan management review*, 26(01), 25-43.
145. Garvin, D. (1987). Competing on the eight dimension of quality. *Harvard business review*, 65(01), 101-109.
146. Gold, A., Malhotra, A., & Segars, A. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(01), 185-214.
147. Grant, R. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue: Knowledge and the Firm), 109-122.
148. Grzybowska, K., & Gajdzik, B. (2012). SECI model and facilitation in change management in metallurgical enterprise. *Metalurgija*, 52(02), 275-278.
149. Gupta, B., Iyer, L., & Aronson, J. (2000). Knowledge management: practices and challenges. *Industrial Management & Data Systems*, 100(01), 17-21.
150. Hareebin, Y., Aujirapongpan, S., & Siengthai, S. (2018). Creating Sustained Strategic Capabilities through Organisational Dynamic Capabilities and Strategies: A Case Study of Rubber Wood Export Industry in Thailand. *Asian Academy of Management Journal*, 23(01), 117-150.
151. Haslinda, A., & Sarinah, A. (2009). A Review of Knowledge Management Models. *The Journal of International Social Research*, 02(09), 187-198.
152. Hebib, L., Raimi, N., & Milićević, R. (2019). Knowledge management and thimportance of knowledge management for the organization's performance. *Ekonomika*, 65(01), 117-126.
153. Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management - comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(04), 04-31.
154. Hemmatfar, M., Salehi, M., & Bayat, M. (2010). Competitive advantage and strategic information systems. *International journal of business and management*, 05(07), 158-169.
155. Hodgson, G. (1998). Evolutionary and competence-based theories of the firm. *Journal of Economic Studies*, 25(01), 25-56.
156. Holweg, M. (2005). The three dimensions of responsiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(07), 603-622.
157. Huikkola, T., Kohtamäki, M., & Ylimäki, J. (2022). Becoming a smart solution provider: Reconfiguring a product manufacturer's strategic capabilities and processes to facilitate business model innovation. *Technovation journal*, 118, 01-13.
158. Imran, M., Ilyas, M., Aslam, U., & Fatima, T. (2018). Knowledge processes and firm performance: The mediating effect of employee creativity. *Journal of Organizational Change Management*, 31(03), 512-531.

159. Islami, X., Topuzovska Latkovikj, M., Drakulevski, L., & Borota Popovska, M. (2020). Does differentiation strategy model matter? Designation of organizational performance using differentiation strategy instruments – an empirical analysis. *Business: Theory and Practice*, 21(01), 158-177.
160. Jakubik, M., & Mürsepp, P. (2022). From knowledge to wisdom: will wisdom management replace knowledge management? *European Journal of Management and Business Economics*, 31(03), 367-389.
161. Jarad, G. (2020). The Role of Knowledge Management in Creating Competitive Advantage in Small and Medium-size Enterprises in the Republic of Iraq. *Theory Methodology Practice (TMP)*, 16(02), 17-25.
162. Jasinskas, E., Svagzdiene, B., & Simanavicius, A. (2015). The Influence of Knowledge Management on the Competitive Ability of Lithuanian Enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 2469-2475.
163. Jennex, M., & Bartczak, S. (2013). A Revised Knowledge Pyramid. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 09(03), 19-30.
164. Jon-Chao, H., & Shu-Wu, S. (1999). The Development of Technological Creativity through Project Work. *Creativity and Innovation Management*, 08(04), 269-280.
165. José Ruiz Ortega, M. (2010). Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles. *Journal of Business Research*, 63(12), 1273-1281.
166. Kaithia, D. (2014). Influence of service process innovation on competitive advantage in the banking sector in Kenya. *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*, 01(13), 199-224.
167. Kanya, M., Ntayi, J., & Ahiauzu, A. (2010). Knowledge management and competitive advantage: The interaction effect of market orientation. *African Journal of Business Management*, 04(14), 2971-2980.
168. Katz, R. (1974). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 52(05), 90-102.
169. Khawaldeh, F. (2017). The Effectiveness of Applying the Baldrige Quality Standards in Higher Education to Achieve Competitive Advantage: Case Study on Jordanian Private Universities. *International Journal of Business and Management*, 12(11), 218-226.
170. Koç, T., Kurt, K., & Akbıyık, A. (2019). A Brief Summary of Knowledge Management Domain: 10-Year History of the Journal of Knowledge Management. *Procedia Computer Science*, 158, 891-898.
171. Koenig, M. (1999). Education for Knowledge Management. *Information Services & Use*, 19(01), 17-31.
172. Koenig, M., & Neveroski, K. (2008). The origins and development of knowledge management. *Journal of Information & Knowledge Management*, 07(04), 243-254.

173. Kristen, B., & Lisa ann, J. (2001). Knowledge management: Understanding theory and developing strategy. *Competitiveness Review*, 11(01), 01-11.
174. Lan, B. (2014). Knowledge Management for Product Development: A Review. *Advanced Materials Research*, 1037, 494-498.
175. Lank, E. (1997). Leveraging invisible assets: the human factor. *Journal of Long Range Planning*, 30(03), 406-412.
176. Le Cornu, A. (2009). Meaning, Internalization, and Externalization: Toward a Fuller Understanding of the Process of Reflection and Its Role in the Construction of the Self. *Adult Education Quarterly*, 59(04), 279-297.
177. Lee, C., & Kelkar, R. (2013). ICT and knowledge management: perspectives from the SECI model. *The Electronic Library*, 31(02), 226-243.
178. Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(01), 179-228.
179. Lee, V.-H., Foo, A.-L., Leong, L.-Y., & Ooi, K.-B. (2016). Can competitive advantage be achieved through knowledge management? A case study on SMEs. *Expert Systems with Applications*, 65, 136-151.
180. Lenz, R. (1980). Strategic Capability: A Concept and Framework for Analysis. *The Academy of Management Review*, 05(02), 225-234.
181. Lieberman, M. (2021). Is Competitive Advantage Intellectually Sustainable? *Strategic Management Review*, 02(01), 29-46.
182. Lin, X. (2019). Review of Knowledge and Knowledge Management Research. *American Journal of Industrial and Business Management*, 09, 1753-1760.
183. Liu, K., Zhang, H., & Zhang, Z.-H. (2021). The efficiency, equity and effectiveness of location strategies in humanitarian logistics: A robust chance-constrained approach. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 156, 01-29.
184. Madhok, A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm. *strategic management journa*, 18, 39-61.
185. Mageswari, U., & Sivasubramanian, C. (2013). Impact of organizational culture and leadership on knowledge management in manufacturing. *Paripex-Indian journal of research*, 02(06), 201-205.
186. Mahdieh, A., David, H., & Payman, A. (2022). How to manage creativity in organizations: Connecting the literature on organizational creativity through bibliometric research. *Technovation*, 115, 01-10.
187. Malik, S. (2012). Customer Satisfaction, Perceived Service Quality and Mediating Role of Perceived Value. *International Journal of Marketing Studies*, 04(01), 68-76.

188. Mark, J., Shawnee, K., & Cornelia, D. (2007). The effects of product modularity on competitive performance: Do integration strategies mediate the relationship? *International Journal of Operations & Production Management*, 27(10), 1046-1068.
189. Mehmet, S., Sibel, A., Umit, S., & Ozlem, Y. (2017). The Relationship between Strategic Capabilities and Competitive Performance: The Moderating Role of Internal Cooperation. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 06(01), 146-161.
190. Mohammad Khan, A., Mohsen Malek, M., & Alireza, M. (2015). The Relationship between Knowledge Management and Creativity among Employees of Ansar Bank in Golestan Province, Iran. *International Research Journal of Management Sciences*, 03(01), 24-27.
191. Nadja, D. (2014). Knowledge Creation in New Ventures Based on the SECI Model: Similarities and Differences Between Japan, South Korea, and Austria. *Vienna Journal of East Asian Studies*, 06(01), 01-34.
192. Najmaei, A., & Sadeghinejad, Z. (2009). How Does Knowledge Management Matter in Enterprise Strategic Flexibility? Multiple Case Study Approach Based on SMEs in Malaysia. *IBIMA Business Review*, 01(01), 32-54.
193. Nam Nguyen, H., & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *Journal of Management Development*, 30(02), 206-221.
194. Nasimi, M., Nasimi, S., Kasmaei, M., Kasmaei, H., & Musapour, H. (2013). Knowledge management and competitive advantage for organization. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 02(05), 56-64.
195. Nguyen Kim, Q. (2021). Determinants of small and medium-sized enterprises performance: The evidence from Vietnam. *Cogent Business & Management*, 08(01), 01-26.
196. Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69(06), 96-104.
197. Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 05(01), 14-37.
198. Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(03), 40-54.
199. Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 01(01), 02-10.
200. Nonaka, I., Byosiere, P., Borucki, C., & Konno, N. (1994). Organizational knowledge creation theory: A first comprehensive test. *International Business Review*, 03(04), 337-351.

201. Nyutu, E., Cobern, W., & Pleasants, B.-S. (2021). Correlational Study of Student Perceptions of their Undergraduate Laboratory Environment with respect to Gender and Major. *International Journal of Education in Mathematics, Science, and Technology (IJEMST)*, 09(01), 83-102.
202. Ofek, E., & Sarvary, M. (2001). Leveraging the Customer Base: Creating Competitive Advantage Through Knowledge Management. *Management Science*, 47(11), 1441-1456.
203. Ordanini, A., & Rubera, G. (2008). Strategic capabilities and internet resources in procurement: A resource-based view of B-to-B buying process. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(01), 27-52.
204. Parnell, J. (2018). Nonmarket and market strategies, strategic uncertainty and strategic capabilities: Evidence from the USA. *management research review*, 41(02), 252-274.
205. Pathirage, C., Haigh, R., Amaratunga, D., & Baldry, D. (2008). Knowledge management practices in facilities organisations: a case study. *Journal of Facilities Management*, 06(01), 5-22.
206. Popa, I., & Ştefan, S. (2019). Modeling the Pathways of Knowledge Management Towards Social and Economic Outcomes of Health Organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(07), 01-21.
207. Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard business review*, 74(06), 61-78.
208. Prusak, L. (2001). Where did knowledge management come from? *IBM Systems Journal*, 40(04), 1002-1007.
209. Puthod, D., & Thévenard, C. (1999). La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources: une illustration avec groupe salomon. *Gestion 2000*, 16(03), 135-154.
210. Rabarijaona, A., Dieng, R., Corby, O., & Ouaddari, R. (2000). Building and Searching an XML-Based Corporate Memory. *IEEE Intelligent Systems*, 15(03), 56-63.
211. Ramli, S., Omar, S., Bolong, J., D'Silva, J., & Shaffril, H. (2013). Influence of Behavioral Factors on Mobile Phone Usage among Fishermen: The Case of Pangkor Island Fishermen. *Asian Social Science*, 09(05), 162-170.
212. Rasovska, I., Chebel-Morello, B., & Zerhouni, N. (2008). A mix method of knowledge capitalization in maintenance. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 19, 347-359.
213. Rašula, J., Bosilj Vukšić, V., & Indihar Štemberger, M. (2012). The impact of knowledge management on organisational performance. *Economic and Business Review*, 14(02), 147-168.
214. Reed, R., & Defillippi, R. (1990). Causal ambiguity barriers to imitation and sustainable competitive advantage. *Academy of management Review*, 15(01), 88-102.
215. Riaz, H., & Hassan, A. (2019). Mediating role of organizational creativity between employees' intention in knowledge management process and organizational

- performance: An empirical study on pharmaceutical employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13(03), 635-655.
216. Roseli Wunsch Takahashi, A., Bulgacov, S., & Maier Giacomini, M. (2017). Dynamic capabilities, operational capabilities (educational-marketing) and performance. *Review of Business Management*, 19(65), 375-393.
217. Runtu, J., & Ellitan, L. (2021). The role of strategic capabilities and differentiation strategy in improving organizational performance. *international journal of trend in scientific research and development (ijtsrd)*, 06(01), 1170-1174.
218. Samuel, H., Siagian, H., & Octavia, S. (2017). The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance. *social and behavioral science*, 237, 1152-1159.
219. Sensuse, D., & Cahyaningsih, E. (2018). Knowledge Management Models: A Summative Review. *International Journal of Information Systems in the Service Sector*, 10(01), 71-100.
220. Shaqrah, A., Alqirem, R., & Alomoush, K. (2011). Affecting Factors of Knowledge Sharing on CRM Value Strategies: An Empirical Investigation Using Structural Equation Modelling. *World Journal of Social Sciences*, 01(01), 1-16.
221. Sharon, F., & Charles, W. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of management review*, 23(04), 680-697.
222. Sheikh, S. (2008). Use of New Knowledge and Knowledge Management to Gain Competitive Advantage. *Communications of the IBIMA*, 01, 34-41.
223. Sidin, J., & Belkhamza, Z. (2014). The Relationship between Knowledge Management and Production Quality in Manufacturing Companies in Malaysia: The Mediating Effect of Innovation. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 06(04), 27-40.
224. Sofiyabadi, J., Valmohammadi, C., & Sabet ghadam, A. (2022). Impact of Knowledge Management Practices on Innovation Performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(06), 3225-3239.
225. Sufyan, S., & Aykut, B. (2021). The Effect of Creativity and Innovation on Entrepreneurship. *International Journal of Academic Management Science Research*, 05(08), 01-11.
226. Syed Talib, H., Jaffar, A., Shen, L., Muhammad Jamal, H., & Tayyaba, A. (2017). Transactional leadership and organizational creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior. *Cogent Business & Management*, 04(01), 01-11.
227. Tsoukas, H., & Vladimirou, E. (2001). What is Organizational Knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(07), 973-993.
228. uit Beijerse, R. (1999). Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 03(02), 94-110.

229. Urbancová, H. (2013). Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*, 05(01), 82-96.
230. Uzhegova, M., Torkkeli, L., & Saarenketo, S. (2019). Corporate Social Responsibility in SMEs: Implications on Competitive Performance. *mrev management revue*, 30(2-3), 232-267.
231. Van Buren, M. (1999). A yardstick for knowledge management. *training & development*, 53(05), 71-78.
232. Wahba, M. (2015). The impact of organizational structure on knowledge management processes in Egyptian context. *The Journal of Developing Areas*, 49(03), 275-292.
233. Walsh, J., & Ungson, G. (1991). Organizational Memory. *The Academy of Management Review*, 16(01), 57-91
234. Weinstein, O., & Azoulay, N. (1999). Firms capabilities and organizational learning: a critical survey of some literature. *Working Paper produced within the DYNACOM research project*. CREI – University of Paris 13.
235. Wiig, K. (1997). Knowledge management: Where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Applications*, 13(01), 1-14.
236. Wijaya, P., Hutnakeontina, P., & Ismayanthi, T. (2019). Social capital effectiveness toward competitive advantage and business performance: case study of village credit institutions in Gianyar regency, Bali Indonesia. *Management, Economic Engineering in Agriculture & Rural Development*, 19(03), 657-667.
237. Winch, G., & Schneider, E. (1993). Managing The Knowledge-Based Organization: The Case Of Architectural Practice. *Journal of Management Studies*, 30(06), 923-937.
238. Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *strategic management journal*, 24(10), 991-995.
239. Wright, P. (1987). A refinement of porter's strategies . *strategic management journal*, 08(01), 93-101.
240. Yang, C.-C., Marlow, P., & Lu, C.-S. (2009). Knowledge management enablers in liner shipping. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 45(06), 893-903.
241. Yeh, Y.-J., Lai, S.-Q., & Ho, C.-T. (2006). Knowledge management enablers: a case study. *Industrial Management & Data Systems*, 106(06), 793-810.
242. Zack, M. (1999). Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, 41(03), 125-145.
- **The Books**
243. Bergeron, B. (2003). *Essentials of knowledge management*. New York, USA: John Wiley & sons INC.

244. Drucker, P. (1999). *L'avenir du management selon drucker*. Paris: edition village mondial.
245. Dussauge, P., & Garrette, B. (1999). *Cooperative Strategy: Competing Successfully Through Alliances*. Chichester, England: John Wiley and Sons Ltd.
246. Evison, A., & Cowie, A. (1983). *Oxford learner's pocket dictionary* (First edition ed.). New York, USA: oxford university press.
247. Gareth R, J. (2003). *Organizational Theory, Design, and Change: Text and Cases* (4th ed.). USA: Pearson Education.
248. Huysman, M., & De Wit, D. (2002). *Knowledge sharing in practice*. London: kluwer academic publishers.
249. Jean-Claude, T. (1998). *Strategie industerielle* (2 eme ed.). Paris, France: Edition Vuibert.
250. Liebowitz, J. (2000). *Building organizational intelligence: a knowledge management primer*. (1st ed.). Florida, USA: CRC press.
251. Marquardt, M. (2002). *Building the learning organization mastering the 5 elements for corporate learning* (2nd ed.). USA: Davis-Blak publishing company.
252. Martory, B., Delay, C., & Siguier, F. (2008). *Piloter les Performances RH, la création de valeur par les ressources humaines*. Paris: Editions Liaisons.
253. Mert, G., Şen, E., & Yılmaz, O. (2020). *Data-information and knowledge management* (1st ed.). Istanbul: Nobel Bilimsel Eserler.
254. Mertins, K., Heisig, P., & Vorbeck, J. (2001). *Knowledge management: best practices in Europe*. Berlin, Germany: Springer Verlag.
255. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, USA: Oxford University press.
256. Peter, F. (2012). *The Ecological Vision: Reflections on the American Condition* (2th ed.). USA: Transaction publishers.
257. Pindelski, M. (2016). *Competitive strategies: approaches to business strategies* (1st ed.). Warsaw school of economics.
258. Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating sustaining superior performance*. New York, Unite State Of America: the free press.
259. Porter, M. (1998). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors (new introduction)*. United States of America: the free press.
260. Serrat, O. (2017). Learning in Strategic Alliances. In *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance* (pp. 639-647). Singapore: Springer.

261. Somaya, D. (2016). Comparative Advantage. Augier, M., Teece, D. (eds) *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. Palgrave Macmillan, London
262. Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020). *Exploring strategy: text & cases* (12th ed print and electronic ed.). United Kingdom: Pearson education limited.
263. Wiig, K. (1993). *Knowledge management foundations : thinking about thinking : how people and organizations create, represent, and use knowledge*. Arlington (Tex.): Schema press.
264. Wiig, K. (1994). *Knowledge Management: The Central Management Focus for Intelligent-Acting Organizations*. Texas, USA: Schema Press: Arlington.

- **The Theses**

265. Djan, K. (2021, December). The impact of cybersecurity on competitive advantage (Doctoral thesis). france: doctoral school Grenoble ecole de management.
266. Gandon, F. (2002). Distributed Artificial Intelligence And Knowledge Management: Ontologies And Multi-Agent Systems For A Corporate Semantic Web (PhD Thesis). University of Nice Sophia Antipolis, Germany.

- **The Conference**

267. Baykara, T. (2006, July 09-13). Dynamics of 'Technological Creativity' as a Decision in Knowledge Creation Process. *Technology Management for the Global Future - PICMET 2006 Conference*, (pp. 951-956). Istanbul, Turkey.
268. Chiang, R., Barron, T., & Storey, V. (1992). Data, Knowledge, & Information in Database and Knowledge-Based Systems. *3th international conference of the information resources management association* (pp. 01-18). USA: University of Rochester.
269. Ferasso, M., Takahashi, A., & May, M. (14-18 May 2017). Dynamic capabilities, operational capabilities and SMEs performance: a synthesis of researches. *26th International Conference of the International Association for Management of Technology (IAMOT)*, (pp. 01-18). Vienna.
270. Gourlay, S. (18-19 Sep 2003). The SECI model of knowledge creation: some empirical shortcomings. *4th European Conference on Knowledge Management* (pp. 01-10). Oxford: Academic Conferences Ltd.
271. Hirèche, A. (29-30 Octobre 2002). La Compétitivité: L'autre Facette. *Séminaire International Sur La Compétitivité Des Entreprises Economiques Et Mutations De L'environnement*. Biskra: Université Mohamed Khider.
272. Maranzana, N., Dubois, S., Gartiser, N., & Caillaud, E. (2008). Proposal of a system of indicators to measure performance of problem solving process in design. *International Design Conference - Design'08*, (pp. 01-08). Croatia.

273. Martin, L., & Root, D. (2009). Knowledge creation in construction: the SECI model. *Dainty, A. (Ed) Procs 25th Annual ARCOM Conference* (pp. 749-758). Nottingham: Association of Researchers in Construction Management.
274. Mohammad Sakhawat, H. (2011). Tacit Sources of competitive advantage of the leading chines companies extracted from the longitudinal analysis of chinese internationalization. *7th international strategic management conference*. 24, pp. 727-736. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
275. Wiseman, E. (2007). the institutionalization of organizational learning: a neoinstitutional perspective, *Proceedings of the Organizational learning and knowledge conference (OLKC) Learning Fusion*, (pp. 1112-1136).
276. Zack, M. (2002). A Strategic Pretext for Knowledge Management. *The Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities*, (pp. 01-12). Greece.
277. Zack, M. (2004). The role of DSS technology in knowledge management. *The IFIP TC8/WG8.3 International Conference*, (pp. 861-871). Prato, Italy.
278. Zaffar, F., & Ghazawneh, A. (2012). knowledge sharing and collaboration through social media - the case of IBM. *Proceedings of the 7th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)*. Guimaraes.
279. Zhang , L., Tian, Y., & Qi, Z. (2004). An Empirical Study on the Impact of Organizational Memory on Organizational Performance in Manufacturing Companies. *37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, (pp. 01-10).
280. Zyngier, S. (10-11 Decembre 2001). The role of technology in knowledge management trends in the Australian corporate environment. *Australian Conference for Knowledge Management & Intelligent Decision* (pp. 01-11). Melbourne, Australia: Monash University.

الملاحق

الملحق رقم (01)



جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانة بحث

أخي الفاضل، أختي الفاضلة:

السلام عليكم...

في إطار استكمال إنجاز أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: إدارة استراتيجية وتنظيمات، بعنوان: " أثر إدارة المعرفة على الأداء التنافسي للمؤسسة "، دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة -.

قمنا بإعداد استبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة ميدانية، حيث تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف والتعرف على واقع إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) وأثرها في الأداء التنافسي للمؤسسة بأبعاده (الجودة، التكلفة، المرونة، الابتكار) وذلك من وجهة نظر اطارات ومسيرري المؤسسة.

لذا نرجو من سيادتكم التعاون معنا والإجابة بكل موضوعية عن الأسئلة المدونة بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب، كمساعدة منكم لإنجاح هذه الدراسة، علما أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولأغراض تتعلق فقط بالبحث العلمي.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

الطالب: بوهالي بدرالدين

❖ القسم الأول: البيانات العامة

• **الجنس:** ذكر أنثى

• **السن:** أقل من 30 30 إلى 40 من 40 إلى 50 50 فما فوق

• **سنوات الخبرة:** أقل من 5 من 5 إلى 14 من 15 إلى 24 25 فما فوق

• **المستوى العلمي:** ثانوي فأقل شهادة دراسات جامعية تطبيقية ليسانس مهندس

• **طبيعة المهام:** ماجستير شهادة أخرى أذكرها ماستر إدارية تقنية

❖ القسم الثاني: إدارة المعرفة

تتعلق العبارات الآتية بأربعة عمليات جوهرية لإدارة المعرفة متمثلة في: توليد المعرفة - تخزين المعرفة - تشارك المعرفة - تطبيق المعرفة.

حيث يعنى بالمعرفة أنها "مزيج من الخبرات والكفاءات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة"، في حين يقصد بإدارة المعرفة "مجموعة من العمليات تتعامل مع توليد وتخزين وتشارك وتطبيق المعارف والخبرات بغرض تحقيق أهداف المؤسسة".

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
توليد المعرفة						
01	تولي المؤسسة أهمية لذوي الخبرة بهدف توجيه الأفراد الجدد والتفاعل معهم.					
02	تعتمد المؤسسة على الخبرات في تحويل المعارف من المستوى الفردي إلى الجماعي.					
03	تفتح المؤسسة المجال للأفراد المتميزين لتقديم مقترحاتهم.					
04	تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية لزيادة مهارات الأفراد.					
05	تشجع المؤسسة الأفراد على تطوير قدراتهم المعرفية من خلال التعلم الذاتي المستمر.					
06	تعمل المؤسسة على استقطاب الافراد ذوي الخبرة والمختصين.					
تخزين المعرفة						
07	تخزن المؤسسة حلول المشكلات السابقة لتستفيد منها بالرجوع إليها عند الحاجة.					
08	تمتلك المؤسسة أنظمة معلوماتية لتخزين المعارف تسمح بالرجوع إليها عند الحاجة.					
09	تمكن البرامج المستخدمة من الرجوع إلى المعلومات لإعادة استخدامها بسهولة.					

					يمكن تطبيق المعلومات المحددة لإجراءات العمل واستخدامها بسهولة.	10
					تقوم المؤسسة بتحديث المعارف المخزنة للاستفادة منها وقت الحاجة إليها.	11
تشارك المعرفة						
					تتبنى المؤسسة ممارسات لتعزيز العمل الجماعي لتبادل المعارف والخبرات.	12
					تسهر المؤسسة على خلق المناخ الملائم لتبادل المعرفة بين الأفراد.	13
					تعمل المؤسسة على تنمية روح فريق العمل لتشجيع التشارك المعرفي.	14
					تلجأ المؤسسة إلى أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار مما يسمح بتشارك المعرفة بين الأفراد.	15
					تعمل المؤسسة على عقد اجتماعات دورية بهدف تبادل الأفراد لمعارفهم.	16
					تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تبادل المعلومات والاستفادة منها.	17
تطبيق المعرفة						
					يتم توظيف المعارف المبتكرة في تحسين إجراءات العمل.	18
					تستفيد المؤسسة من المعارف المبتكرة في طرح خدمات جديدة.	19
					يساهم توظيف المعرفة الجديدة في زيادة عدد العملاء.	20
					تزيد المعارف المبتكرة في فعالية الأساليب الإدارية التي تتبعها المؤسسة.	21
					يساهم استخدام المعارف الجديدة في زيادة فعالية اتخاذ القرار.	22

❖ القسم الثالث: الأداء التنافسي

تتعلق العبارات الآتية بأربعة أبعاد رئيسية للأداء التنافسي والمتمثلة في: الجودة-التكلفة- المرونة - الابتكار

حيث يقصد بالأداء التنافسي "الدرجة التي تتفوق فيها المؤسسة على منافسها في جذب عملاء جدد وزيادة معدلات المبيعات

وتحسين حصتها السوقية".

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الجودة						
01	تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين جودة خدماتها.					
02	تولي المؤسسة أهمية بالغة للوصول إلى الجودة في مختلف عملياتها.					
03	تحرص المؤسسة على تقييم دوري لجودة الخدمات المقدمة.					
04	تأخذ المؤسسة آراء زبائنها دائما بعين الاعتبار.					
05	تسهر المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية.					
06	تحرص المؤسسة على زيادة سرعة تدفق الأنترنت.					

التكلفة						
					07	تسعى المؤسسة إلى التحكم في التكاليف في مختلف عملياتها.
					08	تحرص المؤسسة على التعلم المستمر للأفراد للتحكم في التكاليف.
					09	تعمل المؤسسة على تغطية أوسع لشبكة الاتصال وبالتكاليف المناسبة.
					10	تتلاءم جودة الخدمات المقدمة مقارنة بتكاليفها.
					11	تسعى المؤسسة إلى جذب عدد أكبر من الزبائن لتخفيض تكلفة الخدمة المقدمة.
المرونة						
					12	تعمل المؤسسة على التجاوب بسرعة مع رغبات زبائننا.
					13	تسعى المؤسسة إلى بلوغ يقظة تجارية لزيادة سرعة استجابتها لحاجات الزبائن.
					14	تقدم المؤسسة خدماتها في وقت قصير.
					15	تعمل المؤسسة على طرح منتجات متنوعة.
					16	تمتلك المؤسسة الموارد والكفاءات التي تمكنها من الاستجابة لتطلعات الزبائن.
الابتكار						
					17	تولي المؤسسة أهمية بالغة لجهود البحث والتطوير لتقديم أفكار جديدة.
					18	تتيح المؤسسة المجال أمام الأفراد لطرح أفكارهم لإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل التي يواجهونها.
					19	تمنح المؤسسة حرية أوسع للأفراد في أساليب تأدية الأعمال.
					20	تشجع المؤسسة مبادرات الأفراد لطرح خدمات جديدة للزبائن.
					21	تعمل المؤسسة على دعم الأفكار الجديدة لتحسين الخدمات التي تقدمها.
					22	تدعم المؤسسة مقترحات الأفراد في طرحهم لأفكار جديدة.

"ولكم منا جزيل الشكر على تعاونكم"

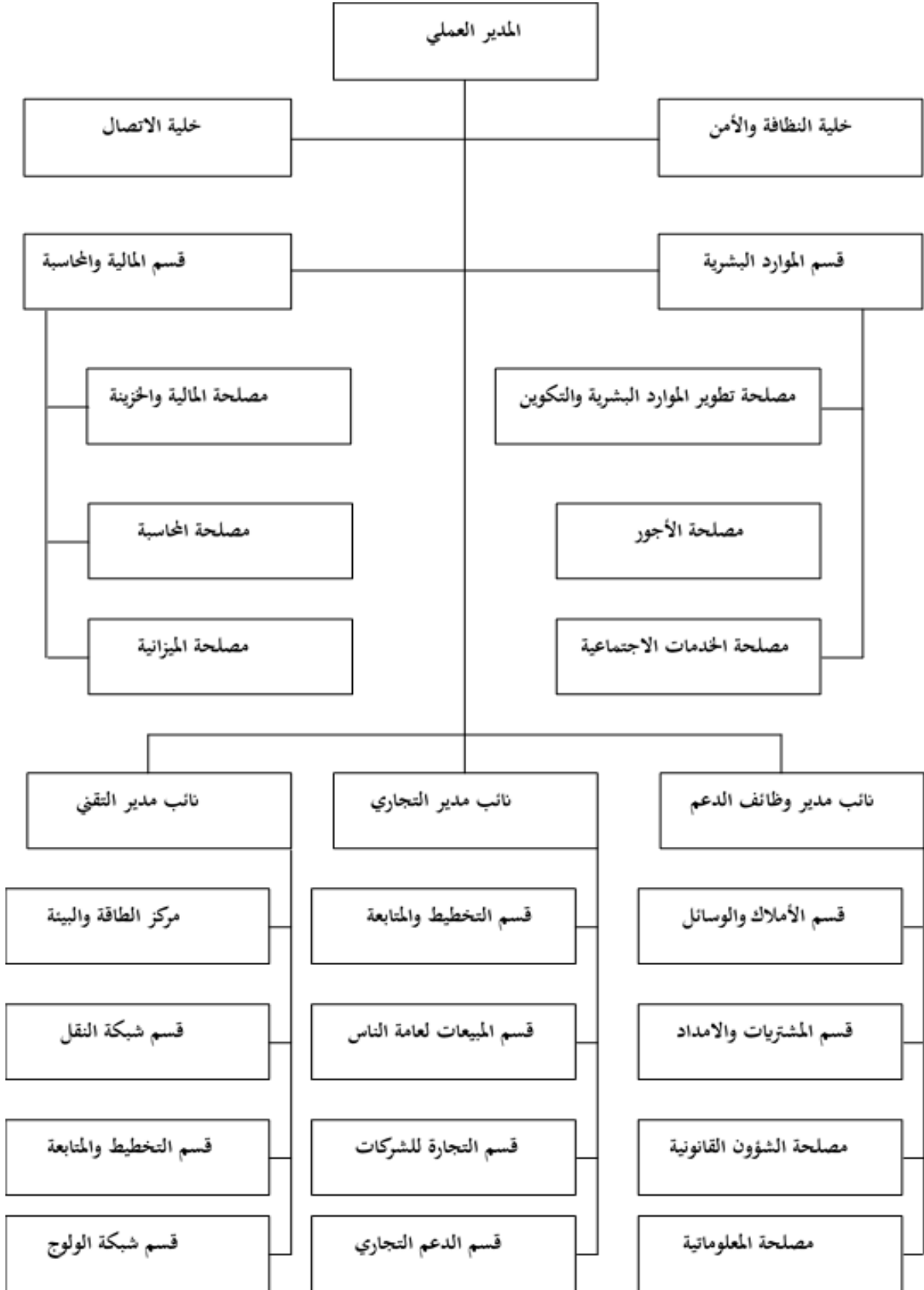
الملحق رقم (02)

قائمة الأساتذة محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
1	عادل بومجان	استاذ	قسم علوم التسيير . جامعة محمد خيضر -بسكرة-
2	أقطي جوهرة	استاذ	قسم علوم التسيير . جامعة محمد خيضر -بسكرة-
3	خان أحلام	استاذ	قسم علوم التسيير . جامعة محمد خيضر -بسكرة-
4	جبيرات سناء	أستاذ محاضر -أ-	قسم علوم التسيير . جامعة محمد خيضر -بسكرة-
5	الحاج عرابة	استاذ	قسم علوم التسيير . جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-
6	رشيد مناصرية	استاذ	قسم علوم التسيير . جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-
7	طواهر عبد الجليل	استاذ	قسم علوم التسيير . جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-
8	مقراش فوزية	استاذ	قسم علوم التسيير . جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-

الملحق رقم (03)

الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-



الملحق رقم (04)

الجدول الإحصائي لقيم معامل Durbin-watson لدرجة المعنوية 5%

Table A-2
Models with an intercept (from Savin and White)

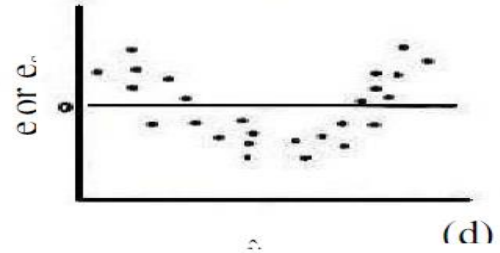
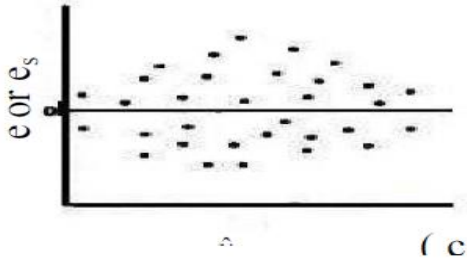
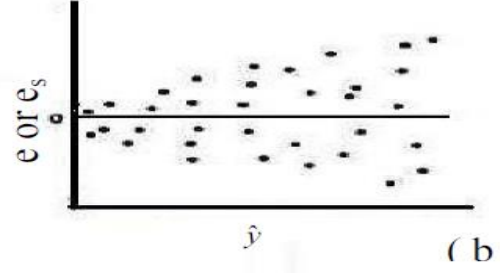
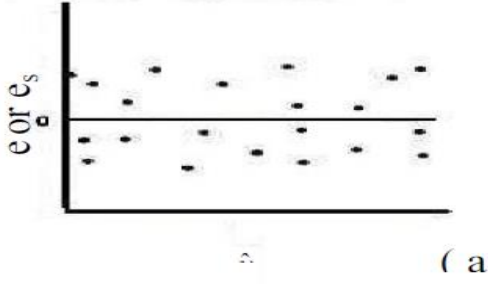
Durbin-Watson Statistic: 5 Per Cent Significance Points of dL and dU

n	k'=1		k'=2		k'=3		k'=4		k'=5		k'=6		k'=7		k'=8		k'=9		k'=10	
	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU
6	0.610	1.400	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----
7	0.700	1.356	0.467	1.896	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----
8	0.763	1.332	0.559	1.777	0.367	2.287	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----
9	0.824	1.320	0.629	1.699	0.455	2.128	0.296	2.588	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----
10	0.879	1.320	0.697	1.641	0.525	2.016	0.376	2.414	0.243	2.822	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----
11	0.927	1.324	0.758	1.604	0.595	1.928	0.444	2.283	0.315	2.645	0.203	3.004	----	----	----	----	----	----	----	----
12	0.971	1.331	0.812	1.579	0.658	1.864	0.512	2.177	0.380	2.506	0.268	2.832	0.171	3.149	----	----	----	----	----	----
13	1.010	1.340	0.861	1.562	0.715	1.816	0.574	2.094	0.444	2.390	0.328	2.692	0.230	2.985	0.147	3.266	----	----	----	----
14	1.045	1.350	0.905	1.551	0.767	1.779	0.632	2.030	0.505	2.296	0.389	2.572	0.286	2.848	0.200	3.111	0.127	3.360	----	----
15	1.077	1.361	0.946	1.543	0.814	1.750	0.685	1.977	0.562	2.220	0.447	2.471	0.343	2.727	0.251	2.979	0.175	3.216	0.111	3.438
16	1.106	1.371	0.982	1.539	0.857	1.728	0.734	1.935	0.615	2.157	0.502	2.388	0.398	2.624	0.304	2.860	0.222	3.090	0.155	3.304
17	1.133	1.381	1.015	1.536	0.897	1.710	0.779	1.900	0.664	2.104	0.554	2.318	0.451	2.537	0.356	2.757	0.272	2.975	0.198	3.184
18	1.158	1.391	1.046	1.535	0.933	1.696	0.820	1.872	0.710	2.060	0.603	2.258	0.502	2.461	0.407	2.668	0.321	2.873	0.244	3.073
19	1.180	1.401	1.074	1.536	0.967	1.685	0.859	1.848	0.752	2.023	0.649	2.206	0.549	2.396	0.456	2.589	0.369	2.783	0.290	2.974
20	1.201	1.411	1.100	1.537	0.998	1.676	0.894	1.828	0.792	1.991	0.691	2.162	0.595	2.339	0.502	2.521	0.416	2.704	0.336	2.885
21	1.221	1.420	1.125	1.538	1.026	1.669	0.927	1.812	0.829	1.964	0.731	2.124	0.637	2.290	0.546	2.461	0.461	2.633	0.380	2.806
22	1.239	1.429	1.147	1.541	1.053	1.664	0.958	1.797	0.863	1.940	0.769	2.090	0.677	2.246	0.588	2.407	0.504	2.571	0.424	2.735
23	1.257	1.437	1.168	1.543	1.078	1.660	0.986	1.785	0.895	1.920	0.804	2.061	0.715	2.208	0.628	2.360	0.545	2.514	0.465	2.670
24	1.273	1.446	1.188	1.546	1.101	1.656	1.013	1.775	0.925	1.902	0.837	2.035	0.750	2.174	0.666	2.318	0.584	2.464	0.506	2.613
25	1.288	1.454	1.206	1.550	1.123	1.654	1.038	1.767	0.953	1.886	0.868	2.013	0.784	2.144	0.702	2.280	0.621	2.419	0.544	2.560
26	1.302	1.461	1.224	1.553	1.143	1.652	1.062	1.759	0.979	1.873	0.897	1.992	0.816	2.117	0.735	2.246	0.657	2.379	0.581	2.513
27	1.316	1.469	1.240	1.556	1.162	1.651	1.084	1.753	1.004	1.861	0.925	1.974	0.845	2.093	0.767	2.216	0.691	2.342	0.616	2.470
28	1.328	1.476	1.255	1.560	1.181	1.650	1.104	1.747	1.028	1.850	0.951	1.959	0.874	2.071	0.798	2.188	0.723	2.309	0.649	2.431
29	1.341	1.483	1.270	1.563	1.198	1.650	1.124	1.743	1.050	1.841	0.975	1.944	0.900	2.052	0.826	2.164	0.753	2.278	0.681	2.396
30	1.352	1.489	1.284	1.567	1.214	1.650	1.143	1.739	1.071	1.833	0.998	1.931	0.926	2.034	0.854	2.141	0.782	2.251	0.712	2.363
31	1.363	1.496	1.297	1.570	1.229	1.650	1.160	1.735	1.090	1.825	1.020	1.920	0.950	2.018	0.879	2.120	0.810	2.226	0.741	2.333
32	1.373	1.502	1.309	1.574	1.244	1.650	1.177	1.732	1.109	1.819	1.041	1.909	0.972	2.004	0.904	2.102	0.836	2.203	0.769	2.306
33	1.383	1.508	1.321	1.577	1.258	1.651	1.193	1.730	1.127	1.813	1.061	1.900	0.994	1.991	0.927	2.085	0.861	2.181	0.796	2.281
34	1.393	1.514	1.333	1.580	1.271	1.652	1.208	1.728	1.144	1.808	1.079	1.891	1.015	1.978	0.950	2.069	0.885	2.162	0.821	2.257
35	1.402	1.519	1.343	1.584	1.283	1.653	1.222	1.726	1.160	1.803	1.097	1.884	1.034	1.967	0.971	2.054	0.908	2.144	0.845	2.236
36	1.411	1.525	1.354	1.587	1.295	1.654	1.236	1.724	1.175	1.799	1.114	1.876	1.053	1.957	0.991	2.041	0.930	2.127	0.868	2.216
37	1.419	1.530	1.364	1.590	1.307	1.655	1.249	1.723	1.190	1.795	1.131	1.870	1.071	1.948	1.011	2.029	0.951	2.112	0.891	2.197
38	1.427	1.535	1.373	1.594	1.318	1.656	1.261	1.722	1.204	1.792	1.146	1.864	1.088	1.939	1.029	2.017	0.970	2.098	0.912	2.180
39	1.435	1.540	1.382	1.597	1.328	1.658	1.273	1.722	1.218	1.789	1.161	1.859	1.104	1.932	1.047	2.007	0.990	2.085	0.932	2.164
40	1.442	1.544	1.391	1.600	1.338	1.659	1.285	1.721	1.230	1.786	1.175	1.854	1.120	1.924	1.064	1.997	1.008	2.072	0.952	2.149
45	1.475	1.566	1.430	1.615	1.383	1.666	1.336	1.720	1.287	1.776	1.238	1.835	1.189	1.895	1.139	1.958	1.089	2.022	1.038	2.088
50	1.503	1.585	1.462	1.628	1.421	1.674	1.378	1.721	1.335	1.771	1.291	1.822	1.246	1.875	1.201	1.930	1.156	1.986	1.110	2.044
55	1.528	1.601	1.490	1.641	1.452	1.681	1.414	1.724	1.374	1.768	1.334	1.814	1.294	1.861	1.253	1.909	1.212	1.959	1.170	2.010
60	1.549	1.616	1.514	1.652	1.480	1.689	1.444	1.727	1.408	1.767	1.372	1.808	1.335	1.850	1.298	1.894	1.260	1.939	1.222	1.984
65	1.567	1.629	1.536	1.662	1.503	1.696	1.471	1.731	1.438	1.767	1.404	1.805	1.370	1.843	1.336	1.882	1.301	1.923	1.266	1.964
70	1.583	1.641	1.554	1.672	1.525	1.703	1.494	1.735	1.464	1.768	1.433	1.802	1.401	1.838	1.369	1.874	1.337	1.910	1.305	1.948
75	1.598	1.652	1.571	1.680	1.543	1.709	1.515	1.739	1.487	1.770	1.458	1.801	1.428	1.834	1.399	1.867	1.369	1.901	1.339	1.935
80	1.611	1.662	1.586	1.688	1.560	1.715	1.534	1.743	1.507	1.772	1.480	1.801	1.453	1.831	1.425	1.861	1.397	1.893	1.369	1.925
85	1.624	1.671	1.600	1.696	1.575	1.721	1.550	1.747	1.525	1.774	1.500	1.801	1.474	1.829	1.448	1.857	1.422	1.886	1.396	1.916
90	1.635	1.679	1.612	1.703	1.589	1.726	1.566	1.751	1.542	1.776	1.518	1.801	1.494	1.827	1.469	1.854	1.445	1.881	1.420	1.909
95	1.645	1.687	1.623	1.709	1.602	1.732	1.579	1.755	1.557	1.778	1.535	1.802	1.512	1.827	1.489	1.852	1.465	1.877	1.442	1.903
100	1.654	1.694	1.634	1.715	1.613	1.736	1.592	1.758	1.571	1.780	1.550	1.803	1.528	1.826	1.506	1.850	1.484	1.874	1.462	1.898
150	1.720	1.747	1.706	1.760	1.693	1.774	1.679	1.788	1.665	1.802	1.651	1.817	1.637	1.832	1.622	1.846	1.608	1.862	1.593	1.877
200	1.758	1.779	1.748	1.789	1.738	1.799	1.728	1.809	1.718	1.820	1.707	1.831	1.697	1.841	1.686	1.852	1.675	1.863	1.665	1.874

*k' is the number of regressors excluding the intercept

الملحق رقم (05)

أنماط انتشار وتوزيع البواقي لاختبار الثبات في تباين الأخطاء



الحالة a: عدم وجود مشكلة (توفر فرضيات التحليل).

الحالة b: زيادة تباين الخطأ العشوائي بزيادة y .

الحالة c: زيادة وتناقص في تباين الخطأ العشوائي (مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي).

الحالة d: عدم ملائمة العلاقة الخطية (مما يستدعي نماذج غير خطية مثل النموذج من الدرجة الثانية أو الثالثة).

الملحق رقم (06)

جدول قيم (F) الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

Critical Values of the F-Distribution: $\alpha = 0.05$

Denom. d.f.	Numerator Degrees of Freedom									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	161.448	199.500	215.707	224.583	230.162	233.986	236.768	238.883	240.543	241.882
2	18.513	19.000	19.164	19.247	19.296	19.330	19.353	19.371	19.385	19.396
3	10.128	9.552	9.277	9.117	9.013	8.941	8.887	8.845	8.812	8.786
4	7.709	6.944	6.591	6.388	6.256	6.163	6.094	6.041	5.999	5.964
5	6.608	5.786	5.409	5.192	5.050	4.950	4.876	4.818	4.772	4.735
6	5.987	5.143	4.757	4.534	4.387	4.284	4.207	4.147	4.099	4.060
7	5.591	4.737	4.347	4.120	3.972	3.866	3.787	3.726	3.677	3.637
8	5.318	4.459	4.066	3.838	3.687	3.581	3.500	3.438	3.388	3.347
9	5.117	4.256	3.863	3.633	3.482	3.374	3.293	3.230	3.179	3.137
10	4.965	4.103	3.708	3.478	3.326	3.217	3.135	3.072	3.020	2.978
11	4.844	3.982	3.587	3.357	3.204	3.095	3.012	2.948	2.896	2.854
12	4.747	3.885	3.490	3.259	3.106	2.996	2.913	2.849	2.796	2.753
13	4.667	3.806	3.411	3.179	3.025	2.915	2.832	2.767	2.714	2.671
14	4.600	3.739	3.344	3.112	2.958	2.848	2.764	2.699	2.646	2.602
15	4.543	3.682	3.287	3.056	2.901	2.790	2.707	2.641	2.588	2.544
16	4.494	3.634	3.239	3.007	2.852	2.741	2.657	2.591	2.538	2.494
17	4.451	3.592	3.197	2.965	2.810	2.699	2.614	2.548	2.494	2.450
18	4.414	3.555	3.160	2.928	2.773	2.661	2.577	2.510	2.456	2.412
19	4.381	3.522	3.127	2.895	2.740	2.628	2.544	2.477	2.423	2.378
20	4.351	3.493	3.098	2.866	2.711	2.599	2.514	2.447	2.393	2.348
21	4.325	3.467	3.072	2.840	2.685	2.573	2.488	2.420	2.366	2.321
22	4.301	3.443	3.049	2.817	2.661	2.549	2.464	2.397	2.342	2.297
23	4.279	3.422	3.028	2.796	2.640	2.528	2.442	2.375	2.320	2.275
24	4.260	3.403	3.009	2.776	2.621	2.508	2.423	2.355	2.300	2.255
25	4.242	3.385	2.991	2.759	2.603	2.490	2.405	2.337	2.282	2.236
26	4.225	3.369	2.975	2.743	2.587	2.474	2.388	2.321	2.265	2.220
27	4.210	3.354	2.960	2.728	2.572	2.459	2.373	2.305	2.250	2.204
28	4.196	3.340	2.947	2.714	2.558	2.445	2.359	2.291	2.236	2.190
29	4.183	3.328	2.934	2.701	2.545	2.432	2.346	2.278	2.223	2.177
30	4.171	3.316	2.922	2.690	2.534	2.421	2.334	2.266	2.211	2.165
31	4.160	3.305	2.911	2.679	2.523	2.409	2.323	2.255	2.199	2.153
32	4.149	3.295	2.901	2.668	2.512	2.399	2.313	2.244	2.189	2.142
33	4.139	3.285	2.892	2.659	2.503	2.389	2.303	2.235	2.179	2.133
34	4.130	3.276	2.883	2.650	2.494	2.380	2.294	2.225	2.170	2.123
35	4.121	3.267	2.874	2.641	2.485	2.372	2.285	2.217	2.161	2.114
36	4.113	3.259	2.866	2.634	2.477	2.364	2.277	2.209	2.153	2.106
37	4.105	3.252	2.859	2.626	2.470	2.356	2.270	2.201	2.145	2.098
38	4.098	3.245	2.852	2.619	2.463	2.349	2.262	2.194	2.138	2.091
39	4.091	3.238	2.845	2.612	2.456	2.342	2.255	2.187	2.131	2.084
40	4.085	3.232	2.839	2.606	2.449	2.335	2.249	2.180	2.124	2.077
41	4.079	3.226	2.833	2.600	2.443	2.330	2.243	2.174	2.118	2.071
42	4.073	3.220	2.827	2.594	2.438	2.324	2.237	2.168	2.112	2.065
43	4.067	3.214	2.822	2.589	2.432	2.318	2.232	2.163	2.106	2.059
44	4.062	3.209	2.816	2.584	2.427	2.313	2.226	2.157	2.101	2.054
45	4.057	3.204	2.812	2.579	2.422	2.308	2.221	2.152	2.096	2.049
46	4.052	3.200	2.807	2.574	2.417	2.304	2.216	2.147	2.091	2.044
47	4.047	3.195	2.802	2.570	2.413	2.299	2.212	2.143	2.086	2.039
48	4.043	3.191	2.798	2.565	2.409	2.295	2.207	2.138	2.082	2.035
49	4.038	3.187	2.794	2.561	2.404	2.290	2.203	2.134	2.077	2.030
50	4.034	3.183	2.790	2.557	2.400	2.286	2.199	2.130	2.073	2.026
60	4.001	3.150	2.758	2.525	2.368	2.254	2.167	2.097	2.040	1.993
70	3.978	3.128	2.736	2.503	2.346	2.231	2.143	2.074	2.017	1.969
80	3.960	3.111	2.719	2.486	2.329	2.214	2.126	2.056	1.999	1.951
90	3.947	3.098	2.706	2.473	2.316	2.201	2.113	2.043	1.986	1.938
100	3.936	3.087	2.696	2.463	2.305	2.191	2.103	2.032	1.975	1.927
120	3.920	3.072	2.680	2.447	2.290	2.175	2.087	2.016	1.959	1.910
140	3.909	3.061	2.669	2.436	2.279	2.164	2.076	2.005	1.947	1.899
180	3.894	3.046	2.655	2.422	2.264	2.149	2.061	1.990	1.932	1.884
200	3.888	3.041	2.650	2.417	2.259	2.144	2.056	1.985	1.927	1.878
∞	3.841	2.996	2.605	2.372	2.214	2.099	2.010	1.938	1.880	1.831

