



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي  
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة.

| المشرف     | اعداد الطلبة   |   |
|------------|----------------|---|
| سراج وهيبة | بودربالة ايناس | 1 |
|            | نيبوش إبتسام   | 2 |

لجنة المناقشة:

| الصفة        | الجامعة                                | اسم ولقب الأستاذ(ة) |
|--------------|----------------------------------------|---------------------|
| رئيسا        | جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف<br>ميلة | دشة محمد علي        |
| مشرفا ومقررا | جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف<br>ميلة | سراج وهيبة          |
| ممتحنا       | جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف<br>ميلة | سعدي مفيدة          |

السنة الجامعية: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان

أول شكر هو شكر رب العالمين الذي رزقنا العقل وحسن التوكل

عليه سبحانه وتعالى

يقول نبينا الحبيب محمد صلى الله عليه وسلم

"لا يشكر الله من لا يشكر الناس" رواه أحمد الترمذي

وأخص بالتقدير والشكر

الأستاذة المشرفة الدكتورة "سراج وهيبة" التي لم تبخل علينا

بنصائحها القيمة لإتمام هذا البحث

أخيرا نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في مساعدتنا

وتوجيهنا وإرشادنا ومساعدتنا،

ونسأل الله العلي العظيم أن يجزي الجميع خير الجزاء وأن يوفقهم،

إلى ما يحبه ويرضاه، إنه سميع مجيب

# الإهداء

بالحمد يختتم ما ابتدأته بالدعاء، وبالشكر تسقى ثمار صبري وعنائي، هاقد انتهى الطريق، وما هو بانتهاء، إنما هو بدء جديد حفت خطاه بالإمتنان.

أهدي تخرجي وثمار جهدي إلى:

أمي ثم أمي ثم أمي.....

ليس فقط لأنك أويتني في رحمك الدافئ تسعة أشهر، إنما كنت منذ إنجابي حتى هذه اللحظة أما عظيمة إلى الحد الذي أشعر فيه بأنك كثيرة علي. " أمي الغالية "

إلى الذي زين إسمي بأجمل الألقاب إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة "أبي الغالي "

إلى الذين عشنا فصول الحياة بأطوارها مع بعضنا البعض وشهدنا مراحل الحياة باختلافها سويا، إلى الذين كانوا في سنوات العجاف سحابة ممطرة وأضلاعا ثابتة لاتميل " إخوتي "

إلى عائلتي الكبيرة وأصدقائي الذين كانوا سنداً لي ودعموا رغم إخفاقاتي

"وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين "

ما سلكنا البدايات إلا بتيسيره وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه وما حققنا الغايات إلا بفضلته فالحمد لله الذي وفقنا لتتميم هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية.



(واخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين) الحمد لله عند البدء وعند الختام فماتناه درب،  
ولأختم جهد، ولأتم سعي الا بفضلله.

اهدي تخرجي الى من احمل اسمه بكل فخر الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق  
العلم

.....ابي الغالي.....

اهدي تخرجي الى القلب الحنون وصاحبة الدعاء الصادق الى مصدر الأمان الى نور عيني  
وحظي الجيد وفوزي وفخري.

.....امي الغالية.....

ادامكم الله ملوكا في عرشي قلبي وحفظكم ملاذا اليها انتمى.

الى مصدر قوتي الداعمين والساندين الى خيرة ايامي وصفوتها الى ضلعي الثابت وامان ايامي  
.....اخواني الغاليين (اكرم، معتز، امين، باسم، رحيم، )

.....

. الى تزام روح وبهجة الأيام الى من كانت السند في الخفاء، ودعمني لحظات التعب وصوت  
الطمأنينة حين اشتد التعب.

.....اخوتي العزيزة خولة وعزيز القلب عدي.....

الى نفسي بعد سنوات من الجهد والسهر والتحديات أقف اليوم بفخر امام انجاز لطالما حلمت  
به، الى نفسي التي تعلمت من كل تأخيرته ومن كل عثرة اهديك هذا النجاح ليس لأنه نهاية  
الطريق بل وعدا بان القادم أجمل بأذن الله.

والى صديقاتي الغاليات الى من شاركني لحظات التعب قبل الفرح، والقلق قبل النجاح الى من  
كان السند في أيام الدراسة والضحكة في وسط الضغط، إيناس ورائيا وسيرين ورائيا راجية  
من الله ان يحفظنا دائما على الخير

نيوش

ابتسام

المخلص

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة ( توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة، من خلال دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين في هذه المؤسسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج دراسة الحالة (الوصفي) يعتمد على الأسلوب التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع 76 استمارة واسترجع منها 70 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( spss ).

وأظهرت نتائج الدراسة وجود دور إيجابي لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، حيث يعمل هذا الدور بشكل خاص على التركيز على تطبيق المعرفة وتخزينها، كون هذين البعدين يأخذان بعين الاعتبار جميع تطلعات واحتياجات المؤسسة لتحقيق التطور الاستراتيجي، والهدف في ذلك هو تحقيق توجه استراتيجي يلبي اهداف المؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تبني رؤية استراتيجية واضحة من طرف إدارة المؤسسة ترتكز على تفعيل دور إدارة المعرفة كأداة اساسية في صياغة التوجهات الاستراتيجية، بما يضمن تحقيق الانسجام بين أهداف المؤسسة ومواردها المعرفية، العمل على تطوير نظام متكامل لإدارة المعرفة يضمن جمع وتخزين وتوزيع المعرفة داخل المؤسسة بما يساهم في دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بشكل أكثر دقة وفعالية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، التوجه الاستراتيجي، مؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة.

---

**Abstract**

This study examine the role of knowledge management dimensions (knowledge Generation, knowledge storage, knowledge distribution, and knowledge application) in determining the strategic orientation of the Algerian telecom focusing on administrative employees. the study adopted the analytical descriptive approach and used a questionnaire distributed to 70 employees data were analyzed using ( spss ) .

The findings revealed a statistically significant effect of knowledge management dimensions on strategic orientation of with knowledge generation showing the study also highlighted the importance of strategic orientation in improving organizational efficiency and enhancing value creation .

The study recommends adopting a clear strategic vision and developing an integrated knowledge management system to support strategic decision-making and organizational performance .

**Keywords:** knowledge management, strategic orientation, knowledge management processes, Algerian telecommunications corporatio.

# فهرس المحتويات

| الصفحة | العناوين                                                           |
|--------|--------------------------------------------------------------------|
| -      | ملخص                                                               |
| I      | فهرس المحتويات                                                     |
| IV     | فهرس الجداول والأشكال                                              |
| VIII   | فهرس الملاحق                                                       |
| أ-هـ   | مقدمة                                                              |
|        | <b>الفصل الأول: التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة</b>                |
| 2      | تمهيد                                                              |
| 3      | المبحث الأول: التأصيل النظري لإدارة المعرفة.                       |
| 4      | المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة.                                 |
| 8      | المطلب الثاني: مرتكزات إدارة المعرفة.                              |
| 11     | المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة.                               |
| 16     | المبحث الثاني: التأصيل النظري للتوجه الإستراتيجي.                  |
| 17     | المطلب الأول: مفهوم التوجه الإستراتيجي.                            |
| 28     | المطلب الثاني: أنواع التوجه الإستراتيجي.                           |
| 31     | المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالتوجه الإستراتيجي في المؤسسة. |
| 34     | المبحث الثالث: الدراسات التطبيقية السابقة.                         |
| 34     | المطلب الأول: الدراسات العربية.                                    |
| 36     | المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.                                  |
| 38     | المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات الحالية.           |

|     |                                                                                |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------|
| 40  | خلاصة الفصل.                                                                   |
|     | <b>الفصل الثاني: الفصل التطبيقي للدراسة</b>                                    |
| 42  | تمهيد                                                                          |
| 43  | المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر_ميلة.                             |
| 44  | المطلب الأول: نبذة عن نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر_ميلة.                         |
| 49  | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر_ميلة.                    |
| 51  | المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر_ميلة.                         |
| 53  | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.                               |
| 54  | المطلب الأول: منهج ونموذج الدراسة التطبيقية.                                   |
| 56  | المطلب الثاني: أدوات جمع بيانات الدراسة التطبيقية.                             |
| 66  | المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة وخصائص مجتمع الدراسة. |
| 77  | المبحث الثالث: عرض وتحليل محاور الاستبيان واختبار النتائج.                     |
| 78  | المطلب الأول: عرض وتحليل محاور الإستبيان.                                      |
| 95  | المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.                                          |
| 105 | المطلب الثالث: عرض أهم النتائج ومقارنة النتائج بالدراسات السابقة               |
| 111 | خلاصة الفصل                                                                    |
| 113 | الخاتمة.                                                                       |
| 115 | قائمة المراجع.                                                                 |
| 121 | قائمة الملاحق.                                                                 |

# قائمة الجداول والأشكال

| الرقم | الجدول                                                                   | الصفحة |
|-------|--------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01_01 | ملحقات المديرية لولاية ميله                                              | 49     |
| 02_01 | مقياس ليكرث الخماسي                                                      | 59     |
| 03_01 | معاملات ثبات لاستبيان للدراسة الاستطلاعية                                | 60     |
| 04_01 | معاملات ثبات لاستبيان للدراسة التطبيقية                                  | 61     |
| 05_01 | صدق الاتساق الداخلي توليد المعرفة                                        | 62     |
| 06_01 | صدق الاتساق الداخلي لبعء تخزين المعرفة                                   | 62     |
| 07_01 | صدق الاتساق الداخلي لبعء توزيع وتبادل المعرفة                            | 63     |
| 08_01 | صدق الاتساق الداخلي لبعء تطبيق المعرفة                                   | 64     |
| 09_01 | صدق الاتساق الداخلي لمحور التوجه الاستراتيجي                             | 65     |
| 10_01 | توزيع جنس الموظفين الإداريين في مؤسسة اتصالات الجزائر_ميلة.              | 68     |
| 11_01 | توزيع الفئة العمرية للموظفين الإداريين في مؤسسة اتصالات الجزائر_ميلة.    | 69     |
| 12_01 | توزيع المسنوى التعليمي للموظفين الإداريين في مؤسسة اتصالات الجزائر_ميلة. | 71     |
| 13_01 | توزيع سنوات الخبرة للموظفين الإداريين في مؤسسة اتصالات الجزائر_ميلة.     | 73     |
| 14_01 | توزيع عمل الموظفين الإداريين في مؤسسة اتصالات الجزائر_ميلة.              | 75     |
| 01_02 | مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات                     | 74     |
| 02_02 | آراء الموظفين الاداريين حول توليد المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر_ميلة  | 77     |
| 03_02 | آراء الموظفين الاداريين حول تخزين المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر_ميلة  | 78     |

|     |                                                                                          |       |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 81  | آراء الموظفين الاداريين حول توزيع وتبادل المعرفة في مؤسسة اتصالات<br>الجزائر_ميلة        | 04_02 |
| 83  | آراء الموظفين الاداريين حول تطبيق المعرفة في مؤسسة اتصالات<br>الجزائر_ميلة               | 05_02 |
| 85  | آراء الموظفين الاداريين حول تقييم المعرفة في مؤسسة اتصالات<br>الجزائر_ميلة               | 06_02 |
| 87  | آراء الموظفين الاداريين حول التوجه الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات<br>الجزائر_ميلة          | 07_02 |
| 94  | نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين تقييم توليد المعرفة والتوجه<br>الاستراتيجي        | 08_02 |
| 96  | نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين تقييم تخزين المعرفة والتوجه<br>الاستراتيجي        | 09_02 |
| 98  | نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين تقييم توزيع وتبادل المعرفة والتوجه<br>الاستراتيجي | 10_02 |
| 100 | نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين تقييم تطبيق المعرفة والتوجه<br>الاستراتيجي        | 11_02 |
| 101 | نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين دور إدارة المعرفة والتوجه<br>الاستراتيجي          | 12_02 |

| الرقم | الشكل                                                                                            | الصفحة |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01_01 | العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة                                                                 | 12     |
| 01_02 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر_ميلة                                                      | 50     |
| 02_02 | نموذج الدراسة                                                                                    | 55     |
| 03_02 | توزيع الموظفين الإداريين وفق للجنس في مؤسسة اتصالات الجزائر_ميلة                                 | 69     |
| 04_02 | توزيع الموظفين الإداريين وفق الفئة العمرية في مؤسسة اتصالات الجزائر_ميلة                         | 70     |
| 05_02 | توزيع المستوى التعليمي للموظفين الإداريين في مؤسسة اتصالات الجزائر _ميلة.                        | 73     |
| 06_02 | توزيع عدد سنوات الخبرة للموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر _ميلة.                          | 74     |
| 07_02 | توزيع عمل الموظفين الإداريين الذين عملوا بمؤسسات اخرى قبل الالتحاق بمؤسسة اتصالات الجزائر _ميلة. | 75     |

## قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

| الرقم | الشكل                             | الصفحة |
|-------|-----------------------------------|--------|
| 01_01 | قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان | 121    |
| 01_02 | استبيان الدراسة                   | 122    |
| 02_02 | مخرجات برنامج spss                | 128    |

مقدمة

شهدت الفترة الأخيرة تحولات جذرية في بيئة الأعمال المعاصرة، تمثلت في الانتقال من الإقتصاد القائم على الموارد المادية التقليدية إلى الإقتصاد القائم على المعرفة والإبتكار، حيث أصبحت المعرفة تمثل المحور الأساسي الذي تدور حوله ديناميكيات التنافس والبقاء. فالمؤسسات اليوم لم تعد تنافس بما تملكه من أصول ملموسة فقط، بل بما تملكه من قدرات غير ملموسة تتمثل في الخبرات والمهارات والمعارف التي يمتلكها أفرادها، والتي تتحول إلى رأس مال فكري قادر على تحقيق قيمة مضافة مستدامة. وإزاء هذا التحول برزت إدارة المعرفة كأحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تعنى بكيفية استثمار هذا المورد الاستراتيجي بطرق منهجية، تبدأ بتوليد المعرفة واستخلاصها، مروراً بتنظيمها وتخزينها ونشرها، وصولاً إلى توظيفها في تحسين الأداء واتخاذ القرارات الرشيدة.

وفي ظل هذه التغيرات المتسارعة التي تفرضها العولمة وانفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي الهائل في مجالات المعلومات والاتصالات، أصبحت المؤسسات مطالبة بإعادة النظر في نماذجها الإدارية التقليدية التي كانت تركز على الأدوار التسييرية الروتينية، والانتقال نحو تبني رؤى استراتيجية أكثر مرونة وشمولية، تستند إلى قدراتها المعرفية في قراءة المستقبل واستشراف المتغيرات. فالمؤسسة التي تنجح في تحويل معارفها الفردية والجماعية إلى ذاكرة تنظيمية حية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التحولات، وأسرع في الاستجابة لمتطلبات السوق، وأكثر ابتكاراً في تطوير منتجاتها وخدماتها، وهو ما يمنحها قدرة تنافسية حقيقية تمكنها من الريادة في مجال نشاطها.

إن أهمية إدارة المعرفة تنبع من خصوصية المورد الذي تتعامل معه، ألا وهو المعرفة التي تعد العنصر الأكثر تعقيداً وحساسية في العملية الإدارية، فهي غير قابلة للنضوب بل تزداد قيمة كلما تم استخدامها ومشاركتها، وهي المحرك الأساسي للابداع والابتكار، والمسؤولة عن توليد الأفكار الجديدة التي تتحول إلى حلول مبتكرة للتحديات القائمة، وهي أيضاً الأساس التي تقوم عليه عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم ملامح المستقبل، فالمؤسسة التي تمتلك القدرة على إدارة معارفها بفعالية تكون قادرة على بناء رؤية استراتيجية واضحة، وتحديد أهداف بعيدة المدى بدقة، واختيار البديل الاستراتيجي الأنسب في ضوء ما لديها من معلومات دقيقة وتحليلات معمقة تستند إلى تراكم معرفي منظم.

وفي سياق متصل، يأتي التوجه الاستراتيجي ليمثل الإطار العام الذي يوجه مسار المؤسسة، ويحدد خياراتها وهو ليس مجرد قرار إداري يتخذ في لحظة زمنية محددة، بل هو نتاج لتفاعل مجموعة من العوامل أبرزها القدرات الذاتية للمؤسسة، وطبيعة المنافسة في القطاع الذي تنشط فيه والتغيرات التكنولوجية والتوجهات الاقتصادية والاجتماعية. غير أن العامل الحاسم في نجاح التوجه الاستراتيجي للمؤسسة يكمن في قدرتها على

تحويل ما تملكه من معارف إلى أساس متين لبناء هذا التوجه، مما يضمن أن تكون الاستراتيجية المتبعة قابلة للتنفيذ ومتوافقة مع الامكانيات المتاحة.

لذلك، فإن العلاقة بين إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي لم تعد علاقة هامشية بل أصبحت علاقة تكاملية حيث تشكل إدارة المعرفة الركيزة الأساسية التي يبنى عليها التوجه الاستراتيجي، وفي المقابل فإن التوجه الاستراتيجي هو الذي يحدد أولويات إدارة المعرفة ويرسم ملامح أنشطتها وبرامجها، فالمؤسسة التي تدرك هذه العلاقة التكاملية وتعمل على ترسيخ ثقافة المعرفة لديها وتستثمر في بناء نظم معلومات قادرة على جمع وتحليل وتدقيق المعارف بين مختلف الاقسام، تكون أكثر قدرة على صياغة توجهات استراتيجية دقيقة وأسرع في اكتشاف الفرص الواعدة وأقل عرضة للمخاطر التي قد تهدد استمراريتها.

وتبرز أهمية هذا الموضوع في كونه يتناول أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في عصر المعرفة، ألا وهو كيفية تحويل ما لديها من معارف وقدرات إلى ميزة تنافسية مستدامة، وكيف يمكن لهذه المعارف أن تشكل المحرك الرئيسي لتحديد التوجهات الاستراتيجية الكبرى. فالمؤسسات التي نجحت في تحقيق التميز والريادة، لم يكن نجاحها وليد الصدفة بل كان نتيجة لامتلاكها رؤية استراتيجية واضحة، استندت في بناءها على إدارة المعرفة وتوظيفها في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي، بناءا من تحليل البيئة الداخلية والخارجية، مروراً بصياغة البدائل الاستراتيجية وتقييمها، وصولاً إلى تنفيذ الاستراتيجية المختارة ومتابعتها وتقييمها.

### أولاً: إشكالية الدراسة

من خلال المنطلق السابق فإنه يمكن طرح الإشكالية التالية:

**هل هناك دور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة؟**

ولمعالجة هذه الإشكالية يتطلب الأمر الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

\_\_ هل هناك دور لتوليد المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة.

\_\_ هل هناك دور لتخزين المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة.

\_\_ هل هناك دور لتوزيع المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة.

\_\_ هل هناك دور لتطبيق المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة.

### ثانياً: فرضيات الدراسة

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة إختبار مجموعة من الفرضيات، التي تعد كإجابة مبدئية ومسبقة على مختلف التساؤلات الفرعية المطروحة، وبالتالي سنحاول من خلال هذه الدراسة أن نثبت صحة هذه الفرضيات من عدمه، وعليه يمكن صياغة هذه الفرضيات كالتالي:

**الفرضية العامة:**

— هناك دور لإدارة المعرفة في تحديد التوجه الإستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة.  
الفرضيات الفرعية:

والتي يتم معالجتها من خلال أربع فرضيات فرعية كالتالي:  
الفرضية الفرعية الأولى:

— هناك دور لتوليد المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة.  
الفرضية الفرعية الثانية:

— هناك دور لتخزين المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة.  
الفرضية الفرعية الثالثة:

— هناك دور لتوزيع المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة.  
الفرضية الفرعية الرابعة:

— هناك دور لتطبيق المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة.  
ثالثا: أهمية الدراسة

إن التحديات التي تواجه المؤسسات في ظل التحولات المتسارعة نحو الاقتصاد القائم على المعرفة، جعلت هذه الأخيرة تدرك أن أكبر ما يواجهها هو تحديد كيفية استثمار المعرفة كأصل استراتيجي غير ملموس، والذي بات من الضروري أن يواجهه عن طريق اعتماد إدارة المعرفة كمستوى أساسي وسلاح استراتيجي، لاعادة هيكلة كل وظائف المؤسسات عامة، وفعاليات التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار خاصة، ضمن نظم معرفية تعكس قدرة المؤسسات على الانخراط في الأسواق، وتوفير الآليات اللازمة لممارسة كل عمليات إدارة المعرفة وفق مكوناتها من توليد ونشر وتخزين وتطبيق للمعارف.

ولكن تحدي ربط إدارة المعرفة بالتوجه الاستراتيجي يعكس قدرة المؤسسات على إعادة بناء الهياكل التنظيمية والذهنية بشكل يتوافق مع حجم وتدفق المعارف المطلوبة من الموارد البشرية، وعلى أهمية مكونات رأس المال الفكري في تحقيق القرارات التنافسية والاستباقية.

كما من البديهي أن تأخذ بعين الاعتبار البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والثقافة التنظيمية الداعمة للمشاركة والتعلم، كمتغيرات أساسية لتحقيق أهداف المؤسسات عامة وإدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي خاصة. لذلك بات من الضروري أن تدعم المؤسسات جودة تطبيقات إدارة المعرفة، من خلال ضمان التدفق الفعال للمعلومات والمعارف.

استنادا لكل ما سبق ذكره، تبرز أهمية ومكانة هذه الدراسة، من خلال إيجاد المداخل الجديدة التي تكفل إبراز دور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسات، ضمن متطلباتها الرامية لضمان بقائها واستمرارها في الأسواق، ومواجهة حالة عدم اليقين والتعقيد التي تطبع بيئة الأعمال المعاصرة.

### رابعاً: أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- تقديم رؤية شاملة ومتكاملة حول إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي داخل المؤسسات.
- تقديم دليل علمي حول أهمية اعتماد إدارة المعرفة كمدخل حديث يساهم في تحسين فعالية التوجهات الاستراتيجية وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.
- التعرف على أهم العوامل التي تحدد كفاءة وفعالية إدارة المعرفة، ومدى دورها على تحديد التوجه الاستراتيجي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة.
- الوقوف على واقع تطبيقات إدارة المعرفة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة، ومحاولة تحديد نقاط القوة والضعف في استغلال المعرفة داخل المؤسسة.
- التوصل الى تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، سواء من حيث إبراز العلاقة الكلية بين إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي، أو من حيث تحليل العلاقات الجزئية بين أبعاد كل متغير.
- إثراء الرصيد العلمي والمكتبي بالدراسات التي تتناول إدارة المعرفة ودورها في دعم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات.

### خامساً: أسباب اختيار الموضوع

تكمن أسباب اختيار الموضوع في النقاط التالية:

#### 1\_ أسباب ذاتية:

تتمثل في:

\_ الاهتمام الشخصي بمجال الاستراتيجية باعتباره مجالاً يعكس تطور المؤسسة وقدرتها على البقاء والمنافسة.

تماشي الموضوع مع اختصاص الدراسة.

الميل إلى المواضيع ذات الطابع التطبيقي التي تربط الجانب النظري بالواقع الميداني.

## 2\_ أسباب موضوعية:

أهمية إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي في المؤسسات.

الدور المتزايد لإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية.

الحاجة إلى دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي.

قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة الجزائرية خاصة في قطاع الاتصالات.

## سادسا: مجالات الدراسة

تتمثل مجالات الدراسة في:

### 1: المجال الجغرافي لإجراء الدراسة التطبيقية

يتمثل المجال الجغرافي لدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر \_وحدة ميلة\_ الكائن مقرها بولاية ميلة، حيث تم إجراء الدراسة الميدانية داخل هذه المؤسسة باعتبارها من المؤسسات الرائدة في مجال الاتصالات، كما يشمل نطاق نشاطها مختلف دوائر وبلديات الولاية من خلال تقديم خدمات الهاتف والانترنت لمختلف فئات الزبائن.

### 2: المجال الزمني لإجراء الدراسة التطبيقية

لقد تم إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة محل الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من شهر افريل 2026 إلى غاية شهر ماي 2026. وقد قسمت هذه لفترة لمرحلتين:

### 3: المجال البشري

يتمثل المجال البشري للدراسة في جميع الموظفين، وبصفة خاصة الموظفين الإداريين والتقنيين العاملين بمديرية اتصالات الجزائر \_ميلة\_. وقد تم اختيار هاتين الفئتين نظرا لدورهما الأساسي في تطبيق ممارسات إدارة المعرفة والمساهمة في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

سابعاً: هيكل الدراسة

إن تحليلنا لإشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات المقترحة كان ضمن فصلين مترابطين، حيث خصصنا الفصل الأول للجانب النظري في حين خصص الفصل الثاني للجانب التطبيقي، وقد تمحور الفصلين حول ما يلي:

**\*الفصل الأول:** تناولنا فيه أدبيات إدارة المعرفة والتوجه الإستراتيجي، وهذا من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث أساسية، حيث خصص المبحث الأول لأدبيات وعمليات إدارة المعرفة، أما المبحث الثاني فقد تناول التأصيل النظري للتوجه الاستراتيجي، وتضمن المبحث الثالث الأدبيات التطبيقية للدراسة.

**\*الفصل الثاني:** تناولنا فيه الإطار التطبيقي للدراسة التطبيقية من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث أساسية حيث خصص المبحث الأول للتعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر\_ميلة، أما المبحث الثاني فقد خصص لتحديد منهج وأدوات الدراسة التطبيقية وتحديد أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة وخصائص مجتمع الدراسة، والمبحث الثالث خصص لعرض وتحليل محاور الإستبيان وإختبار الفرضيات وعرض النتائج ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة وأهم التوصيات.

الفصل الاول  
التأصيل النظري لمتغيرات  
الدراسة

## تمهيد:

إن التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم اليوم، لا سيما في مجالات التكنولوجيا والاتصال، وتزايد الاعتماد على المعرفة كمورد استراتيجي حاسم، إلى جانب التحول من اقتصاد قائم على الموارد المادية إلى اقتصاد قائم على الخبرات والإبداع والمعرفة، جعل المؤسسات الإقتصادية في سباق دائم نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

هذه التحولات التي أسهمت بشكل كبير في إعادة تشكيل فكر المؤسسات حول ضرورة الانتقال من النماذج الإدارية الجامدة، إلى أنماط أكثر مرونة وتفاعلا مع متغيرات البيئة المعرفية والتكنولوجية، حيث لم يعد النجاح مرتبطا بالموارد المادية أو المالية فقط، بل أصبح رهنا بقدرة المؤسسة على إدارة ما تمتلكه من معارف ضمن توجه استراتيجي واضح.

وأن الاستثمار في إدارة المعرفة يعد استثمارا غير ملموس لكنه بالغ الأثر في أداء المؤسسة وابتكارها، وإدراكا من المؤسسات لأهمية ربط المعرفة بالاتجاهات الاستراتيجية طويلة المدى، كان لا بد من تعزيز هذا الربط من خلال آليات وأطر نظرية تضمن توافق أهداف المعرفة مع الأهداف الاستراتيجية، ولن يكون ذلك ممكنا إلا في ظل تصور متكامل لإدارة المعرفة يغطي عملياتها ويوجهها نحو تحقيق رؤية إستراتيجية واضحة، وهذا ما يساهم في تعزيز الفعالية التنظيمية والتميز التنافسي.

وحتى نلم أكثر بموضوع إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي سنحاول معالجة هذا الفصل من خلال المباحث الثلاثة التالية:

\_المبحث الأول: التأصيل النظري لإدارة المعرفة.

\_ المبحث الثاني: التأصيل النظري للتوجه الاستراتيجي.

\_المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: التأصيل النظري لإدارة المعرفة

إثر التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم على الأصعدة كافة، برزت المعرفة كمورد استراتيجي يفوق في أهميته الموارد التقليدية، من رأس مال وعمل وأرض، لتصبح المحرك الرئيسي للميزة التنافسية والركيزة الأساسية لاقتصاديات العصر الحديث.

لم يعد النجاح التنظيمي يقاس فقط بكمية الانتاج، أو حجم الاصول المادية، بل بقدرة المنظمة على توليد المعرفة وتوظيفها بفعالية في عملياتها ومنتجاتها وخدماتها.

ويقتضي تطبيق إدارة المعرفة توفير عدة مقومات منها: كوادر بشرية مؤهلة، وقادة داعمين لتبني مفهوم إدارة المعرفة، وتقنيات اتصال ومعلومات ملائمة، وهيكل تنظيمي مرن يتوافق مع عمليات إدارة المعرفة.

بناءً على ذلك، سيتم التفصيل في هذا المبحث كالتالي:

**المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة.**

**المطلب الثاني: مرتكزات إدارة المعرفة.**

**المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة.**

## المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

تمر إدارة المعرفة بمسار تطوري واضح، بدأ مع تركيز أولي على إدارة المعلومات وتنظيمها ثم تبلورت كمفهوم إداري مستقل في تسعينيات القرن الماضي، وفي الألفية الثالثة انتقلت من كونها ممارسة تكنولوجية إلى استراتيجية تنظيمية شاملة ومتكاملة مع الابتكار والتعلم المؤسسي، لتصبح ركيزة أساسية في بناء منظمات ذكية وقادرة على التكيف والنمو المستدام.

### أولاً: التطور التاريخي لإدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة حقلاً معرفياً يتسم بالقدم والحداثة في آن واحد، حيث تمتد جذوره إلى آلاف السنين، فإن الاهتمام بصلته بهياكل أماكن العمل يعد توجهاً حديثاً نسبياً، فقد تركزت معظم الكتابات حول هذه العلاقة في العقود الأخيرة، ولا سيما منذ مطلع تسعينيات القرن العشرين.

في عام 1980، وخلال المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، ظهر مفهوم "هندسة المعرفة" (Knowledge Engineering) كنتيجة للربط بين المعرفة والأنظمة الذكية، مما استحدث وظيفة "مهندس المعرفة". ثم في عام 1997 ومع تزايد الإدراك بأهمية المعرفة في عصر المعلومات، أنشأ حقل "إدارة المعرفة" (Knowledge Management). وقد انعكس هذا التطور على الدوريات العلمية، إذ تحولت بعض المجالات المتخصصة، مثل مجلة "تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال" إلى "إدارة ومعالجة المعرفة".

خلال النصف الثاني من تسعينيات القرن العشرين، برزت إدارة المعرفة كأحد أبرز الموضوعات الديناميكية في الفكر الإداري، وأصبح التحول نحو المنظمات القائمة على المعرفة توجهاً واسعاً وعميقاً طال مختلف مجالات الحياة في العديد من المجتمعات المعاصرة.<sup>1</sup>

### ثانياً: تعريف إدارة المعرفة

يوجد عدد كبير من المفاهيم حول إدارة المعرفة، وفيما يلي أحدث ما قدم حول هذا المصطلح:

<sup>1</sup> عطايث الله ربيع، دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 15.

\_تعرف إدارة المعرفة بأنها: "عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة، تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة ومتتالية ومتشابكة، مثل خلق وجمع وتوزيع المعرفة واستخدامها والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة، للحصول على أكبر قيمة للمؤسسة."<sup>1</sup>

\_تعرف إدارة المعرفة بأنها: "الإدارة الواضحة والنظامية للمعرفة وكافة العمليات والنشاطات المرتبطة بها والتي تختص بخلقها وجمعها وتنسيقها وتنظيمها ونشرها، فضلا عن عمليات استغلال المعرفة."<sup>2</sup>

\_تعرف إدارة المعرفة بأنها: "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة. كحل للمشكلات واتخاذ القرارات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي."<sup>3</sup>

\_تعرف إدارة المعرفة بأنها: "تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية بشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الايجابي في نتاج الميزة التنافسية."<sup>4</sup>

مما تقدم يتضح أن التعاريف المذكورة أعلاه، اتخذت مناحي عديدة فمنها من ركز على الجانب المتعلق بأن إدارة المعرفة عبارة عن نظام متكامل يتأثر بالبيئة الخارجية، ومنها من ركز على استغلال المعرفة، ومنها من ركز على الأنشطة الادارية والاستراتيجية ومنها من ركز على الأصول الغير ملموسة والميزة التنافسية.

وعليه نستنتج أن إدارة المعرفة هي: "عمليات إدارية تكون داخل المؤسسة حيث تساعد على تسهيل وتوليد ونقل المعرفة وتخزينها وتنظيمها، ثم القدرة على نشرها واستخدامها ويكون الهدف منها هو الحصول على أكبر قيمة للمنظمة."

### ثالثا: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

إن التحولات الراهنة نحو الاقتصاد القائم على المعرفة، هو الشيء الذي أبرز أهمية إدارة المعرفة، من خلال ما تساهم به في جمع المعرفة؛ وتخزينها؛ ونقلها؛ وتطبيقها. الذي يرفع من جودة القرارات والكفاءة

<sup>1</sup> Satyendra, C. Pandey, Andrew Dutta, **Role of knowledge infrastructure capabilities in knowledge management**. Journal of knowledge management, VOL.17 NO.3,2013,p 436.

<sup>2</sup> علي عبد الأمير وناظم جواد الزيايدي، إدارة المعرفة والفكر التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص208.

<sup>3</sup> عمر احمد هشير، إدارة المعرفة الطريق إلى الميزة والريادة، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص104.

<sup>4</sup> اسمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2016، ص53.

التشغيلية فبالرغم من أهمية إدارة المعرفة إلا أن أهدافها ركزت على خلق بيئة محفزة للتعليم المستمر وتحقيق ميزة تنافسية وخلق أكبر قيمة للمؤسسة.

## 1\_ أهمية إدارة المعرفة:

تكمُن أهمية المعرفة كونها المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء أداء متميز الذي يعزز من منافسة المؤسسة وتعتبر هذه الأخيرة هي المحرك الأساسي والأول للإنتاج، في حين يرى آخرون بأنها مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصادقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدميها،<sup>1</sup> فالمعرفة قوة وثورة في آن واحد، باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات ، وتأتي أهميتها للمنظمات الحديثة ليس في المعرفة بحد ذاتها، وإنما فيما تضيفه من قيمة لها، ولما لها من دور في تحويل المنظمة الى الاقتصاد القائم على المعرفة .

ولإدراك هذه الأهمية، لابد من فهم الخاصية الجوهرية التي تميز المعرفة عن باقي الموارد، حيث أنها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، بينما تستنزف الموارد التقليدية بالاستخدام، تزداد المعرفة نموا كلما تم توظيفها ومشاركتها. هذه الخاصية تجعل منها ركيزة للاقتصاد نموا كلما تم توظيفها ومشاركتها حيث يمكن للمؤسسة استثمارها بشكل متجدد دون أن تفقد قيمتها، بل تتعاظم من خلال التراكم والتطوير المستمر.<sup>2</sup>

وبفضل هذه الخاصية، تصبح المعرفة أداة حاسمة في تحسين القرارات الاستراتيجية للمنظمة، خاصة تلك المتعلقة بفرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب. فمن خلال امتلاك معرفة شاملة بالمنافسين والعملاء، تستطيع المنظمة تحديد موقعها التنافسي بدقة وتصميم منتجات وخدمات تلبي تطلعات السوق. وهنا يبرز الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في تحويل البيانات الخام إلى رؤى قابلة للتنفيذ.

وتتجلى ثمار هذه القرارات الدقيقة في تحسين الأداء التنظيمي والتشغيلي، إذ تؤثر المعرفة التنظيمية بشكل مباشر في فعالية الهيكل التنظيمي وتصميم نظم العمل. فالمعرفة المتعلقة بأفضل الممارسات الإدارية وتقنيات الأداء تمكن المنظمة من تحقيق الكفاءة التشغيلية، واختيار الهياكل المرنة التي تتيح سرعة الاستجابة للمتغيرات.

من خلال هذه الكفاءة التشغيلية، تنفتح أمام المنظمة آفاق أوسع للابتكار حيث تمثل المعرفة المستمرة والمتجددة محركا رئيسيا للتطوير والابداع. فلا يمكن للمنظمات مواكبة التطورات التكنولوجية والاقتصادية دون

<sup>1</sup> عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2013، ص66.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مدخل لإدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2009، ص26.

الاعتماد على قاعدة معرفية صلبة. فالمعرفة المكتسبة من التجارب السابقة والانفتاح على تجارب الآخرين تتيح إمكانية إعادة الهيكلة التنظيمية، مما يسهم في تحديث الأداء وتحسينه باستمرار. وهذا ينسجم مع متطلبات الاقتصاد الحديث الذي يقوم على الابداع والابتكار كعامل للبقاء والاستمرار.<sup>1</sup>

## 2\_ أهداف إدارة المعرفة:

إن استخدام إدارة المعرفة وتطبيقها داخل المنظمة، ساهم في تحقيق العديد من الآثار الإيجابية أهمها خلق ميزة تنافسية مستدامة ، وهذا بدوره سيؤثر إيجاباً على أداء المنظمة، ويمكن ابراز أهداف إدارة المعرفة من

خلال مزاياها وآثارها الإيجابية على النحو التالي:<sup>2</sup>

\_تحسين كفاءة استخدام الموارد المعرفية: ويتم ذلك من خلال تحديد مصادر المعرفة الداخلية والخارجية واستخلاصها وإعادة استعمالها ويؤدي ذلك إلى تخفيض تكاليف إعادة اكتشاف الحلول وتقادي الأخطاء المتكررة، مما يرفع إنتاجية العمل ويخفض الهدر.

\_تعظيم العائد على رأس المال الفكري: ويتم ذلك من خلال جذب الكفاءات وتحفيزها على المساهمة في حل المشكلات، فالمنظمة التي تستثمر في بيئة تشجع تبادل المعرفة تجذب أفضل المواهب، مما يزيد من مخزون المعرفة لديها، يترجم اقتصادياً إلى القدرة على الابتكار ونتاج حلول جديدة.

\_ تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة: وذلك لتسهيل تداولها، فعندما تتحول خبرات الأفراد الى اصول معرفية قابلة للتوثيق والنقل، يمكن للمنظمة حمايتها قانونياً وتسويقها عبر التراخيص او الابتكارات الملموسة. هذا يحول المعرفة الى مصدر دخل مباشر ويعظم العوائد المالية من الاصول الفكرية.

\_ دعم الاستدامة التنظيمية والتعلم التنظيمي: ذلك يضمن استمرارية تدفق المعرفة، حتى مع تغير الافراد. كما يمنع ذلك فقدان الاستثمارات التدريبية والمعرفية عند مغادرة الموظفين، ويحافظ على قاعدة معرفية مؤسسية تدعم التخطيط طويل الاجل وتقلل مخاطر الاعتماد على الافراد.

\_خفض تكاليف التشغيل وتحسين الجودة: عبر نشر أفضل الممارسات وجمع الأفكار الذكية من الميدان، فالاستفادة من المعرفة المتراكمة لدى العاملين في تحسين العمليات يؤدي الى رفع الانتاجية وتقليل الاخطاء.

<sup>1</sup> أحمد الخطيب وخالد زبغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009، ص 09.

<sup>2</sup> محمد عواد احمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 61.

## المطلب الثاني: مرتكزات إدارة المعرفة

إن من أهم مرتكزات إدارة المعرفة أنواع المعرفة ومعوقات تطبيقها في المؤسسات، وسنوضحها في التالي:

### أولاً: مبررات التحول إلى إدارة المعرفة الموجودة في السوق الاقتصادي

لم يكن توجه المنظمات نحو الاهتمام بإدارة المعرفة مجرد طرح فكري أو توجه نظري، بل جاء نتيجة استجابة حتمية لجملة من المتطلبات والتأثيرات البيئية سواء الداخلية منها أو الخارجية، ويعد هذا التوجه محاولة لإحداث تغيير يهدف إلى تحقيق قدر من التكيف مع تلك المتغيرات البيئية حيث أن الاقتصاد المعرفي المقترن بتكنولوجيا الاعلام والاتصال هو اقتصاد السرعة الفائقة، فإذا كان الاقتصاد التقليدي في العصر الصناعي هو اقتصاد الحركة البسيطة ووسيلته هي السكك الحديدية والسيارات والبريد التقليدي، فإن الاقتصاد المعرفي هو اقتصاد الحركة السريعة، ووسيلته هي الأقمار الصناعية والبريد الالكتروني<sup>1</sup>، حيث أن التحول من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد المعرفي يصنع تحدياً أمام إدارة مؤسسات الاعمال، ففي ظل الاقتصاد التقليدي كان التحدي الذي يواجه المؤسسات هو كيفية إدارة الندرة في الموارد (الأموال، المعدات، اليد العاملة) والتي تتناقص بالاستخدام، أما في ظل اقتصاد المعرفة فقد انتقل التحدي إلى (إدارة الوفرة) حيث تحول الاهتمام إلى خلق الوفرة في المعلومات والمعرفة والتي تزداد قيمتها بالاستخدام، فقد أصبحت المعرفة ورأس المال الفكري أهم مستلزمات الاقتصاد المعرفي والموجودات الأكثر أهمية في المؤسسات، ومما زاد مبررات التحول إلى الاقتصاد المعرفي وزيادة أهميتها هو النمو السريع للمعرفة، وظهور فروع علمية جديدة واتساع مجالات البحث والتطوير، إضافة إلى التطور التكنولوجي الكبير الذي يشهده العالم حالياً في مختلف المجالات العلمية والتقنية.

### ثانياً: أنواع المعرفة

حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق إدارة المعرفة بفاعلية، فيجب عليها أولاً حصر المعارف المتوفرة لديها، ثم تصنيفها وتحديد خصائصها، لأن حسن التعامل مع المعرفة يتطلب فهم واضحاً لطبيعتها وأنواعها. ولهذا اهتم العديد من الباحثين بمحاولة تصنيف المعرفة، ومن بين إهم التصنيفات وأكثرها شيوعاً التصنيف حسب نوع المعرفة، والذي ينقسم إلى:

#### 1\_ بعض الباحثين صنف المعرفة إلى 5 أنواع هي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن جيمية مريم، اقتصاد المعرفة ومبررات التحول اليه، مجلة جامعة طاهري، بشار، مجلة أبحاث اقتصادية، 20، افريل 2018، ص123.

<sup>2</sup> زيد جابر، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية\_دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم التسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة بسكرة، الجزائر، ص9.

معرفة ماذا: **Know \_what** : وهي معرفة أي نوع من المعرفة هي المطلوبة.

معرفة كيف: **Know-how** : وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع ظاهرة ما.

معرفة لماذا: **know \_ why** : وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.

معرفة أين: **know \_where** : وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.

معرفة متى: **Know \_when** : وهي معرفة متى تكون هناك حاجة الى معرفة معينة.

2\_ والبعض الآخر صنف المعرفة الى ثلاثة أنواع هي:<sup>1</sup>

أ-المعرفة الجوهرية: هي النوع او النوع الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوباً لدى المؤسسة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمؤسسة قابلية التنافس طويل الأمد.

ب-المعرفة المتقدمة: هو النطاق الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء التنافسية فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام المستوى نفسه، والنطاق، والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عنهم في تعويلها على قدراتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التمييز، وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية من خلال المعرفة المتقدمة.<sup>2</sup>

ج-المعرفة الابتكارية: هي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقود صناعاتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم.

3\_ وهناك من صنف المعرفة الى نوعين:

معرفة ضمنية ومعرفة صريحة، حيث أكد على أهمية هذا التمييز في دراسة شركات الخلاقة للمعرفة، ويعد هذا التصنيف الأكثر استخداماً .

1-المعرفة الصريحة: هي المعرفة الموضوعية في البرامج والمستندات والإجراءات والسياسات فهي

معرفة يمكن تشاركتها وتقاسمها، ويشير إلى أن المعرفة الصريحة هي التي يمكن التعبير عنها

<sup>1</sup> MICHEAN HZACK, DEVELOPINNG A KNOWLEDGY, STRAEGY, CRN, VOL 41, NO 03, SPRING1999, P133.

بالكلمات والأرقام والأصوات، وتتم مشاركتها على شكل بيانات، صيغ علمية، مرئيات، أشرطة سمعية، مواصفات المنتج، كتيبات، وبصفة عامة فهي التي تنتقل بسهولة بين الافراد رسميا وبشكل منهجي.<sup>1</sup>

2- **المعرفة الضمنية:** تعرف بأنها المعرفة غير الرسمية، الذاتي، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية وغير القابلة للنقل والتعليم، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الافراد والفرق داخل الشركة، وهذه المعرفة التي تعطي خصوصية للشركة وهي الأساس في قدرتها على انشاء المعرفة.<sup>2</sup>

وتعرف أيضا بأنها الأساس المعرفي لبقية المعارف إذا أنها المصدر لأي معرفة أخرى وبدونها لا يمكن نقل أو توليد أي معرفة، ويمكن التعبير عنها بمهارات وممارسات فردية وجماعية من تجسيدها في المهام الموكلة للأفراد، وهي الأكثر صعوبة من حيث الاستقرار والثبات لأنها تمثل القواعد للتفكير المنظم والحدس والقدرة على الحكم، وهذا ما يحول دون ترميزها أو ايصالها للآخرين بسهولة.<sup>3</sup>

إن نوعي المعرفة متكاملان مع بعضهما البعض بحيث كثيرا ما يقترن بلوغ الأهداف بوجودهما معا، الامر الذي يفسر إمكانية الانتقال من معرفة ضمنية الى أخرى صريحة او تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ضمنية اعتمادا على مشاركة الأفراد بمعرفته الفنية مع الآخرين وتبادل الخبرات والمواقف والمهارات ويمكن أيضا تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أخرى وكذلك توليد معرفة جديدة باستخدام معرفة صريحة.

### ثالثا: معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات

تعاني إدارة المعرفة من عدة معوقات تحد من قدراتها على التحول الى منظمات معرفيه او متعلمه، ويعود ذلك الى تأثير مجموعة من العوامل الشخصية والثقافية والتنظيمية التي تشكل تحديات رئيسية امام التطبيق الفعال لإدارة المعرفة. حيث من منظور بعد الباحثين نحن نعلم الان اننا دخلنا اقتصاد المعرفة حيث أن الميزة التنافسية الرئيسية هي احد الأصول الغير ملموسة في لمؤسسات الخاصة او العامة وتسمى المعرفة، من جهة أخرى ان التقاعد الضخم للكثير من الموظفين هو أيضا مصحوب بفقدان الكثير من المعرفة حيث أن ما يقارب 70% من المعرفة الضمنية والمفيدة في المؤسسات موجودة في ادمغة الموظفين، والقليل جدا

<sup>1</sup> Nonaka IKUjiro & Takeuchi Hirotaka, **Hitosubashi on knowledge**, Management ,John Wiley & sons (Asia):Singapore ,2004,p04.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص78.

<sup>3</sup> بن باير حبيب وبالجوم فريد، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ملتقى دولي حول راس المال الفكري في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 14/13 ديسمبر 2011، ص05.

تستخدم في قواعد المعلومات والوثائق، وقواعد البيانات، لذا وجب استغلال هذه المعارف الضمنية ونشرها في المؤسسة<sup>1</sup> فيما يخص تطبيق موضوع إدارة المعرفة ويرى باحث آخر أن هناك اختلافات طفيفة في ممارسات إدارة المعرفة بين القطاع العام والخاص، حيث تستخدم منظمات القطاع الخاص إدارة المعرفة لتقاسم المعارف الداخلية المستهدفة في مجالات محددة للمنظمة، وإن مبادرات إدارة المعرفة في أغلب الأحيان تعنى بإدارة الاعمال والمعرفة الإدارية، أما منظمات القطاع العام تستخدم إدارة المعرفة للمعرفة الداخلية والخارجية على حد سواء ومشاركتها وتقاسمها في جميع أنحاء المنظمة، ومبادرات إدارة المعرفة في أغلب الأحيان تعنى بالإدارة للمعارف المتصلة بالمنتجات. أما فيما يخص مجال إدارة المعرفة فهو مجال كبير ومعقد في تطور مستمر، كما أن إدارة المعرفة تشمل الإدارة والممارسات التشغيلية والفلسفات والتكنولوجيات والاستراتيجيات والصفات السلوكية البشرية.<sup>2</sup>

وأن الوعي بإدارة المعرفة في القطاع العام منخفض وأن هناك غموض بشأن التعاريف، المصطلحات، البيانات والمعلومات والمعرفة كيانات القطاع العام، وبالمثل، وأيضاً توجد ثلاثة تحديات رئيسية لتنفيذ إدارة المعرفة في القطاع العام في الدول النامية مثل توفير الوعي بشأن المعارف والقدرة على فهم وتطبيق المعارف وتوفير الدعم الإداري القوي، هذه التحديات أكثر خطورة في القطاع العام<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

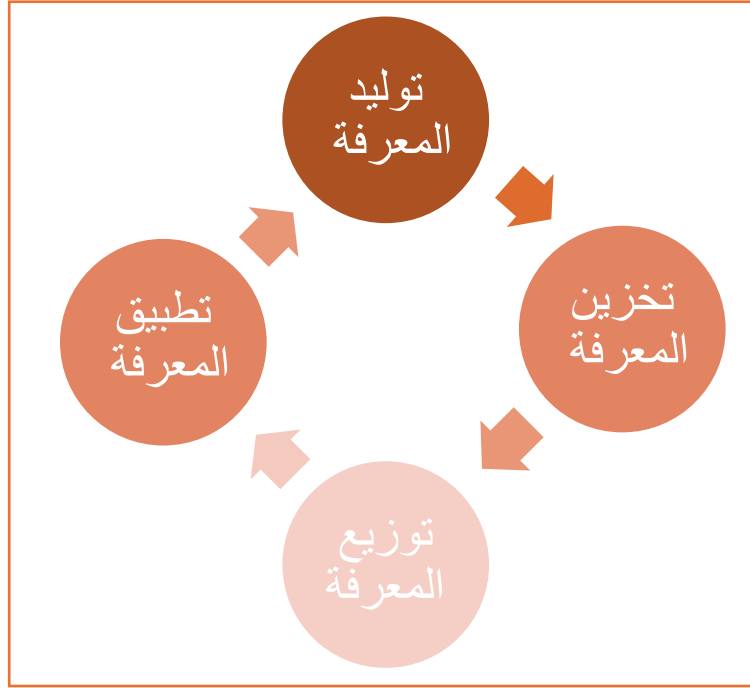
اختلف عدد من الباحثين في تحديد عمليات إدارة المعرفة ولكن اغلبيتهم أجمعوا على أن هناك عمليات جوهرية تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها على شكل حلقة، تعتمد كل عملية على سابقتها كما تدعم التي تليها ويمكن تلخيص العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة كما هي مبينة في الشكل (1-1) الذي العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة .

الشكل رقم (1\_1): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

<sup>1</sup> Jean –Louis ERMINE, **knowledge crash and knowledge Management** ,Author manuscript ,published in International journal of knowledge and systems science (IJKSS),2010,p03.

<sup>2</sup> B U Kannappanavar et al, **Information and knowledge Management**, Punjab University, Chandigarh Pakistan, February8- 10, 2007. p264.

<sup>3</sup> -Karl Martin wig, **knowledge Management Has Many Facets**, knowledge Research Institute ,Inc ,January, 2002,January ,p 01.



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص135.

#### أولاً: توليد المعرفة

من الباحثين من يرى أن توليد المعرفة يعني الابداع وعملية توليد المعرفة تعد جهداً بشرياً واعياً من خلال تحويل المعرفة الضمنية وتوسعها إلى معرفة ظاهرة، وبتحويل المعرفة على المستوى الفردي إلى معرفة على مستوى الجماعة عن طريق التشارك، وكثير من الباحثين يرون أهمية فرق العمل في توليد المعرفة من خلال الترجمة للخبرة المتراكمة إلى معرفة<sup>1</sup>، كما تعتبر القدرة على توليد المعرفة من المصادر المهمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، في حين أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بنفسها بدون أفراد، حيث أنهم هم الذين يولدون المعرفة وهم حاملو المعرفة الضمنية في عقولهم، لذا على المنظمة أن تولي اهتمام وتحفيز كبيرين للأفراد الذين يقومون بتوليدها لأنهم هم المبدعين، فهي تنشأ من الفرد من خلال توسيع المعرفة وبلورتها في الجماعة بالتشارك والحوار والمحادثة<sup>2</sup>.

تتم عملية تحويل المعرفة من الضمنية إلى صريحة ومن المستوى الفردي إلى الجماعي من خلال أربعة أنماط وهي:

<sup>1</sup> أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص80.

<sup>2</sup> هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص128.

**1\_التنشئة:** هي توليد المعرفة الضمنية، وهي تعني تحويل المعرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية، إذ تسمح بتبادل الخبرات والمهارات واكتساب المعارف الضمنية عن طريق المشاهدة، فالمتدربين يعملون مع المعلمين ويتعلمون الحرفة ليس بالكلم ولكن بالمشاهدة، وفي المنظمات يستعمل التدريب نفس المبدأ.

**2\_التجسيد:** تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة أو معلنة بحيث يجب على الفرد أن يكون له القدرة على التعبير بوضوح عن الرؤيا التي يمتلكها، لكي يتسنى للآخرين أن يشاركها المعرفة الضمنية.

**3-التركيب أو الترابط:** هي تحويل للمعرفة المعلنة إلى المعرفة معلنة من خلال دمج وتركيب أجزاء غير مترابطة من المعرفة المعلنة او الصريحة على شكل دليل او كتيبات، يستند إليها الآخرون. أي معرفة صريحة أكثر تطورا باستعمال طرق نشر متطورة وجعل المعرفة الصريحة قابلة للاستخدام من خلال ربطها بالوثائق كالإجراءات، القواعد، الخطط، التقارير وبيانات السوق.<sup>1</sup>

**4-التدوين:** وتقوم على تحويل المعرفة المعلنة الى معرفة ضمنية، المهمة تحدث عندما يقوم الفرد بتدوين المعرفة التي اكتسبها بالتشارك يعني استخدام المعرفة من أجل توسيع المعرفة الضمنية وإعادة تشكيلها من جديد في عقولهم.

كما يدخل ضمن توليد المعرفة كل من الاسر، الاقتناء، الابتكار، الاكتشاف، الاستحواذ للمعرفة فهي ممثلة في الأفكار الجديدة والطرق والأساليب المبتكرة لتنفيذ المهام والأفراد الجدد حاملو الخبرات المتحصل عليها من الكتب والمجالات والمكتسبات من المعارف الضمنية من خلال عمليات التدريب والتكوين والملتقيات والمؤتمرات.<sup>2</sup>

### ثانيا: تخزين المعرفة

عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، اذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما

<sup>1</sup>نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص499.

<sup>2</sup> فراج الطيب، اثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال، غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر. 2008، ص74.

في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات المعرفة المخزنة، فهي من العملات التي تسمح المحافظة على المعرفة وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها حيث تعد الذاكرة أساس لكل منظمة.

### ثالثاً: توزيع المعرفة

يعتبر توزيع المعرفة العملية التي تضمن الوصول إلى الذاكرة التنظيمية بالاتصال المباشر أو غير المباشر، والتعلم والتدريب من خلال تجنيد الأفراد وحثهم على تقاسم المعرفة وتبني ثقافة التشجيع على توفير المناخ والبيئة اللازمة للتشارك، وتشجيعهم على قبول استخدام معارفهم وبناء الثقة بين الجميع، وهي تشمل التوزيع، النشر، التشارك، التدفق، النقل والتحرك للمعرفة بطرق متنوعة ووسائل آمنة، فالمعرفة تتعاضد من خلال الاستخدام والتشارك فيها وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد لهذا على المنظمة نشر ثقافة التشارك فيها بالتحفيز وإزالة الصعوبات والمعوقات التي تحول دون توزيع المعارف، ومن بين أساليب التوزيع حسب المفكرين نذكر: وكلاء المعرفة؛ شبكات المعرفة الداخلية؛ فرق الخبرة وحلقات المعرفة والتعلم والتدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.

كما أن الحوار والتدريب من بين أساليب توزيع المعرفة الضمنية ونشر الوثائق والنشرات والتعلم، كلها تزيد من التشارك المعرفي، ويبقى استعمال التكنولوجيا في نشر المعرفة الضمنية خاصة من بين التحديات التي تواجه المنظمات حيث يضع المنظمات أمام تحدي لتنظيم ذاكرتها التنظيمية للوصول السهل والأمن للمعرفة وفي الوقت المناسب. كما يعتبر التحفيز والتشجيع على نشر ثقافة المشاركة في المعرفة التي يمتلكونها في عقولهم ضروري لنجاح برامج إدارة المعرفة.<sup>1</sup>

### رابعاً: تطبيق المعرفة

تطبيق المعرفة هو استخدام واستثمار جميع أنواع المعرفة في الأداء التنظيمي كوسيلة لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية وتجسيدها على أرض الواقع، كما أن التعلم يأتي من التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها فعلى المنظمات أن تعي أن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها لأنه يقودنا إلى الاستخدام الكفء لما تعلمناه من مهارات وخبرات ومعارف، ويمكن أن تتولد من هذه العملية ابتكار معارف

<sup>1</sup> عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص122.

جديدة، تسهم في تحقيق الجودة العالية للخدمات والمنتجات وكذا الطرق والأساليب تسهل العمل وبأقل التكاليف، كما أن عملية التطبيق والتجريب يتطلب بيئة مساعدة ومشجعة على التجريب، ويشمل تطبيق المعرفة كل من استعمال المعرفة، إعادة استعمال المعرفة، الاستفادة، والتطبيق، حيث أن تطبيق المعرفة يؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ويسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي، كما يقلص من الفجوة بين امتلاك المعرفة النظرية وتطبيقها.<sup>1</sup> ومن بين الأساليب التي نعتمد عليها في تطبيق المعرفة نجد:<sup>2</sup>

\_الفرق متعددة الخبرات الداخلية؛

\_التدريب الفريق بالاعتماد على الخبراء المتمرسين؛

\_مبادرات العمل ومقترحات الخبير الداخلي؛

\_اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة.

إن المنظمة الناجحة هي التي تستخدم معارفها المتوفرة في الوقت المناسب لحل مشكلة قائمة، وهذا يعني استثمار المعرفة لتحقيق ميزتها التنافسية، ويأتي ذلك من خلال تحقيق الاهداف واتخاذ قرارات وابتكار منتجات وخدمات جديدة تطويرها.

## المبحث الثاني: التأصيل النظري للتوجه الإستراتيجي

تعمل المنظمات في جميع أنحاء العالم وبمختلف الأحجام والقطاعات في بيئة ديناميكية معقدة وغير متوقعة، وعلى نحو متزايد حيث أثرت هذه التغيرات على مستقبل المنظمات، وفرضت عليها تحديات جديدة من أجل البقاء في المنافسة في هذه الأسواق المتغيرة بسرعة، من خلال تبني توجهات استراتيجية تمكنها من مواجهة المنافسة والاستفادة من الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، الطبعة الرابعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2011، ص 78.

<sup>2</sup> عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 126.

هذا يعني أن تبني المنظمات للتوجهات الاستراتيجية أصبح ضرورة حتمية، وآلية للتكيف من أجل البقاء في السوق، مما استدعى دراسة موضوع التوجه الاستراتيجي.

بناءً على ذلك، سيتم التفصيل في هذا المبحث كالتالي:

**المطلب الأول:** مفهوم التوجه الإستراتيجي في المنظمة

**المطلب الثاني:** أنواع التوجه الإستراتيجي في المنظمة.

**المطلب الثالث:** علاقة إدارة المعرفة بالتوجه الإستراتيجي في المنظمة.

## المطلب الأول: مفهوم التوجه الإستراتيجي

إن تمكين المنظمة من تحقيق التميز والإستمرارية في بيئة تتسم بالتقلب والمنافسة الشديدة، يستدعي بلورة توجه إستراتيجي واضح، يوجه مسارها نحو تحقيق أهدافها البعيدة المدى. فالتوجه الإستراتيجي الجيد هو الذي يمكن المنظمة من رسم ملامح مستقبلها، واستباق المتغيرات الخارجية والتكيف معها بكفاءة، مما يعزز قدرتها على مواجهة حالات عدم التأكد.

لذلك سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد مختلف التعاريف التي تطرقت إلى التوجه الإستراتيجي، مع إبراز مكونات هذا الأخير وأنماطه في المنظمات.

### أولاً: تعريف التوجه الإستراتيجي

يوجد عدد كبير من المفاهيم حول التوجه الإستراتيجي، وفيما يلي أحدث ما قدم حول هذا المصطلح:

ـ يعرف التوجه الإستراتيجي بأنه: "مجموعة من الإستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟) حيث تمدها بالرؤية للمستقبل (ماذا سنكون نحن؟) وتوضع هذه الإستراتيجيات لفهم القيم ومجموعة مقارنات مرجعية للمنظمة لتحقيق أهدافها".<sup>1</sup>

ـ يعرف التوجه الإستراتيجي بأنه: "سمة أساسية لإستراتيجية المنظمة، توضح طريقة توجيه الأنشطة نحو الإبتكار وصنع القرار، فضلاً عن تعزيز البيئة التي تقضي إلى وضع وصياغة إستراتيجيات فاعلة التي تتبعها المنظمة".<sup>2</sup>

ـ يعرف التوجه الإستراتيجي بأنه: "حجر الأساس الذي يقوم عليه الأداء المتميز، كما أنه يعطي المنظمات إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء، حيث يعكس مستوى ادراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردود أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نهى أحمد أبو طه، أثر الإضطراب البيئي على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص15.

<sup>2</sup> علي كاظم حسين الشريفي، دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيره في الضغوط التنافسية دراسة استطلاعية في شركات الاتصال المتنقلة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 25، العدد 113، العراق، 2019، ص192.

<sup>3</sup> نوال شين، تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الاعمال دراسة حالة شركة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص43.

\_ يعرف التوجه الإستراتيجي بأنه: " الكيفية التي يتم بها تحديد الأهداف الإستراتيجية والعمل على تنفيذها، لتعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة، في نفس الوقت تسعى إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحيطية.<sup>1</sup>

\_ يعرف التوجه الإستراتيجي بأنه: " المبادئ والسلوكيات والعمليات الداخلية التي توجه وتؤثر على أنشطة المنظمة، بهدف تحقيق أداء متميز.<sup>2</sup>

مما تقدم يتضح أن التعاريف المذكورة أعلاه، إتخذت مناحي عديدة، فمنها من ركز على أن التوجه الاستراتيجي هو الذي يوجه المنظمة من خلال الرؤية والرسالة، ومنها من ركز على أن التوجه الإستراتيجي هو الذي يوجه أنشطة المنظمة نحو الاستجابة الفعالة للبيئة الخارجية، ومنها من ركز على الأداء والتحسين المستمر، ومنها من ركز على التكيف مع البيئة المحيطة.

وعليه نستنتج أن التوجه الإستراتيجي هو: " المسار التي تحدد المنظمة من خلاله رؤيتها الاستراتيجية، ورسم صورتها المستقبلية الواضحة لتحقيق أهدافها، وذلك من خلال مراعاة ظروف البيئة الخارجية التي تنشط بها، والتقييد بالامكانيات المتوفرة لديها.

### ثانياً: مكونات التوجه الاستراتيجي في المؤسسة

ينبع التوجه الإستراتيجي من كونها تمثل الأساس الذي تبنى عليه السياسات والبرامج التنفيذية، حيث توفر وضوحاً في الاتجاه وتناسقاً في الجهود بين مختلف المستويات الإدارية كما تساعد هذه المكونات على تحقيق الانسجام بين موارد المؤسسة وقدراتها من جهة، ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى. حيث تتكون من الرؤية، الرسالة لأهداف، والقيم، وهي المراكز الأساسية التي يعتمد عليها، وتتمثل فيما يلي:

**1: الرؤية:** الرؤية لا تعني الهدف وإنما هي نقطة موجهة تدل وترشد حركة المؤسسات باتجاه معين فهي تصف توجهات المؤسسة المستقبلية تعتمد على الخبرة التي يتمتع بها القادة الاستراتيجيين في التعامل مع التحديات التي تواجه مؤسساتهم بفعل التأثيرات التي تفرزها ظروف التوجه العالمي في الاقتصاد والسياسة

<sup>1</sup> علي موات سعد، انعكاسات التوجه الاستراتيجي على أداء المنظمة بحث تطبيقي في وزارة الدفاع، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 25،

العدد 112، العراق، 2019، ص 91.

<sup>2</sup> Jian , Z ,Javaid ,M, ., &Liao,S.(2025). **Strategic orientation**, strategic flexibility and firm performance: the important role of strategic human resource management. Chinese management studies;19(5).

والثقافة بما يتلاءم مع قدرات المؤسسة وامكانياتها،<sup>1</sup> كما أيضا تعرف الرؤية على أنها صورة توضح لما تريد المؤسسة أن تكون عليه مستقبلا في المدى البعيد وما الذي يميزها عن غيرها من المنظمات؛ وقد أشار بعض الباحثين على أنها ليست فقط تصور لمستقبل مرغوب به بل أن الرؤية تؤثر على المستقبل وذلك من خلال استغلال الطاقات والمواهب واستنزافها لجعلها واقعية<sup>2</sup>، ولقد حدد كل من الباحثين اطار للرؤية يركز على العناصر التي تتكون منها أكثر من تركيزها على صياغة بيان أو وصف للرؤية نفسها فالرؤية من جهة نظرهما هي كالتالي :

العنصر الأول الأيديولوجية الجوهرية، تمثل الفلسفة المرشدة للهوية الذاتية للمؤسسة وخاصيتها الثابتة التي لا تتغير بمرور الزمن رغم التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية للمؤسسة، وأن الصفة المميزة لأغلب المؤسسات الناجحة هي امتلاكها أيديولوجية جوهرية تتسم بالثبات والاستمرارية، في الوقت الذي تعمل فيه على تحقيقه وتبرز أهمية الرؤية الممظمة بشكل عام فيما يلي: تجنب المؤسسة حالات الفشل المصاحبة لعدم امتلاك منظور واضح ومحدد للأعمال، وتحت على أحداث تغيرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المنظمة وتعطي تبريرا مقبولا لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة اذا تطلبت ظروف العمل ذلك وتبني حالة من التفاعل الإيجابي<sup>3</sup> بين جميع العاملين في المؤسسة، إن الرؤية الناجحة أو الفعالة تتصف بعدة خصائص نذكر منها :

الطموح حيث ينبغي ايصالها الى العاملين على مستويين المستوى العقلي والادراكي ومستوى عواطفهم

مشارعهم فالعاملون يتفاعلون مع الرؤية حينما يجدون المستقبل الذي تصوره لهم يقدم لهم شيئا يريدونه وليس شيئا بيديهم الان؛ وأن يتم اختيار كلماته بعناية وتفكي، أن يتم وزن الدلالات الخاصة بكل عبارة فلا تكون مملة ولا سطحية باهتة ولكن صادقة ومخلصة حتى تثير الطموح لدى من يقرأها وتدفعه الى العمل كما ان هذه الكلمات ينبغي ان تعكس قيم المؤسسة التي تريد ارساءها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الشعبي، تأثير سياسات منظمة التجارة العالمية على صياغة الاستراتيجية الشامل للمؤسسة التعليمية في شركات الادوية، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الاردن، 2004، ص 89.

<sup>2</sup> سارة بهاء التكريني، دور مرتكزات التوجه الاستراتيجي في تطوير جودة الخدمات الصحية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 44، العراق، 2018، ص 24؛ 42.

<sup>3</sup> مجاهد سعد احمد البطة، وعبد الباقي عبد الغني بابكر، الخطوات العلمية في بناء الرؤية والرسالة الاستراتيجية ودورهم في تطوير اداء المنظمات ، مجلة البيئة والتنمية المستدامة، المجلد 1، العدد، 2016، ص 44\_45.

<sup>4</sup> سميرة عميش، ومحفوظ بوقصبيات، اهمية الرؤية الاستراتيجية في نجاح استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي ، المجلد 06، العدد 02، جامعة المسيلة، 2022، ص 44\_48.

## 2:رسالة المؤسسة

هي عبارة مختصرة، قليلة الفقرات، سهلة التذكر، تبين سبب وجود المنظمة وتصور أهدافها وأغراضها، وتقود الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة ونشاطها في المستقبل، وتصدر رسالة المنظمة من أعلى المستويات الإدارية في المؤسسة<sup>1</sup> وتبرز أهمية رسالة المؤسسة في أنها تضمن لها وجود غرض يسعى لجميع الى تحقيقه، واختيار المعايير اللازمة لتوزيع مواردها، رسالة المنظمة هي الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة مبررا وجودها واستمرارها، وهي تقوم بوصف تفصيلي لأنشطة ومنتجات ومصالح المؤسسة وقيمتها الأساسية؛ ولكل منظمة رسالة خاصة بها تختلف باختلاف المؤسسات، تؤدي الرسالة إلى تحديد الأغراض التنظيمية المختلفة وبالتالي يمكن للأسباب التالية : أن وجودها يعزز الانتماء لدى العاملين داخل المنظمة وتبني مناخا تنظيميا متكاملا وواضحا وموحدا، كما أنها تسهل تعامل الأطراف الخارجية والداخلية مع المنظمة نظرا لما تتمتع به من فلسفة واضحة وكذلك فأنها تعطي شعورا عميقا لدى العاملين بمدى جدية الإدارة العليا في تحقيق الأهداف المنشودة .<sup>2</sup>

ورغم اختلاف منظمات الاعمال في تركيزها على هذا المكون، الآن هناك اجماع بين أغلب الباحثين، بأن مكونات رسالة المؤسسة تتمثل فيما يلي : مجال عمل المؤسسة، يفترض أن يتم تحديد المجال الذي تنوي أن تنشط فيه المؤسسة بطريقة مرنة وواضحة تسمح بالتطور اللاحق، عملاء المؤسسة، حيث يمثلون المصدر الأساسي للدخل فيها، وبالتالي يفترض أن تحدد المؤسسة هؤلاء العملاء، ليس بالمنظور الآني فحسب، بل وباحتمالية زيادة هذا العدد وفق اعتبارات تطور قدراتها على تقديم منتجات وخدمات، إن رسالة المؤسسة تركز على طبيعة المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدم في الأسواق وتلبي حاجات العملاء، أسواق المؤسسة، أين تنافس المؤسسة ؟ وفي أي من هذه الأسواق تكون هذه المنافسة؟ إن التحديد الدقيق والجيد لهذه الأسواق وفق أي من المؤشرات والمعايير ،وكذلك الانتشار الجغرافي لهذه الأسواق يعطي المؤسسة على التركيز عليها وعلى خدمتها بشكل افضل ،التكنولوجيا تعبر عن اطار عام يتمثل بالجانب الفني او المعرفي في المؤسسة، يجب على المنظمة ان توضح أسس اعتماد التكنولوجيا والاستفادة منها وهنا يجب الإشارة الى ان مستوى الادخال التكنولوجي سواء كان بشكل تكنولوجي متقدمة او حديثة او حتى متوسطة او قديمة، تعبر عن حالات التعامل مع التكنولوجيا بمنظور مختلف وفق اعتبارات كقدرة المؤسسة على استخدام هذه التكنولوجيا ،يمثل المورد

<sup>1</sup>سعد سالم غانم، اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي، مجلة اراء للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد2، العدد2، العراق، 2022، ص98\_100.

<sup>2</sup>البلمة وبابكر، مرجع سبق ذكره، ص57.

البشري ميزة تنافسية يجب ان تتفرد بها المؤسسة ولا يمكن تقليدها بسهولة ،لذا يفترض ان تركز عليها رسالة المؤسسة وتعطيها حقها من الأهمية والعناية في اطار توجهات المؤسسة ورسالتها، وهناك عدة خصائص يجب أن ينتبه اليها القادة في المؤسسة في حال ما اذا أرادوا اعداد رسالة فعالة للمؤسسة من بين هذه الخصائص ما يلي :

قابلية تحولها الى خطط وسياسات وبرامج عمل وإمكانية تطبيقها وفق الموارد المتاحة للمؤسسة، ان تحدد بوضوح الميدان الأساسي للعمل المؤسسة وكيف سيتم اشباع حاجات العملاء والمبرر الأساسي لوجود المؤسسة ،ينبغي على رسالة المؤسسة ان تأخذ بعين الاعتبار طبيعة البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها حاليا وما تتوقعه مستقبلا حتى تتكيف مع تلك الظروف وتتوافق معها ،إمكانية تحقيقها يجب ان تكون واقعية ،التكامل بمعنى قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المؤسسة ومكوناتها سواء بين الأنشطة والاقسام (التكامل الافقي )، وعلى مستوى المؤسسة ومستوى وحدات الاعمال (التكامل العمودي) ،وهناك الكثير من التشابه بين الرؤية والرسالة مما يؤدي الى التعقيد والخلط بينهم احيانا .

### 3: القيم التنظيمية

تعد جزء من الثقافة التنظيمية ،فهي المقاييس والمعايير التي تحدد السلوك العاملين لما هو مرغوب فيه،ودلك وفقا القواعد التي تحددها المؤسسة، ويتوفق عليها نجاح المؤسسة لان القيم التنظيمية لها تاثير كبير في عملية تحديد التوجه الاستراتيجي وتعد مصدرا حيويا في المؤسسات ،كما تأثر في تحديد الأهداف وما يرافقها من اختيار وتوزيع الأولويات العمل المطلوب إنجازه ويرى بعض الباحثين القيم هي مرتكزات ترشد العاملين في التصرفات<sup>1</sup> واتخاذ القرارات وتمثل القيم حقيقة جوهرية مهمة في حياة المنظمة وتشكل جزء أساسيا من الثقافة التنظيمية التي تعبر عن المكونات الأساسية لبيئة عمل المؤسسة ،وموردا يبني خلال مراحل زمنية طويلة ويحتاج الى جهود عظيمة ،لذلك فاءنا قيم منظمات الاعمال تعد من المفاهيم الأساسية والمهمة ضمن التوجه الاستراتيجي لها، ان القيم تعطي المؤسسة هويتها وشخصيتها وتطبع سلوكها إزاء تعاملها مع مختلف الأطراف ،وتكمن أهمية القيم التنظيمية في كونه العنصر الثقافي الأساسي الذي له تأثير على سلوك الفرد العامل في المؤسسة وانها تعزز من استقرار النظام الاجتماعي داخل المؤسسة تعبر عن التوجهات المشتركة لكل العاملين وتعد مؤشرات لتصرفاته اليومية فضلا على ذلك فاءن تحصل بلا شك على قوة كبيرة من خلال وجود قيم

<sup>1</sup> محمد اسماعيل فراس ،وعلي حسون الطائي ،التناغم بين ممارسات نظرية الفوضى والتوجه الاستراتيجي ،مجلة الادارة والاقتصاد ،العدد 109، كلية الادارة والاقتصاد، بغداد، 2016، ص78\_79.

مشتركة بين العاملين والمديرين وتساعد في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف والوسائل تحقيقا كما ان القيم تحدد المجال الذي يستطيع ان يرقى اليه الفرد العامل في المؤسسة<sup>1</sup>، كما ان هناك اربع مصادر للقيم تؤثر على سلوك الفرد في المؤسسة المتمثلة فيما يلي: المصدر الاجتماعي، باعتبار الفرد عنصر ينتمي الى المجتمع الذي يعيش فيه، فاءن قيم الفرد ما في مجتمع ما تختلف عن قيم فرد اخر في مجتمع مختلف، ولذا فاءن القيم المادية التي يؤمن بها المجتمع الرأسمالي تختلف عن القيم التي يؤمن المجتمع الشرقي كونه لايزال يتصف بالتجاذب والتقارب الاسري والعائلي، والاجتماعي، المصدر الديني، ويمثل الدين مصدر أساسي لكثير من القيم ويعد اكثر المصادر أهمية وثباتا، كمجتمع مسلم فاءن القرآن الكريم والسنة النبوية ومساهمة الصحابة لعبت دورا في ترسيخ القيم الاجتماعية والأخلاقية في بناء هذا المجتمع، جماعة العمل، تتكون لدى جماعات العمل بمرور الزمن تقاليد وعادات وقيم خاصة بها، تفرضها على أعضائها فالفرد الذي يعيش في وسط جماعات العمل يتعرض لضغوط نفسية متعددة، مما يجعلها اعتياديا يتأثر بالقيم التي تؤمن بها الجماعة في ميدان عمله، الخبرات المتراكمة، تستمد القيم سبل رسوخها وأهميتها ووزنها من خلال الخبرة المتراكمة لدى الفرد.

#### 4: الأهداف الاستراتيجية

هي النهايات التي تسعى المؤسسة للوصول اليها في المدى المتوسط او الطويل الاجل، حيث تمثل الجهود التي بذلت فصياعة الرؤية والرسالة من خلال الاستخدام الرشيد لموارد المنظمة المتاحة، وهذا يؤدي الى تحسين أداء المؤسسة حاضرا ومستقبلا، كما تكمن أهمية تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في عدة جوانب مختلفة من ابرزها انها تساعد على تحديد حجم وطبيعة الأنشطة والوظائف التي يجب القيام بها وهذا بذوره يساهم في تحديد الهيكل التنظيمي الملائم للمؤسسة، وان تحديد الأهداف يمثل الخطوة الأولى في تحديد مستويات الأداء والرقابة عليها، للحكم على مدى النجاح او الفشل على مستوى المؤسسة، اقسامها او افرادها، كما تساهم في توحيد الجهود على مستوى الأقسام، الإدارات والافراد وتشجع على العمل الجماعي والتعاون في جميع مستويات المؤسسة.<sup>2</sup>

ولكي تكون الأهداف التي تضعها اهداف علمية وعملية يجب ان تتوفر على جملة من الشروط الضرورية المتمثلة فيما يلي: القبول التناسب هذه الأهداف مع التفضيلات و الميولات العاملين والإدارة العليا حيث ان الأهداف التي تتناقض وقيم واهتمامات ومصالح هذه الموارد البشرية التي قد تولد ردود فعل عكسية لذلك

<sup>1</sup> رابح كعباش، ورية طباع، القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، 2017، ص 471-480.

<sup>2</sup> صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الاداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، رسال ماجيستر، كلية الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد الخيضر، بسكرة، 2009، ص 28.

يفترض اعتماد الإدارة المشاركة بالأهداف ،القابلة للقياس ،يجب ان تعكس عملية صياغة الأهداف بدقة ووضوح ما الذي يجب إنجازه ومتى وكيف وكما يجب التعبير عنها في صورة كمية ،المرونة يجب ان تكون الأهداف المحددة مسبقا قابلة للتفاعل الإيجابي مع المتغيرات التي قد تحدث على مستوى البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الوضوح والفهم يجب ان تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعيها ومنفذيها، و حيث يرى الكثيرون ان تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة متعارف عليها ،الارتباط بعنصر الزمن أي بمواعيد زمنية وبوقت محدد يتم تنقيدها فيها ،القابلية للتحقيق ،يجب ان تلاءم هذه الأهداف والامكانيات الداخلية والظروف الخارجية للمؤسسة ،التحفيز يمكن ان تكون الأهداف عامل محفز في المؤسسة ،لذا يجب ان تكون صعبة بالقدر الذي تجعل الافراد يبحثون عن التحدي لتحقيقها ولكن لا تكون مستحيلة فتبعث على الإحباط او سهلة جدا فتؤدي الى الإهمال .

ورغم الاختلاف بين الباحثين في مسألة ترتيب مكونات الاستراتيجية لمنظمة الاعمال الا انهم يتفقون على ان هذه المكونات تمثل برؤية المنظمة ورسالتها ولائحة القيم الأساسية فيها .

### ثالثا: أنماط التوجهات الإستراتيجية في المؤسسة

لقد تعددت أنماط التوجهات الإستراتيجية، واختلفت وجهات النظر حول مفهومها، مما أدى إلى تباين تفسير وتصنيف الباحثين لمختلف هذه الأنماط فمنهم من صنف هذه الأنماط إلى أربعة اتجاهات سنوضحها في التالية:

#### **أ: الاتجاه الاستكشافي Prospector**

تعد المنظمات ذات التوجه الاستكشافي أو المنقب من اكثر المنظمات مغامرة وعدوانية لانها تقوم بتطوير أسواق جديدة، وغالبا ما تطرح في السوق منتجات وخدمات جديدة، لهذا تمتاز هذه المنظمات بأنها فعالة وذات توجه نحو النمو، حيث يظهر ذلك من خلال سعيها نحو خلق ميزة تنافسية بالقيادة السوقية ومن خلال الريادة في تقديم منتجات جديدة وكذلك تطوير وابتكار التقنيات والعمليات ، حيث يقوم المنقبون باستمرار بمراقبة البيئة الخارجية رغبة في الاستجابة وبسرعة لأي اشارة للفرص واغتنامها لكونهم الرائد في إنتاج منتج جديد أو العمل ضمن نطاق سوق جديدة.

#### **ب: الاتجاه الدفاعي Defensiveness**

على نقيض المنقبون فإن المنظمات المدافعة تكون توجهاتها داخلية، حيث تقوم بالتركيز على التخطيط والأبحاث في المشاكل الداخلية بدلا من صرف الانتباه إلى البيئة الخارجية إذ يؤكدون على الفعالية ويهتمون بالتنظيم الجيد للمنظمة ويركزون على الحفاظ على مكانتهم ضمن مجموعة محددة من المنتجات أو الخدمات، بحيث ينتج عن هذا التركيز الضيق عدم حاجاتها إلى اجراء تعديلات كبيرة في مجال التكنولوجيا، هيكلها، او طرق واساليب عملها، وتركز جهودها إلى تحسين فعالية عملياتها القائمة حاليا.<sup>1</sup>

### ت: الاتجاه التحليلي Analyzer

تعد المنظمات التحليلية أقل مغامرة وعدوانية من المنظمات الاستكشافية وهذا بفضل تكريس جهودها للأبحاث قبل اتخاذها أي قرار أو قيامها بأي عمل خاصة فيما يتعلق بدخولها إلى أسواق جديدة وطرح منتجات وخدمات جديدة حيث أنها في غاية الحذر من استغلالها لهذه الفرص كما أنها تعمل بجد من أجل الحفاظ على الأسواق الحالية والمنتجات والخدمات، حيث أن هذا التوجه هو مزيج بين توجهات كل من المنقبين والمطافعين، بحيث تكون هذه المنظمات قادرة على التركيز على الفعالية والانتاجية لما يكون السوق مستقر، كما في الوقت نفسه تتحرك بحذر في مجال جديد عن طريق الفحص الدقيق والابداع عندما يكون السوق ديناميكي أو مضطرب، إضافة إلى أنها تميل إلى تبني جوهر تكنولوجيا مزدوج قادر على خدمة حقول ثابتة ومتغيرة، لهذا السبب تتمتع منظمات التحليل بفعالية تقنية معتدلة أكثر مرونة من المنظمات الاستكشافية ولكن في المقابل تميل منظمات التحليل إلى أن تكون عدوانية بشكل أكثر قليلا من المنظمات الاستباقية عند تبني التكنولوجيا، مع الإشارة إلى أن المنظمة في هذا النمط أكثر رسمية و مركزية من الاستكشافية برغم من وجود عدم مركزية في مناطق النمو.<sup>2</sup>

### ث: الاتجاه الاستجابي Reactor

المنظمات في هذا النوع ليس لديها توجه بشكل ثابت، بل تقوم بالاستجابة للظروف التنافسية وتكون مجبرة للقيام بذلك على نحو متضارب وطريقة غير مستقرة، حيث يكون هذا السلوك غير المستقر والقرارات

<sup>1</sup> فوزية مقراش، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص83.

<sup>2</sup> نوال شين، مرجع سبق ذكره، ص54.

الموجهة نحو المدى القصير مقابل التوجه نحو المدى الطويل، إن هذا الصنف لا يحاول الحفاظ على المكاسب الفعلية، كما لا يحاول الاستفادة من الفرص البيئية القابلة للتحقيق أو مخاطر السوق الحقيقية.<sup>1</sup>

ومنهم من صنف هذه الأنماط إلى ستة اتجاهات نوضحها في التالي:

#### أ: التوجه العدواني

هو توجه استراتيجي تستخدمه المنظمة للحصول على الأرباح ، وكسب حصة سوقية أكبر ويشير إلى الموقف الذي تتخذه المنظمة بخصوص الموارد ، من أجل الحصول على مركز سوقي أفضل وبسرعة تفوق منافسيها ، إذ يهدف هذا التوجه إلى تنمية الموارد بسرعة ولتحقيق هذه الأهداف لا بد من القيام بتطوير السوق والاستثمارات لتحسين الحصة السوقية أما المركز التنافسي فيكون من خلال ابتكارات المنتج وذلك من خلال إجراء تغييرات في بنية المنظمة وفي هذا النوع من التوجه فإنه ليس ممن الضروري والمهم أن تكون العلاقة مع الموردين طويلة الأجل ، وذلك بسبب التغييرات الحاصلة في البيئة التي تختارها المنظمات العدوانية ، تحت تتمكن من التغلب على منافسيها.<sup>2</sup>

#### ب: التوجه التحليلي Analysis

يشير التوجه التحليلي إلى القدرات على حل المشاكل واتخاذ القرارات من قبل المنظمة وعلى جميع المستويات، بمعنى أن المنظمة التحليلية هنا لا تشير إلى مكانها بين المنظمة الاستكشافية والاستباقية ، وإنما تشير إلى ميل المنظمة في البحث عن مفهوم جديد كامل الأهمية لاتخاذ أي قرار ، وهذا البعد مطابق للشمولية كما استخدمه Venkatraman إذ أن الشمولية مؤشر للدقة الكبيرة في التخطيط لدى الفرد ، وتعني أيضا أن يكون للمنظمة القدرة على الثبات أو الاستمرارية الداخلية في تخصيص الموارد الشاملة فيما يتعلق بالمشروع المختار وهذا يعني أن التوجه التحليلي حذر في ممارسته وذكي في الطريقة التي تستخدمها المنظمة في اتخاذ قرارات أعمالها والتي تؤدي إلى أداء عالي الاستقرار وبالتالي سيؤدي التوجه التحليلي إلى تطوير علاقات مع الموردين طويلة الأجل وبسبب طبيعة البعد التحليلي فإن اتخاذ القرارات هو أمر روتيني من أجل

<sup>1</sup> فوزية مقراش، مرجع سبق ذكره، ص83.

<sup>2</sup> محمد كايد محمد المجالي، أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص20.

الحصول على افضل النتائج وقوة هذا التوجه الاستراتيجي تكمن في اظهار هذا التوجه على انه اكثر توازنا من التوجهات الفعالة والاستباقية والتي تمكنه من تطوير ابتكارات ونجديدات جذرية عند الحاجة اليها ومن المحتمل ان يقوم مورديهم بتقديم المساعدة لتطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة .<sup>1</sup>

### ت: التوجه الدفاعي Defensiveness

يقوم التوجه الدفاعي بالتركيز على الفعالية والتكلفة المنخفضة في الانتاج، هذا التوجه يشبه موقعا عسكريا قد تستولي عليه وتتخذه منظمة ما استراتيجيا للدفاع عن مركزها، إن التركيز على التكلفة المنخفضة والجودة سوف يجعل من المحتمل جدا اتجاه إعادة الاستثمار في المنظمة لتطوير المنتجات أو العلاقات مع الموردين والتي قد توفر معايير جودة عالية وتخفيض التكلفة، وهذا التوجه يدل على الاداء الجيد ضمن السوق المختار، إذ يعمل هذا التوجه على تعظيم الأداء المستدام ضمن السوق الذي يعمل به، فالمنظمة التي تمتلك التوجه الاستراتيجي الدفاعي تكون متحفظة في طبيعة عملياتها، وتقوم المنظمة بالتركيز على فعالية العمليات لتوفير تكلفة منخفضة وجودة عالية، ولوضع هذه الصفات في المنتج من الضروري تطوير علاقات مع موردين موثوق بهم، حيث أن الانتقال من مورد لآخر يزيد بشكل نموذجي من التكلفة ، وعليه فإن العلاقة طويلة الأجل مع مورد ما سوف تكون مهمة جدا، وبطريقة مماثلة فإن العلاقة مع عدد كبير من الموردين ليس أمرا جيدا، وإنما يكفي المنظمة علاقة متينة مع عدد صغير منهم، والجودة أمر رئيسي لأن التوجه الدفاعي يخدم فقط قسما من السوق بمنتجات ضيقة المجال وموردين قلائل، مع الاشارة إلى أن التوجه الدفاعي يأخذ وقته لتأسيس نفسه في بيئته.<sup>2</sup>

### ث: التوجه المستقبلي Futurity

إن هذا التوجه يتعلق بالمستقبل، حيث يتم التمييز بين وجهات النظر حول ما تحققه المنظمة في المدى الطويل وال المدى القصير، إذ يتم التركيز على الاستمرارية في المدى البعيد، يتم استخدام التنبؤ بالمبيعات ودراسة رغبات العملاء وينعكس ذلك في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرئيسة، حيث يتم الاحتفاظ بالتوازن بين الفعالية في المدى الطويل مقابل الكفاءة في المدى القصير ، كما يعكس المنفعة المستقبلية الناتجة من بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين وغيرهم من المتعاملين مع المنظمة لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة والتي تؤثر إيجابا على أداء الأعمال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>محمد كايد محمد المجالى، مرجع سبق ذكره، ص21.

<sup>2</sup>نوال شين، مرجع سبق ذكره، 57.

<sup>3</sup>فوزية مقراش، مرجع سبق ذكره، ص86.

### ج: التوجه الاستباقي Proactiveness

هو توجه آخر يضاهي التوجه الاستكشافي في نظرية Miles and Snow فيما يخص

المنتجات الجديدة أو الفرص السوقية الجديدة، وفيه أيضا تتبنى المنظمات عمليات جديدة، وفي هذا النوع من المنظمات تقوم بالجمع بين التوجهات العدوانية والتحليلية معا، فهي عدوانية في طرح منتجات جديدة للسوق، وتقوم بتحليل نتائج كل فرصة قبل تطويرها، وهنا التوجه الاستراتيجي مطلوب حتى تكون هناك قوة في المنظمة حتى تستوعب الحاجات السوقية، لأن التوجه السوقي يكون متطورا جدا حتى يمكنها من البقاء قريبة من الزبائن والسير قدما وبسرعة نحو منتجات ابتكارية حيث ان يعتبر تطوير المنتجات نقطة القوة له، وفي التوجه الاستباقي يهتم المنظمة الاستباقية استراتيجيا أنها تسير للامام بمشاريع جديدة، أنها تريد أن تكون المنظمة الأولى في السوق، أما بالنسبة لعلاقة المنظمة بالموردين في هذا التوجه فإنها تكون على أساس قصير الأجل وذلك بسبب التغيرات السوقية.<sup>1</sup>

### ح: المخاطرة Riskiness

تعكس المخاطرة أو المجازفة ميول المنظمة لمواجهة الخطر في توزيع مخصصات الموارد، واختياراتها للأسواق والمنتجات بحيث هذا التوجه بمستوى الخطر المترتب عن قرارات عديدة، إذ أن التغلب على المخاطر هو البعد الاستراتيجي الذي تم تطويره من قبل مجموعة من الباحثين ليحل محل المخاطرة

أما الاختلاف بينهما فيمكن في قياس الخطر، إذ يمثل التغلب على المخاطر الميول إلى تجنب المخاطر أي أن تكون المنظمة بمستوى تقبله، أما تجنب المخاطر فهو خطر يمكن حوسبته للحفاظ على المنظمة محمية بقدر الإمكان بعالمها الذي اختارته لتعمل به، ولتجنب الخطر تشكل روابط مع الموردين وذلك بهدف تقليل التكاليف، إضافة إلى أن التركيز على علاقات طويلة الأجل معهم مهم جدا إذ يتم التعامل معهم للتأكد على أنهم ملتزمين وذو ثقة لذلك، إضافة إلى أنه لا يكون هناك تركيز كبير على التوجه السوقي وذلك بسبب عامل الخطر عند حدوث التغيرات والتكاليف الناجمة عن ذلك، والقوة في هذا التوجه تكمن في الابتكارات التي تكون تراكمية في طبيعتها لتجنب ربحية مفقودة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد كايد محمد المجالي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>2</sup> نوال شين، مرجع سبق ذكره، ص 57.

## المطلب الثاني: أنواع التوجه الإستراتيجي

إن اختيار نوع التوجه الاستراتيجي المناسب في المنظمة، يتوقف على عدة معايير منها: حجم المنظمة؛ تنوع أنشطتها؛ بالإضافة إلى إمكانياتها المالية والبشرية.

ويمكن تصنيف التوجه الإستراتيجي في المنظمة إلى أربعة أقسام رئيسية على النحو التالي:

### أولاً: التوجه نحو العملاء

عرف التوجه نحو العملاء بأنه مدى سعي المنظمات في تركيز جهودها لخلق خدمات تتماشى مع احتياجات عملائها، بالإضافة إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع هؤلاء العملاء، حيث أنه يعتبر عنصراً مهماً في الإدارة التسويقية، ويعد أيضاً مصدراً للميزة التنافسية، إذ أن التوجه نحو العملاء أحد العناصر الأساسية المرتبطة بتنفيذ أو تطبيق مفهوم التسويق، باعتباره يدعو إلى ضبط سلوكيات الموظفين من أجل تقديم خدمات تتماشى مع احتياجات عملائهم، والتوجه نحو العملاء هو انعكاس لسمات مزود الخدمة عند تقديمه الخدمات لعملاء، حيث يقتضى التوجه نحو العملاء توفير مجموعة عناصر وهي التعاطف، البيع باستخدام عروض منخفضة، وكذلك الاعتماد على أسلوب حل المشكلات عند البيع، فالتوجه نحو العملاء يزيد من رضاهم، وولائهم وكذا توطيد الثقة بينهم وبين المنظمة المتعامل معها.<sup>1</sup>

حيث أن التوجه نحو العملاء يكون بالتعرف على حاجاتهم ورغباتهم من أجل تقديم خدمة ذات قيمة لهم وبشكل مستمر، حيث أن مجموعة من العنقدات التي تضع اهتمامات العملاء في الدرجة الأولى مع الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات أصحاب المصالح.<sup>2</sup>

وتسعى المنظمات للتوجه نحو العملاء من خلال تحديد المنافع التي يبحث عنها المستهلك وترجمتها إلى منتجات أو خدمات بشكل أفضل من المنافسين، حيث يتم تقييم التوجه نحو العملاء من خلال قياس بعض المتغيرات مثل رضا الزبائن، ومعرفة وفهم حاجات العملاء، ومعرفة رد فعلهم تجاه خدمات ما بعد البيع.

وهناك مبادئ أساسية للتركيز على العملاء وخدمة العميل والعناية به والمتمثلة في:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فوزية مقراش، مرجع سبق ذكره، ص 173.

<sup>2</sup> نوال شين، مرجع سبق ذكره، ص 98.

<sup>3</sup> ميرنا أبو نجم، أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 19.

- التلبية الفورية.
- القدرة على تلبية الوعود.
- الدقة في التعامل (تزويد العميل بالمعلومات، والدقة في الوفاء بالالتزامات)
- دقة وشمول المعلومات (يتوقع العميل أن تكون المعلومات موثوقة ودقيقة وكاملة).
- حق العميل في الشكوى والاعتراض.

فبالتالي فإن عملية التركيز على العميل تتطلب استمرار تدفق المعلومات، ابتداء من تحديد حاجاته ورغباته، وصولاً إلى نقل وجهة نظره ومدى رضاه عن المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة.

### ثانياً: التوجه نحو المنافسين

يتضمن التوجه نحو المنافسين دراسة المتغيرات المتعلقة بالمنظمات المنافسة، ومن ثم تقديم منتجات أو خدمات تحظى برضا أكثر لدى العملاء، مقارنة بما تقدمه المنظمات المنافسة وذلك بناء على نتائج تلك الدراسات. فهو توجه استراتيجي يعكس الوضع التنافسي النسبي لمنظمة ما مقارنة بمنافسيها، يبحث يكون في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون العميل مستعداً لدفع أكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل.<sup>1</sup>

كما أن التوجه نحو المنافس يسمح للمنظمة بالتعرف على مركزها التنافسي بشكل واضح عن طريق فهم وتحليل نقاط القوة والضعف للمنافسين الحاليين والمرتقبين، هذا الفهم يتيح للمنظمة فرص تطوير منتجات وخدمات من أجل وضع نفسها على نحو فعال لمواجهة المنافسة، إضافة لما سبق فإنه بإمكان المنظمة العمل على تغيير رغبات العملاء من خلال رصد مدى نجاح أو فشل منافسيها، وهكذا يمكن للمنظمة تطوير منتجاتها وخدماتها المستقبلية بطريقة أفضل، نتيجة لمتابعة منافسيها في السوق حتى تتمكن من التغلب عليهم.<sup>2</sup>

ويعتمد التوجه نحو المنافسين على عدد من الاستراتيجيات أهمها من أهمها إستراتيجية السيطرة بالتكاليف واستراتيجية التمييز، حيث أن استراتيجية السيطرة بالتكاليف تمكن المنظمة من بيع منتجاتها بسعر منخفض

<sup>1</sup>ميرنا أبو نجم، مرجع سبق ذكره، ص14.

<sup>2</sup>فوزية مقراش، مرجع سبق ذكره، ص 137.

وبالتالي الحصول على حصة سوقية، أما استراتيجية التمييز ستكيب المنظمة ميزة يصعب على المنافسين تقليدها.<sup>1</sup>

### ثالثاً: التوجه نحو التكنولوجيا

هو التوجه نحو الحصول على معرفة تكنولوجية كبيرة لاستخدامها في تطوير منتجات وخدمات جديدة، كما أنها تشير أيضاً إلى استخدام التقنيات المتطورة من أجل تطوير المنتجات والخدمات الجديدة، وسرعة دمج التكنولوجيا الجديدة لخلق أفكار منتج جديد بشكل استباقي.<sup>2</sup>

وفي مفهوم أشمل ووسع تتضمن التكنولوجيا كل الأساليب التي تستطيع المنظمة من خلالها خلق قيمة إلى أصحاب المصلحة، فالتكنولوجيا تضم المعرفة الإنسانية، طرق العمل، التجهيزات المادية، الاتصالات والالكترونيات، ومختلف نظم العمل والمعالجة التي تستخدم في تنفيذ نشاطات أعمال المنظمة، ومع التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم في الفترة الأخيرة لا يمكن أن نخفي تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المنظمات، حيث حملت تلك الصناعات التكنولوجية المتطورة طابع الابتكار والتطور والمرونة في العمل، هذا التطور ساعد العديد من المنظمات على إدارة مختلف الأقسام وعلى مستويات متعددة في المنظمة بشكل أفضل، وقد أصبحت معظم المنظمات تبني كافة إستراتيجياتها الإدارية على التكنولوجيا.<sup>3</sup>

حيث تعد التكنولوجيا من المفاتيح المهمة في ظل المنافسة الحالية، وتعمل التكنولوجيا الحديثة على تقليل الموارد وتزويد من قدرتها، إذ أصبحت التكنولوجيا من المؤشرات الرئيسية في استراتيجيات الريادة واغتنام الفرص بالأسواق، كما مكنت التكنولوجيا الحديثة المنظمات من التنسيق بين كافة العمليات والموارد للوصول إلى أفضل خدمة ومنتجات للزبائن وتغطية كافة الأسواق، وتحقيق أعلى قيمة للمنظمة.<sup>4</sup>

### رابعاً: التوجه الإبداعي

يشترك مفهوم التوجه الإبداعي من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل، وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة

<sup>1</sup>ميرنا ابو نجم، مرجع سابق، ص 15.

<sup>2</sup>زهراء نعيم قاسم، التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء بعض المصارف الأخرى، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 25، العراق، ص 105.

<sup>3</sup>ميرنا ابو نجم، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>4</sup>ميرنا ابو نجم، مرجع سابق، ص 16.

المعروفة، حيث اختلفت وجهات النظر حول مفهوم التوجه الابداعي، وذلك راجع لتعدد الظاهرة الابداعية نفسها من جهة، وتعدد المجالات التي انتشر فيها التوجه الابداعي من جهة اخرى، مما ادى الى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع التوجه الابداعي بسبب تباين اجتهادات الباحثين والمفكرين واختلاف مناهجهم ومدارسهم الفكرية، ولكن يتعدى الابداع في منظور الأعمال فكرة تطوير المنتجات او تقديم تكنولوجيا جديدة، فالابداع يرافق اي فعل جديدة تكون نتيجته اضافة قيمة جديدة للمنظمة.<sup>1</sup>

ويأتي الابداع بأشكال مختلفة من أهمها:<sup>2</sup>

- الإبداع التكنولوجي الذي يظهر من خلال الجهود البحثية التي تهدف إلى تطوير منتجات والقيام بعمليات جديدة.
- الإبداع الإداري هو ذلك الإبداع الذي يبحث عن الجديد في نظم الإدارة وطرق الرقابة والبناء التنظيمي، ويتبنى الاتجاهات الحديثة في الإدارة ويطبّقها، وكذلك إيجاد طرق جديدة في تنظيم المنظمة وإدارة علاقتها بالمنظمات الأخرى.
- الإبداع السلعي التسويقي الذي يتضمن دراسة السوق وتصميم المنتج والابتكار في الإعلان والترويج.

كما أن هناك ثلاث سمات تنظيمية أساسية للمنظمات المبدعة وتتمثل في:<sup>3</sup>

- تبني الإستراتيجيات الريادية والمجازفة والاستباقية والالتزام الإداري.
- امتلاك المنظمة التنظيم المرن الى جانب المرونة الاستراتيجية في إنتهاج السلوك التعاوني والمتناغم.
- الشفافية والتعاون عبر البيئة التنظيمية ونشر قيم الثقة والاحترام بين العاملين، وتأسيس ثقافة مكافأة الإنجاز.

### المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالتوجه الإستراتيجي

في بيئة الأعمال الحالية اصبحت المعرفة موردا مهما يمكن للمنظمات الاعتماد عليه لتحقيق ميزة

<sup>1</sup> عبد الوهاب احمد علي جندب، اثر التوجهات الاستراتيجية الابداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والاداء التسويقي دراسة تطبيقية في شركات صناعة الاغذية في اليمن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، اليمن، 2013، ص 18.

<sup>2</sup> ميرنا ابو نجم، مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>3</sup> عبد الوهاب احمد علي جندب، مرجع سبق ذكره، ص 21.

تنافسية مستدامة، حيث لم تعد مجرد بيانات ومعلومات مخزنة بل أصبحت اداة فاعلة تستخدم لتوجيه القرارات وبناء استراتيجيات مستقبلية فعالة.

لذلك سنحاول في هذا المطلب تحديد العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتوجه الإستراتيجي في المنظمة.

### أولاً: علاقة توليد المعرفة بالتوجه الإستراتيجي.

تعد توليد المعرفة أولى العمليات في إدارة المعرفة، ويقصد بها العملية المنهجية التي تهدف إلى إنتاج أفكار وحلول جديدة داخل المنظمة، سواء من البحث والتطوير أو إستخلاص الخبرات من الأفراد. تشير الدراسات والأبحاث إلى أن توليد المعرفة هو الشرارة الأولى التي تمكن المنظمة من تجاوز الاعتماد على المعرفة الجاهزة، وبناء مخزون معرفي يصعب تقليده، مما يشكل الأساس لابتكار توجهات إستراتيجية متميزة.<sup>1</sup>

حيث أن توليد المعرفة يؤدي دور تمهيدي في عملية التوجه الإستراتيجي، فلكي تحدد المنظمة رؤيتها المستقبلية ورسالتها وأهدافها بدقة تحتاج إلى فهم شامل للوضع الراهن والفرص والتحديات المحيطة. هنا يأتي دور توليد المعرفة في إنتاج معلومات دقيقة وتحليلات معمقة عن السوق والمنافسين والقدرات الداخلية، وهي المادة الخام التي يبنى عليها التفكير الإستراتيجي.<sup>2</sup>

### ثانياً: علاقة تخزين المعرفة بالتوجه الإستراتيجي

يقصد بتخزين المعرفة الاحتفاظ بالمعرفة في الذاكرة التنظيمية لاستخدامها مستقبلاً، تحتوي هذه الذاكرة على اشكال متنوعة من المعرفة تشمل الوثائق المكتوبة، المعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والاجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة. حيث تعد قاعدة معرفية يستند اليها المخططون الاستراتيجيون، فمن خلال انشاء مستودعات رقمية تحتوي على المعرفة المخزنة يمكن العودة اليها بسهولة عند اعداد الخطط الاستراتيجية ، كما يسهم تخزين المعرفة في خلق قنوات لتبادل المعرفة بين مختلف

<sup>1</sup>أبو محمد الطاهر احمد محمد علي، الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسات الصحية بالخرطوم، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 01، العدد 04، السودان، 2021، ص 241.

<sup>2</sup>تامر مصطفى وآخرون، دور إدارة المعرفة في تعزيز التوجه الإستراتيجي دراسة ميدانية للبنوك اليمنية صنعاء، مجلة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد 03، العدد 01، اليمن، 2024، ص 132.

الاقسام، مما يضمن ان تكون جميع الاقسام على اطلاع على نفس البيانات والمعرفة عند اعداد الخطة الاستراتيجية، هذا يزيد من درجة الاتساق الداخلي ويحقق التكامل بين اهداف المنظمة الرئيسية وسياساتها.<sup>1</sup>

### ثالثاً: علاقة توزيع وتطبيق المعرفة بالتوجه الاستراتيجي

يسهم توزيع المعرفة بشكل مباشر في تعزيز جودة التوجه الاستراتيجي من خلال عدة آليات. اولها تعزيز الابتكار في التوجهات الاستراتيجية، حيث يؤدي تبادل المعرفة بين الفرق والاقسام المختلفة الى بروز افكار جديدة وحلول مبتكرة للتوسع او تحسين منتج او دخول اسواق جديدة، وهذا التفاعل المعرفي ينعكس مباشرة على جودة الخطط الاستراتيجية. وثانيا تحقيق الاتساق والتكامل الاستراتيجي، اذ يعمل توزيع المعرفة على خلق قنوات لتبادل المعلومات بين الاقسام مما يضمن ان تكون جميع الاقسام على اطلاع على نفس البيانات والمعرفة عند اعداد الخطة الاستراتيجية.<sup>2</sup>

كما ان تطبيق المعرفة تعد المرحلة النهائية في عمليات ادارة المعرفة، حيث تترجم المعرفة النظرية الى ممارسات فعلية تلمسها المنظمة في ادائها واستراتيجياتها، حيث ان دور تطبيق المعرفة في التوجه الاستراتيجي في كونها الوسيلة التي تحقق من خلالها الاهداف الاستراتيجية فبدون تطبيق فعال للمعرفة تبقى الخطط الاستراتيجية مجرد اوراق.<sup>3</sup>

وعليه نستنتج ان عمليات ادارة المعرفة تشكل منظومة متكاملة ومتراصة تؤثر بشكل مباشر في قدرة المنظمة على صياغة وتنفيذ توجهاتها الاستراتيجية، كما ان نجاح المنظمة في تحقيق توجهاتها الاستراتيجية يعتمد على مدى تكامل هذه العمليات المعرفية وانسجامها مع بعضها البعض.

<sup>1</sup> أحمد جمال، أثر إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين المعرفة الرقمية وتعزيز المنافسة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء، غزة، 2024، ص104.

<sup>2</sup> العجمي و سالم حسين، أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص64

<sup>3</sup> تامر مصطفى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 133.

## المبحث الثالث: الدراسات التطبيقية للدراسة

فيما يخص الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع، فبعد البحث تبين أن الدراسات قليلة ، وكذلك لا توجد دراسة سابقة في هذا المجال تناولت دراسة مؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة\_ من حيث سياق هذا الموضوع، وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات التي شملت بعض الجوانب من هذا الموضوع على النحو التالي:

### المطلب الأول: الدراسات العربية

1. دراسة سامر منصور خضير، ( 2023 ) تحت عنوان: " دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي( دراسة تحليلية في شركتي أريج الوارث والبناء المركزي الاستثماريتين في كربلاء)"، رسالة مقدمة إلى مجاس كلية الإدارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات تيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تحديد دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي في الشركات، من خلال تحقيق ما يلي:

\_ معرفة مدى اهتمام الشركات بالمحور بمفاهيم أنماط التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي.

\_ تشخيص طبيعة ومستوى علاقات الارتباط بين التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي، والتأثير الذي يحدثه المتغير المستقل بالتابع في الشركات المبحوثة.

ومن بيم أهم ما توصلت له هذه الدراسة ما يلي:

\_ وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بأبعاده ووجود علاقة تأثير للمتغير المستقل بالمتغير التابع بأبعاده، وأثبتت الدراسة وجود هذين العلاقتين بصورة معنوية طردية في الشركات المبحوثة.

\_ توفير جهد أكبر للتواصل مع المنظمات والجمعيات العالمية الخاصة بمجالات الجودة والتفوق التنظيمي في المؤسسات العالمية، كونه الضمانة الأساسية لبقاء واستدامة المؤسسة.

2. دراسة عطاية الله ربيع( 2021 ) تحت عنوان: "دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات ( دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين) ". أطروحة مقدمة ضمن متطلبات

نيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى اسهام عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى قيادات الشركة الوطنية للتأمين بالجزائر، من خلال تحقيق ما يلي:

\_ إبراز مفهوم عمليات ادارة المعرفة والسلوك الإبداعي لدى القيادات في المنظمات.

\_ التعرف على مستوى السلوك الإبداعي لدى القيادات في الشركة الوطنية للتأمين.

\_ التعرف على مدى إدراك واهتمام إطارات الشركة بتطبيق عمليات إدارة المعرفة ومستوى استخدامها.

\_ تحديد العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي لدى القيادات للشركة محل الدراسة.

ومن بين أهم ما توصلت له هذه الدراسة نذكر ما يلي:

\_ أن قيادات الشركة الوطنية للتأمين تدرك مفاهيم وأهداف وأهمية استخدام عمليات ادارة المعرفة.

\_ هناك تطبيق لعمليات إدارة المعرفة بمستوى متوسط، وأن القيادات بالشركة الوطنية للتأمين تتمتع بسلوك ابداعي متوسط.

\_ توصلت الدراسة إلى انه يوجد تأثير لعمليات ادارة المعرفة ممثلة في ابعادها مجتمعة على تنمية السلوك الابداعي لقيادات شركة التأمين الوطنية.

\_ بينت الدراسة انه لا يوجد تباين في آراء القيادات حول متغيرات الدراسة عمليات ادارة المعرفة والسلوك الابداعي تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية، باستثناء رؤيتهم لمستوى تطبيق عمليات ادارة المعرفة من منظور الدرجة الوظيفية وعدد الاستقادات من الدورات التدريبية او التكوين، بالإضافة الى وجود تباين في الآراء حول مستوى السلوك الابداعي للقيادات تبعا لعامل الاستقادات من الدورات التدريبية او التكوين.

3.دراسة زيد جابر(2019) معنونة ب:" دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية.(دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة)، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص إقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ن خلال مايلي:

- \_ ابراز مفهوم إدارة المعرفة باعتباره مفهوما معاصرا شاع استخدامه في السنوات الأخيرة.
- \_ ابراز مفهوم تكنولوجيا المعلومات باعتباره مدخل معاصر .
- \_ سعت الدراسة إلى اختبار الدور الذي تلعبه كل من إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات .
- \_ استهدفت دراسة هذه العلاقة بشكل تطبيقي على عينة من الوكالات البنكية في ولاية بسكرة للوصول إلى نتائج واقعية.
- من بين أهم ما توصلت إليه الدراسة ما يلي:
- \_ أكدت النتائج أن لكل من إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات دورا كبيرا أساسيا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- \_ أظهرت الدراسة أن دمج الخبرات والمعرفة مع الإمكانيات التكنولوجية مثل شبكات المعلومات ومخازن البيانات يساهم في خلق عنصر تفوق وإبداع يميز المؤسسة عن المنافسين.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1\_Ahmed,F.U.,Babu,M.M.,Rahman,M.N.,Uddin,M.J.,&Dey,B.L.(2023).Strategic orientation ,Strategic renewal, and the international performance of born global firms. Asia Pacific Journal of Management.

تناولت الدراسات التي اجراها فرهاد عدين احمد وزملاؤه العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي وأداء المؤسسات العالمية الناشئة. تستند الدراسة الى منظور القدرات الديناميكية وتستكشف كيفية توسط قدرة التجديد الاستراتيجي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء المؤسسات العالمية الناشئة المتقدمة تحديدا، تم فحص التفاعل المباشر والغير المباشر بين التوجه الاستراتيجي لهذه المؤسسات ونتائج أدائها.

يستخدم الباحثون عينة من 195 مؤسسة عالمية ناشئة موجهة للتصدير من صناعة الملابس البنغلادشية، لاختيار الآثار المباشرة، ثم استخدام تقنية تحليل الانحدار الهرمي ثم فحص تأثير الوساطة باستخدام ثلاثة

اختبارات إحصائية -نهج خطوات السببية لبارون وكيني، اختيار سوبل، وتأثير هايز غير المباشر مع طريقة الإقلاع - لضمان صحة وموثوقية النتائج.

كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي وأداء المؤسسات العالمية الناشئة، وإن هذه العلاقة يتم توسطها بواسطة قدرة المؤسسة على التجديد الاستراتيجي تساهم هذه الدراسة في فهم أفضل العوامل المحركة لأداء المؤسسات العالمية الناشئة من خلال اظهار رابط مباشر بين التوجه الاستراتيجي وقدرة التجديد الاستراتيجي، والذي بدوره يؤثر على نتائج الأداء.

توصي الدراسات بان المؤسسات العالمية الناشئة يجب ان تستثمر في تطوير قدرات التجديد الاستراتيجي كجزء من توجيهها الاستراتيجي لتحسين أدائها الدولي وضمان نموها وبقائها في بيئات الاعمال الدولية المتغيرة والمضطربة.

2\_Handoyo,S.,Suharman,H.,Ghani,E.k.,& Soedarsono,S.(2023).**The determinants of a firm's Strategic orientation and its implications on performance :A study on Indonesia state owned enterprises .Cogent Bus,Manag.,10(2).**

هدفت هذه الدراسة الى فحص تأثير خصائص المؤسسة ،مثل الحجم والعمل ونوع الصناعة ،على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة .بالإضافة الى ذلك، تم اختيار تأثير التوجه الاستراتيجي على أداء المؤسسة وتم تحديد عينة من الشركات المملوكة للدولة المدرجة في بورصة اندونيسيا من عام 2015 الى 2019،وقد أظهرت النتائج ان خصائص المؤسسة لم تكن لها علاقة سببية مع التوجه الاستراتيجي ومع ذلك كان التوجه الاستراتيجي تأثير إيجابي ومهم على أداء المؤسسة باستخدام مؤشرات مالية مثل هامش الربح التشغيلي وعائد حقوق الملكية ولكن ليس لعائد الأصول .(OPM)

وتساهم الدراسة في فهم سلوك المؤسسة فيما يتعلق باختبار التوجه الاستراتيجي المرتبط بخصائص المؤسسة وتأثيره على أداء المؤسسة، ومن الناحية العملية، كان لهذه النتائج تداعيات إدارية مرتبطة بقرار اختيار التوجه الاستراتيجي المناسب ،اما من الناحية الاكاديمية ،تساهم الدراسة في ادبيات السلوك التنظيمي

لإدارة الاستراتيجية من منظور اسيوي، وخاصة جنوب شرق اسيا.

3\_Masic ,B.,Nesic,S.,Nikolic,D.,&Dzeletovic,M.(2017).**Evolution of knowledge management .Industijia,45(2).**

هدفت هذه الدراسة الى تحليل التاريخ التطويري لإدارة المعرفة واستكشاف استخدامها كأداة إدارية في المنظمات، وركزت على مراجعة منهجية للأدبيات المتعلقة بإدارة المعرفة، مع التأكيد على العلاقة بين إدارة المعرفة والتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وظهور واستخدام تقنيات جديدة، كما تم استخدام منهجية البحث العلمي لتحليل الادبيات المتوفرة وتقديم نظرة شاملة حول تطور إدارة المعرفة.

تم تحديد العينة من خلال الادبيات المنشورة في مجال إدارة المعرفة، والتي تعطي موضوعات مثل البيانات الضخمة والتحليلات والذكاء الاصطناعي والسياق الاجتماعي لإدارة المعرفة، وأشارت النتائج الى ان إدارة المعرفة قد تطورت بشكل ملحوظ مع التقدم التكنولوجي والبيئة التجارية المتغيرة، وأنها تلعب دورا مهما في تحسين عمليات صنع القرار وزيادة الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية في الشركات.

وأخيرا أوصت الدراسة بأهمية الاستمرار في تطوير أدوات وتقنيات إدارة المعرفة لمواكبة التحديات الجديدة والاستفادة الكاملة من الإمكانيات التكنولوجية المتاحة، مع التركيز على الثقافة التنظيمية والهيكل كعوامل رئيسية في نجاح إدارة المعرفة.

### المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

إن تحديد موقع دراستنا الحالية والتي تتعلق بدور ادارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي في المؤسسة، من الدراسات السابقة، كان بهدف توجيه النظر الى بعض الحقائق المعرفية والنظرية التي لم يتم الحديث عنها والتي اغفلت كمتغيرات هامة كان البحث فيها من الضرورات التي فرضتها واقع المؤسسات الاقتصادية. لذلك كان من الجدير بنا ان نبحث في خبايا موضوعنا من خلال الاستعانة بالدراسات السابقة لتحديد الاطر النظرية التي تتعلق بجزئيات متغيرات دراستنا، وان نكون الارضية النظرية المناسبة والتي ساعدت في عملية الربط المنطقي والمنهجي لهذه الدراسة، كما ان البحث في المراجع التي تدعم هذه الاخيرة كان من اولوياتنا في معرفة افكار وتصورات المفكرين والباحثين حول المتغيرات التي تتفق وتختلف مع دراستنا اضافة لمقارنة ما تم التوصل له من نتائج مع نتائج الدراسات السابقة.

بالرغم من ان الدراسة لم تتطابق بشكل كلي مع الدراسات السابقة سالفة الذكر الا انها ارتبطت ببعض متغيراتها كالتوجه الاستراتيجي وادارة المعرفة لذلك تنفرد دراستنا عن بقية الدراسات الأخرى من حيث ما يلي:

— تعتبر هذه الدراسة فريدة من حيث المتغيرات التي تمت معالجتها، كونها لم تعبر فقط على العلاقة العامة بين ادارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي، وانما سعت الى ابراز الدور المباشر لعمليات ادارة المعرفة (توليد

المعرفة، تخزينها، توزيعها، تطبيقها) في تشكيل وصياغة التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، مما يقدم مدخلا جديدا لفهم كيفية بناء الاستراتيجيات في بيئة الاعمال المعاصرة.

هذه الدراسة حاولت تبيان أثر ادارة المعرفة بكل عملياتها (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) على تحديد التوجه الاستراتيجي، وهذا ما يميزها عن الدراسات السابقة التي غالبا ما تناولت هذه المتغيرات بشكل منفصل او ربطت ادارة المعرفة بمتغيرات اخرى كالابداع او الاداء.

طبيعة المتغيرات التي تم اختيارها تعتبر اكثر اهمية من حيث السياق والميدان، حيث تم التطبيق في مؤسسة في الجزائر وهي بيئة مختلفة عن البيئات التي طبقت فيها الدراسات السابقة مما يضيف بعدا جغرافيا وثقافيا جديدا للادبيات الجديدة.

تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية الناتجة عن ندرة الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين ادارة المعرفة كآلية ديناميكية، وبين التوجه الاستراتيجي كخيار تنافسي للمؤسسات في سياق الاقتصاد القائم على المعرفة.

تعد إدارة المعرفة اليوم إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية الرامية إلى تحقيق الريادة والاستدامة، إذ لم تعد القيمة تقتصر على الأصول الملموسة، بل تجاوزتها إلى ما تمتلكه المؤسسة من معارف، خبرات، وكفاءات ذهنية قادرة على خلق حلول مبتكرة.

فالتوجه الإستراتيجي القائم على إدارة المعرفة يعني دمج عمليات توليد المعرفة، تخزينها، تبادلها، وتطبيقها ضمن كل المستويات التنظيمية، بما يضمن تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة مؤسسية، وجعلها جزءا من ثقافة العمل اليومي وصنع القرار. وهذا ما يمكن المؤسسة من تحسين أدائها والاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة التنافسية.

ولأن إدارة المعرفة تمثل أداة إستراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري بمكوناته، فإن نجاحها يتوقف على توفر أنظمة فعالة لالتقاط المعرفة وتخزينها ونشرها، إضافة إلى وجود قيادة داعمة وثقافة تشجع على التعلم المستمر والتشارك المعرفي دون الخوف من فقدان الميزة الفردية.

إن دمج إدارة المعرفة ضمن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة ليس خيارا ثانويا، بل ضرورة حتمية لتحويل المؤسسة إلى مصدر قوة تنافسية دائمة، وضمان التميز في عصر الإقتصاد القائم على الفكر والابتكار.

## الفصل الثاني

### الفصل التطبيقي للدراسة

## تمهيد:

بعد تطرقنا في الدراسة النظرية التي خصت بأهم المفاهيم الخاصة بإدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي، التي أكدت لنا في مجملها على مدى أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الخدمائية الاقتصادية سنحاول من خلال هذا المبحث إسقاط الجانب النظري على مؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة، بصفتها تنشط في قطاع جد حساس. بحيث نحاول التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي على الموظفين بالمؤسسة، حيث ستتم الدراسة من وجهة نظر الموظفين ومن أجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية حيث خصص:

**المبحث الأول:** التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة.

**المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

**المبحث الثالث:** عرض وتحليل محاور الاستبيان وعرض أهم النتائج.

## المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة

إن المؤسسات الخدمية تلعب دورا هاما في التطور الاجتماعي والاقتصادي للبلد، حيث تعد اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة في مجال الاتصالات حيث تسعى إلى تطوير خدماتها وتحسين جودة الأداء، وعليه سنقوم بإعطاء نظرة عامة عن مؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة من خلال نشأة المؤسسة وهيكلها التنظيمي، وذلك من خلال المطالب التالية:

**المطلب الأول:** نبذة عن نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة.

**المطلب الثاني:** الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة.

**المطلب الثالث:** مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة.

## المطلب الأول: نبذة عن نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة

سنتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

### أولاً: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر.

تأسست مؤسسة البريد والمواصلات سنة 1936، وكانت تهتم بالاتصال عبر البريد، بعد ذلك أدخلت خدمة الاتصال بالهاتف الثابت وهي أول مؤسسة للاتصال الهاتفي في الجزائر، وفي سنة 1993م أدخلت خدمة جديدة وهي خدمة الهاتف النقال، وفي سنة 1998م ظهرت مؤسسة اتصالات الجزائر الخاصة بالهاتف الثابت وهي مؤسسة تابعة إلى مؤسسة البريد والمواصلات بتاريخ 5 اوت 2000م بمقتضى القانون 2000/03 أنشأت مؤسسة اتصالات الجزائر اثر تقسيم قطاع البريد والمواصلات الى متعاملين هما: اتصالات الجزائر وسلطة ضبط مركزية.

حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة ذات أسهم برأسمال عمومي يقدر ب 100000000 دج والمقيدة في السجل التجاري.

فتحت مؤسسة اتصالات الجزائر فروع عدة في ولاية الوطن من بينها فرع اتصالات الجزائر بميلة الكائن مقرها بشارع 1 نوفمبر/ميلة.

إن مؤسسة اتصالات الجزائر سجلت نشاطات متعددة تضمن جودة عالية، وإجابة لاحتياجات زبائنها أنشأت فروع لها وهي:

1- فرع هاتف النقال: اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM.

2- فرع الاتصالات عبر الاقمار الصناعية: اتصالات الجزائر ساتيليت ats .

3- فرع خدمات الانترنت: اتصالات الجزائر للإنترنت Djaweb.

ولهذه الفروع بعد وطني و دولي اذ تعتبر العامل الرئيسي في تنفيذ برامج التنمية المعلومات في الجزائر ولهذا اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر ميلة برامج لتنمية خلال الفترة الممتدة بين 2004\_2008، و يظهر ذلك في ما يلي :

\_ادخال تكنولوجيا الجديدة في تحويل المعطيات والبيانات.

\_إدخال تكنولوجيا جديدة ذات سرعة عالية في الارسال.

\_تنفيذ مشروع انشاء شبكة ذات نطاق واسع ومتعدد الخدمات.

\_تنفيذ إدارة ومراقبة الشبكات.

إدخال تكنولوجيا جديدة في الإدارة.

### ثانيا: تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة.

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة عام 2003 وتنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الانترنت والاتصالات القضائية، نشأت بموجب قانون فبراير 2000، المرتبطة بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد من قطاع الاتصالات وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003.

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية في مجال الاتصالات السلكية ولاسلكية والتي تقوم بتقديم خدمات متنوعة كما أنها تستخدم شبكات لتطوير أعمالها، ووضعت عروض حسب احتياجاتها وليس فقط في تعزيز القدرة التنافسية وخفض التكاليف.

قطاع اتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر شهد ولايزال يشهد تغيرات عميقة وأهمها خلال عام 2008، وخاصة في النطاق العريض، والانترنت المتنقلة، مما وجب على اتصالات الجزائر أن تستمر في التطوير مع حلول التقارب للاتصالات الثابتة والمتنقلة والاقمار الصناعية والانترنت، وتقدم للزبون عروضها المتكاملة والمتماشية مع العروض العالمية.

### ثالثا: مصالح مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة.

وتتمثل فيما يلي:

#### **1\* - المديرية العملية للاتصالات:**

إن المديرية العملية للاتصالات هي وحدة عملية مستقلة ماليا تدير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها، وهي مقسمة الى أربعة دوائر أساسية مرتبطة مباشرة بالمدير العملي للاتصالات ولكل دائرة مهامها المحددة ولكن قبل التطرق لدوائر المؤسسة بمصالحها المختلفة ومهامها وسنعرض المهام الرئيسية للمدير.

١-المدير: هو المسؤول عن تسيير المؤسسة والتنسيق بين مختلف فروعها، كما انه المسؤول عن الوحدة المركزية من صلاحياته:

\_التنسيق بين الوظائف في مختلف مصالح والربط فيما بينها.

\_الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة.

\_تأمين ومراقبة تسيير الموارد المادية والبشرية للوحدة

\_اعداد واتخاذ القرارات الخاصة بالسياسة العامة للمؤسسة.

ب الأمانة: هي ذاكرة المؤسسة ورئيس المؤسسة كلها باعتبارها الموظف الإداري المكلف بكل المعلومات الإدارية الصادرة عن المؤسسة والواردة اليها عبر البريد، عبر الهاتف، فأمين إدارة المؤسسة يجب ان يحرص على:

\_حسن الأمانة أي الإنصات المسؤول المباشر، الانصياع الى توصياته وتوجيهاته.

\_ استقبال البريد الوارد ونقله الى المدير .

- الاتصال بجميع الموظفين.

ج \_الخلايا: وهي خلايا الامن والوقاية، خلية التفتيش، خلية الاتصال، والعلاقات الخارجية، وخلية التسيير النوعية وتوجد بجانب مكتب المدير العملي حيث تتبع له مباشرة وتتضح مسؤولياتها من خلال تسمياتها.

2- \*مهام ومسؤوليات الدوائر والمصالح:

1 -دائرة تسيير الموارد البشرية والوسائل تدرج تحتها المصالح التالية:

- مصلحة التكوين:

تتمثل مسؤولياتها في:

\_تنظيم احتياجات التكوين واعداد مخطط له.

\_متابعة الاتفاقيات مع مؤسسة التكوين.

\_المتابعة البيداغوجية لحركة التكوين في المؤسسة.

\_ القيام بتقسيم ميزانية التكوين والعمل على تنفيذها.

\_ مصلحة تسيير المستخدمين والأجور:

تتمثل مهامها في النقاط التالية:

- التسيير الإداري للمستخدمين ومتابعة أجورهم.

- تسيير نظام المعلومات الخاص بالأجور.

\_ العمل على حل النزاعات وتصحيح الأخطاء.

- مصلحة الوسائل: ومسؤوليتها الأساسية هي متابعة تسيير المخزون وملكية التوزيع مستوى الوحدات.

\_ مصلحة الممتلكات: ومسؤوليتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمركبات والمحافظة عليها وينبثق عن هذه المصالح

- المخزون الولائي: هي عصب اتصالات الجزائر لأنه المسؤول الرئيسي لجميع ادارتها والمصالح المديرية ويحفظ جميع مواد المخزن.

2- الدائرة التقنية: وتنقسم هي الأخرى الى ثلاثة مصالح وهي:

- مصلحة المنشأة القاعدية: مهمتها الأساسية هي دراسة تطوير شبكة المشتركين وتوسيعها ودراسة بيئة الموقع والهندسة المدنية وينقسم الى ثلاثة فروع:

\_ الارسال.

\_ التحويل.

\_ الطاقة.

- مصلحة شبكة المعطيات: ومسؤوليتها الرئيسية صيانة شبكة المعطيات.

- مصلحة شبكة البلوغ والحلقة المحلية: تتمثل مهمتها الأساسية في ضمان الاستغلال الحسن للشبكة وصيانتها وتنبثق عن هذه المصلحة المراكز التقنية للاتصالات مهمتها جمع المراكز التقنية. من اجل الاستغلال الأمثل لشبكة المشتركين وصيانتها يقوم بدراسة مشاريع توسيع الشبكة وتقييمها

### 3- دائرة المالية والمحاسبة: تتكون من أربعة مصالح وهي:

الميزانية، الخزينة والمحاسبة ومهامهم مشتركة تتمثل في اعداد ميزانية والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية التابعة للمديرية العملية فضلا عن مصلحة التأمين والقضايا القانونية التي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة وخصومها.

### 4- الدائرة التجارية: وتنقسم الى 3 مصالح:

- مصلحة العلاقة مع الزبائن: مهمتها تتمثل في:
- السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية.
- المساهمة في الوصول الأهداف التجارية للمؤسسة.
- دراسة ومعالجة الشكاوى وطعون الزبائن والعمل على ارضائهم.
- مصلحة قوة البيع والشبكات التجارية وتتمثل مهامها في:
- ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق اهداف البيع المرجوة.
- القيام بدراسة تحليل سلوك الزبائن اتجاه البيع.
- اعداد مخطط عمل تجاري يحدد اهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية.
- مصلحة الفاتورة والتحصيل والمنازعات:
- ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها والمعالجة الودية للمستحقات مع الزبون.
- تكوين المستخدمين في المصلحة.
- اعداد ميزانية الفواتير وارسالها الى المديرية الاقليمية

الجدول رقم (1\_1) : ملحقات المديرية لولاية ميلة.

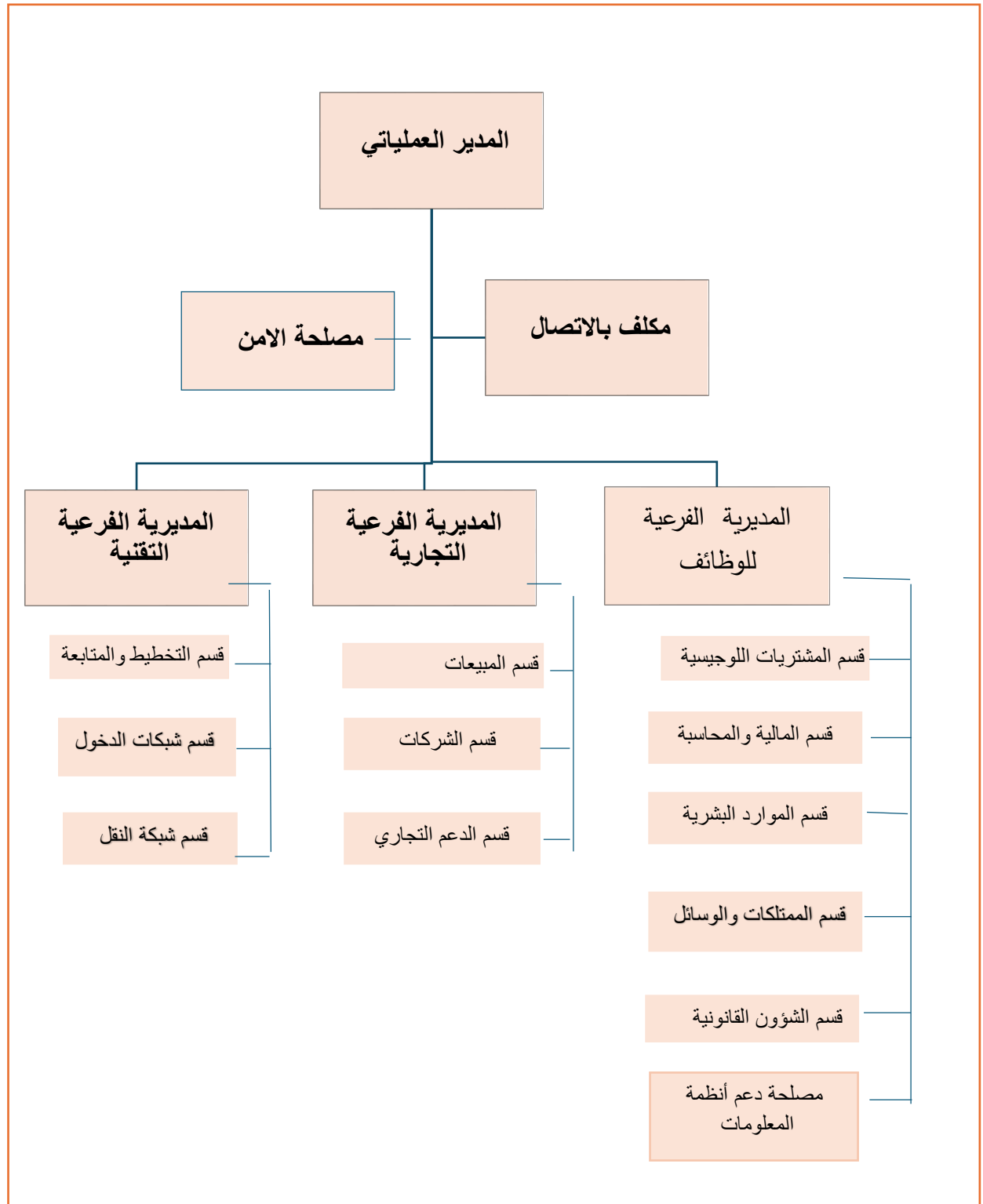
| الوكالة                    | الفرع                                                       |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------|
| الوكالات التجارية          | ميلة ، شلغوم العيد، فرجيوة، رجاو، القرارم قوقة ، تلاغمة.    |
| مراكز صيانة الاتصالات      | ميلة ، شلغوم العيد ، فرجيوة ، رجاو ، القرارم قوقة ، تلاغمة. |
| مركز ولائي للطاقة          | /                                                           |
| مركز ولائي للألياف البصرية | /                                                           |
| مركز الإرسال               | ميلة، شلغوم العيد ،وادي العثمانية.                          |

المصدر: استنادا على وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة.

إن التعريف بأي مؤسسة لا يخلو من تقييم الهيكل التنظيمي، إذ هو وسيلة وليس غاية يسمح بتحقيق الأهداف، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط الواجب اتباعها وتطبيقها.

الشكل(1-2): الهيكل تنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة.



المصدر: من الوثائق المقدمة لنا من طرف مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة.

إن الشكل السابق يبين لنا الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة، حيث يتكون من العديد من المستويات، ويظهر في المستوى الأول المدير العملي ثم يتبع هذا المستوى مصلحة الأمن ومكلف بالإعلام ثم يتبع هذا المستوى العديد من المديرية الفرعية للوظائف و المديرية الفرعية التجارية و

المديرية الفرعية التقنية والتي تتفرع منها أقسام أخرى فبالنسبة للمديرية الفرعية للوظائف تضم قسم المشتريات واللوجستية، قسم المالية والمحاسبة، قسم الموارد البشرية، قسم الممتلكات والوسائل، قسم الشؤون القانونية، ومصلحة دعم أنظمة المعلومات، أما المديرية الفرعية التجارية فتضم قسم المبيعات، قسم الشركات، وقسم الدعم التجاري، أما المديرية الفرعية التقنية فتضم قسم التخطيط والمتابعة، قسم شبكات الدخول، وقسم شبكة النقل.

### المطلب الثالث : مهام واهداف مؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة.

سنتناول في هذا المطلب مختلف المهام التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بالإضافة الى أهدافها.

#### أولاً: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمثل مهام مؤسسة اتصالات الجزائر في: <sup>1</sup>

- 1- تسويق خدمات المؤسسة التي تمكنها من نقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة، والبيانات الرقمية والاعلام السمعي البصري.
- 2- تعمل على تطوير وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- 3- العمل على رقمته المجتمع والاقتصاد من خلال تحقيق المزيد من التقدم والرقى.
- 4- تلبية حاجات ومتطلبات الزبائن ورضاهم مع المساهمة في تحقيق رفاهيتهم وراحتهم.
- 5- الحرص على توفير الخدمة والمسؤولية لدى موظفي المؤسسة.
- 6- انشاء واستثمار وتسيير الاتصالات مع جميع مشغلي الشبكات، مع التغطية الجغرافية لربوع الوطن.

#### ثانياً: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة.

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر الى تحقيق ثلاثة اهداف اساسية في برنامجها و هي: <sup>2</sup>

**الجودة ،الفعالية و كذلك نوعية الخدمات** و تلخص الى جملة من الاهداف التالي

- 1- تحسين و تطوير جودة الخدمات المقدمة الى الزبون ،و جعلها اكثر قدرة على المنافسة في مجال الخدمات

<sup>1</sup>الموقع الالكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر، انظر <http://www.algerietelecom.dz> 2024/05/08

<sup>2</sup>الموقع الالكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر، مرجع نفسه

- 2-وضع الزبائن في محور قرارات واجراءات المؤسسة.
- 3-توفير خدمات بأسعار تتماشى وتطلعات الزبون قد تكون جد مغرية.
- 4-زيادة العرض من الخدمات الهاتفية.
- 5-ارساء الاقتصاد رقمي في الجزائر مع تهيئة حلقة ايجابية لإضفاء القيمة.
- 6-العمل على كسب سمعة حسنة و المحافظة عليها.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

سنحاول في هذا المبحث إسقاط حيثيات الجانب النظري من الدراسة على الواقع الميداني والتطبيقي، في إطار الاهداف التي تسعى هذه الاخيرة الى تحقيقها، معتمدين في ذلك على اختيارنا لمؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة، انطلاقا من وضعها ومكانتها الاقتصادية والاستراتيجية في الجزائر فيما يتعلق بنشاطاتها الخدماتية، وتبنيها لمختلف الرؤى التي تتعلق بكافة عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحديد التوجه الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

وعليه قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب اساسية كما يلي:

**المطلب الأول: منهج ونموذج الدراسة التطبيقية.**

**المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات الدراسة التطبيقية.**

**المطلب الثالث: أساليب المعالجة الاحصائية لبيانات الدراسة وخصائص مجتمع الدراسة.**

### المطلب الأول: منهج ونموذج الدراسة التطبيقية.

إن بناء الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، يعتمد على الدقة في كيفية إسقاط المضامين النظرية على الجانب التطبيقي، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تحديد منهج الدراسة ونموذجها.

#### أولاً: منهج الدراسة التطبيقية

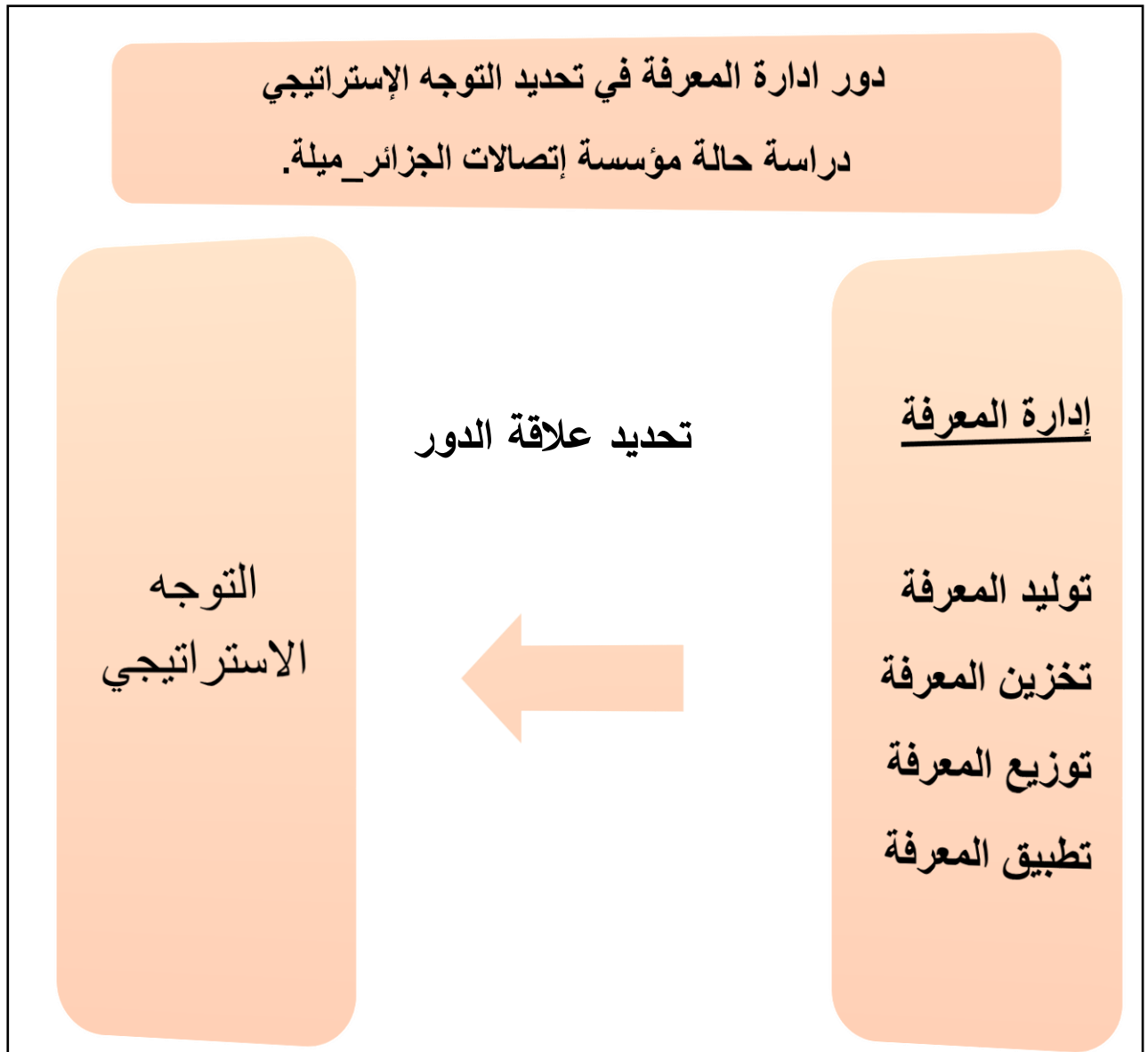
كل دراسة تستدعي منهجاً ملائماً لها، والمنهج يعني "الأساليب والإجراءات التي تستخدم في جمع البيانات والوصول من خلالها إلى نتائج أو تفسيرات أو تنبؤات تتعلق بموضوع الدراسة"<sup>1</sup>، فإننا نجد أن المنهج الملائم في الدراسة الميدانية هو المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة ويستخدم هذا المنهج في الدراسات المسحية" الميدانية" أو ما يعرف بالدراسات التطبيقية التي تستخدم أدوات البحث الميداني كأداة الاستبيان إذ يفيد الجانب الوصفي لهذا المنهج في التعريف والتوضيح النظري لمتغير المتغيرات الدراسة، في حين يفيد الجانب التحليلي لهذا المنهج في تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.

#### ثانياً: نموذج الدراسة

إن تحديد نموذج الدراسة يعتمد على قدرة الباحث في التحديد الدقيق لمتغيرات الدراسة، والفهم المتعمق لكل المضامين النظرية لهذه المتغيرين، فاستناداً لإشكالية الدراسة، فرضياتها وكذا أهدافها، ونظراً لخصوصية دراستنا والتي تتعلق بتحديد دور إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة. قمنا بتصميم النموذج أدناه والذي يتضمن المتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة والجزيئات المكونة له والمتمثلة في توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها، والمتغير التابع المتمثل في التوجه الاستراتيجي. والهدف هو معرفة العلاقة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع وأي جزئية من جزئيات المتغير المستقل لها تأثير أكبر على المتغير التابع.

<sup>1</sup> محمد بلال الزغبى وآخرون، النظام الإحصائي spss فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2012، ص55.

الشكل رقم (2\_2): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبتين

من خلال النموذج أعلاه، يتضح لنا أن إدارة المعرفة بكل أبعادها، من شأنها أن يضمننا علاقة الدور من أجل تحسين المتغير التابع (التوجه الاستراتيجي) عن طريق رفع الكفاءة الاستخدامية لإدارة المعرفة وفقا لمتطلبات التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وهذا لن يكون إلا بتحقيق ما يلي:

\_ العلاقة التكاملية الارتباطية بين أبعاد إدارة المعرفة، والتي تتعلق بتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها.

\_العلاقة الارتباطية بين بعد توليد المعرفة والتوجه الاستراتيجي.

\_العلاقة الارتباطية بين بعد تخزين المعرفة والتوجه الاستراتيجي.

\_العلاقة الارتباطية بين بعد توزيع وتبادل المعرفة والتوجه الاستراتيجي.

\_العلاقة الارتباطية بين بعد تطبيق المعرفة والتوجه الاستراتيجي.

\_علاقة الدور من أجل التحسين بين المتغير المستقل للدراسة والمتمثل في إدارة المعرفة وبين المتغير التابع المتمثل في التوجه الاستراتيجي.

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات للدراسة التطبيقية.

يقوم الباحث باختيار أداة جمع البيانات التي تناسب طبيعة البحث وأهداف التحليل، ومن الجدير بالذكر أن هناك فرقا جوهريا بين البيانات والمعلومات، فالبيانات عبارة عن الأرقام والاحصائيات وغيرها التي يتم تجميعها على شكل مادة خام قبل المعالجة، أما المعلومات فهي عبارة عن البيانات التي تم تصنيفها وترتيبها ومعالجتها.

وعلى الرغم من وجود عدة أدوات لجمع البيانات، إلا أنه هناك أداة أو طريقة أفضل من الأخرى، فلكل أداة مزاياها وعيوبها،

ومن أهم الأدوات التي تم من خلالها جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة، نذكر ما يلي:

#### 1\_ السجلات والوثائق:

إن الجانب التطبيقي الخاص بهذه الدراسة تطلب منا كذلك الاستعانة بمجموعة من الإحصائيات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تجدر الإشارة بأن مؤسسة اتصالات الجزائر\_ ميلة تعاونت معنا في تقديم الإحصائيات والمعلومات حول عدد العمال الإداريين والتقنيين والتقسيمات الإدارية لسنة 2026.

#### 2\_ الاستمارة أو الاستبيان:

إن أداة الاستبيان هي الأداة الأكثر استخداما في الدراسات التي تتناسب مع طبيعة موضوعنا، وهي تعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتواءها على مجموعة من الأسئلة أو العبارات والطلب من المبحثن الإجابة عليها.

ويتم توزيع الاستبيان عادة من خلال التسليم المباشر باليد، أو من خلال إرسالها للمبحثن عبر البريد الإلكتروني، أو عن طريق تسليمها للجهة المخولة بتوزيعها على المبحثن في المؤسسة محل الدراسة، والتي تنطبق عليها صفات الثقة في كيفية التعامل الجدي مع توزيع هذا الاستبيان.

وتجدر الإشارة أن الباحث أثناء تصميمه لمحاور الاستبيان والتي تتعلق بكيفية صياغة الأسئلة، يضع في الحسبان كل ما ورد من عناصر في الجانب النظري، والتي تتعلق بمتغيرات الدراسة، وكذلك مختلف الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، إضافة لمختلف الأدبيات ذات الصلة بالموضوع.

وعليه فإن الاستبيان في شكله النهائي كان نتيجة مجموعة من المراحل نذكرها فيما يلي:

**1\_مرحلة الإعداد الأولي للاستبيان:** بعد الانتهاء من تحديد الخلفية النظرية للموضوع دراستنا، ومحاولة استخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة، عملنا على صياغة أسئلة الاستبيان معتمدين في ذلك على الإشكالية التي تم طرحها، والتي تعكس العلاقة بين المتغيرات، وعلى الفرضيات التي تم صياغتها، وعلى الأهداف التي تم تسطيرها من خلال هذه الدراسة.

وعليه قمنا بوضع وصياغة هذا الاستبيان والذي وزع على الموظفين الإداريين الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، حيث كان الاستبيان مقسماً إلى العديد من المحاور تحتوي على العديد من الأسئلة مع مراعاة هذه الأخيرة لتغطية فرضيات الدراسة.

**2\_مرحلة تجريب الاستبيان:** بعد الانتهاء من إعداد الاستبيان في شكله الأولي والذي احتوى على 37سؤالاً، تم عرض نسخة أولية منه على مجموعة من الأساتذة المحكمين، دون أن ننسى في بادئ الأمر الأستاذ المشرف، حيث تم إبداء الرأي حول صلاحية أسئلة الدراسة وإمكانية تطبيقها على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

وبعد الأخذ بعين الاعتبار لكل ما قدم من ملاحظات من قبل المشرف ولجنة التحكيم تم وضع الاستبيان في شكله النهائي حيث احتوى على 33 عبارة تعكس متغيرات الدراسة، وعليه فإن الشكل النهائي للاستبيان أصبح يحتوي على العديد من المحاور والتي نوضحها فيما يلي:

#### الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

وتعكسها في المتغيرات التالية:

## 1\_ البيانات الشخصية

وتمثلت في الجنس والسن والمستوى التعليمي واكتفينا بخمس مستويات في هذا الأخير.

## 2\_ البيانات الوظيفية

وتضمنت ما يلي: عدد سنوات الخبرة إلى أربع فئات هي الفئة الأقل من خمس سنوات، الفئة الثانية من خمسة إلى عشر سنوات، الفئة الثالثة من عشرة سنوات إلى خمسة عشرة سنة، الفئة الرابعة أكثر من خمسة عشرة سنة.

كما حاولنا معرفة إذا كان الموظفون سبق لهم العمل في مؤسسات أخرى بطرح السؤال التالي:

\_قبل العمل بالمؤسسة الحالية، هل عملت بمؤسسة أخرى؟ وقسمت لإجابتين بنعم أو لا، ثم أتبعنا هذا السؤال بآخر مفاده في حالة الإجابة بنعم، ماهي طبيعة الوظائف التي عملت بها.

## الجزء الثاني: محاور الاستبيان

تضمنت ما يلي:

### المحور الأول: واقع إدارة المعرفة في المؤسسة

هذا المحور تضمن عبارات تخص كل من إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة، والتي تتعلق بتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع وتبادل المعرفة، تطبيق المعرفة حيث شمل 18 عبارة وزعت كما يلي:

توليد المعرفة: العبارات من 1 إلى 4

تخزين المعرفة: العبارات من 5 إلى 8

توزيع وتبادل المعرفة: العبارات من 9 إلى 13

تطبيق المعرفة: العبارات من 13 إلى 18.

### المحور الثاني: التوجه الاستراتيجي

هذا المحور تضمن عبارات تخص كل من التوجه الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة حيث شمل 15 عبارة.

### 3: مقياس الاستبيان

لقد تم الاعتماد على مقياس "ليكرت" الخماسي الأبعاد في معالجة الدراسة التطبيقية، وهذا لكونه أكثر المقاييس شيوعاً، حيث يطلب من الباحثين أن يحددوا درجة موافقتهم من عدمها على خيارات محددة والتي تعكس سهولة فهم وتوازن درجات المقياس.

ويتم اتخاذ القرار عند درجة الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05) استناداً إلى المتوسط الحسابي (03)  $[5/(5+4+3+2+1)]$

وعليه تم تقسيم المقياس إلى خمسة أبعاد وإعطاء وزن محدد لكل بعد، يتراوح بين 1 و5 درجة وفقاً لما يلي:

الجدول رقم (2\_1): مقياس ليكرت الخماسي

| الإجابات | موافق تماماً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماماً |
|----------|--------------|-------|-------|-----------|------------------|
| الدرجات  | 5            | 4     | 3     | 2         | 1                |

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامداً على ما جاء في الدراسة التطبيقية

### 4\_ صدق وثبات الاستبيان.

إن صدق وثبات الاستبيان يتطلب ضرورة التحقق من صلاحية أداة القياس الاستبيان وهذا من خلال العبارات الخاصة بهذه الأخيرة، والتي يشترط فيها ضرورة الدقة في جمع المعلومات وتقديم الإجابات الثابتة نسبياً، كما يتطلب كذلك إجراء حسابات تتعلق بمعامل الثبات باستخدام " ألفا كرومباخ " Alpha Gronbach.

ففيما يخص صدق الاستبيان فكان الهدف منه هو معرفة ما إذا كانت عباراته صالحة للحصول على البيانات المراد الوصول إليها. ولذلك تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين كما ذكرنا سابقاً، كما قمنا كذلك بإجراء دراسة استطلاعية على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة محل الدراسة. حيث وزع 23 استبيان على موظفي هذه الأخيرة لمعرفة سهولة فهم عبارات محاور الاستبيان، ومدى صلاحية أداة القياس للتطبيق فيما يتعلق بإجراء الدراسة التطبيقية.

أما فيما يخص ثبات الاستبيان، فكان الهدف منه هو الحكم على دقة القياس من خلال تحديد ثبات أداة القياس للدراسة الاستطلاعية واختبار مدى صدق وصلاحية الاستبيان للتطبيق، ومن ثم للدراسة التطبيقية، حيث اعتمدنا في ذلك على حساب معامل الثبات باستخدام اختبار الثبات " ألفا كرونباخ "

#### 4\_1 \_ ثبات الدراسة الاستطلاعية.

يمكن توضيح ثبات الدراسة الاستطلاعية بالاستعانة بالجدول الموالي

الجدول رقم ( 1\_3): معاملات ثبات الاستبيان للدراسة الاستطلاعية

| محاور الدراسة      | عدد العبارات | قيمة معامل "ألفا كرونباخ" |
|--------------------|--------------|---------------------------|
| إدارة المعرفة      | 18           | 0,934                     |
| التوجه الاستراتيجي | 15           | 0,981                     |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن ثبات مقياس محوري إدارة المعرفة يقدر ب 0,934 أو ما يعادل 93,4%، وثبات محور التوجه الاستراتيجي يقدر ب 0,981 اي ما يعادل 98,1% وهي نسب تدل على مستوى عالي من الثبات أكبر من 0,7 اي ما يعادل 70% والتي تمثل القيمة المعيارية المعتمدة في البحوث والدراسات في مجال العلوم الانسانية والاجتماعية، كما أنها تعبر عن النسب المقبولة إحصائيا، والتي يعبر عن درجة عالية من الثبات والانسجام بين مختلف محاور الدراسة، ويعكس كذلك قدرة هذا الاستبيان وصلاحيته للتطبيق وقياس المتغيرات الخاصة بالدراسة التطبيقية، والذي على أساسه تم اتخاذ قرار بتوزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة.

#### 4\_2\_ ثبات الدراسة التطبيقية:

بعدما تم التأكد من صلاحية القياس للتطبيق على مؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة، محل الدراسة، من خلال ثبات الدراسة الاستطلاعية، تم توزيع الاستبيان على موظفي المؤسسة، بحيث قدر عدد ما تم توزيعه من الاستبيان على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة ب 70 استبيان،

والجدول الموالي يوضح معاملات ثبات الاستبيان للدراسة التطبيقية

الجدول رقم (4\_1): معاملات ثبات الاستبيان للدراسة التطبيقية

| محاور الاستبيان    | عدد العبارات | قيمة معامل " ألفا كرو نباخ " |
|--------------------|--------------|------------------------------|
| إدارة المعرفة      | 18           | 0,927                        |
| التوجه الاستراتيجي | 15           | 0,967                        |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن ثبات مقياس محاور إدارة المعرفة يقدر ب 0,927 اي ما يعادل 92,7%، وثبات مقياس التوجه الاستراتيجي يقدر ب 0,967 اي ما يعادل 96,7% هي نسب تدل على مستوى عالي من الثبات للدراسة الميدانية وهي أكبر من 0,7 اي ما يعادل 70% . والتي تمثل القيمة المعيارية المعتمدة في الدراسات والبحوث في مجال العلوم الانسانية الاجتماعية، كما انها تعبر عن النسبة المقبولة إحصائيا، وهذا يدل على أن المبحوثين يفهمون أسئلة (عبارات) الاستبيان .

#### 4\_3\_ صدق الدراسة التطبيقية.

-الصدق الظاهري: عُرِضَت أداة الدراسة في مرحلتها الأولية على لجنة من الأساتذة المُحَكِّمين لمراجعتها وتقييمها، وذلك بهدف التأكد من جودة بناء الأداة من خلال:

- تقييم دقة وصياغة الفقرات ومدى ملاءمة كل عبارة للمحاور التي تندرج تحتها.
- التحقق من قدرة الأداة على معالجة مشكلة الدراسة بشكل فعال.
- تلقي المقترحات التعديلية (حذف، إضافة، أو تعديل العبارات).

بناءً على ملاحظات وتوصيات لجنة التحكيم، خضعت الأداة للتعديلات اللازمة (كحذف الفقرات غير الواضحة أو إعادة صياغتها) لضمان وصولها إلى الصيغة النهائية المُحَكَّمة، والتي تُلبّي أهداف الدراسة بدقة.

2-صدق التكوين (الصدق الداخلي): حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، وذلك لتقييم مدى تمثيل المحاور للأهداف الرئيسية للأداة ويشير هذا النوع من الصدق إلى قدرة الأداة على قياس المفاهيم.

الجدول رقم (5\_1): صدق الاتساق الداخلي لتوليد المعرفة.

| رقم<br>العبارة | العبارة                                                                        | معامل<br>بيرسون | مستوى<br>الدلالة |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|
| 01             | تقوم المؤسسة بتشجيع التطوير كوسيلة لتوليد معارف أخرى.                          | 0,812**         | 0.000            |
| 02             | تساعد الاجراءات المتبعة في المؤسسة على توليد معارف جديدة من خلال العمل اليومي. | 0,682**         | 0.000            |
| 03             | تهتم المؤسسة بالحصول على المعارف من المصادر الخارجية.                          | 0,259*          | 0,031            |
| 04             | يتم تشجيع الموظفين على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه العمل.            | 0,842**         | 0.000            |

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) ، \*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (05\_01) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بُعد توليد المعرفة والدرجة الكلية لهذا البُعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معامل بيرسون بين (0.259) و(0.842)، مما يدل على تمتع عبارات هذا البُعد بصدق الاتساق الداخلي وصلاحيته لقياس ما وضعت من أجله.

الجدول رقم (6\_1): صدق الاتساق الداخلي لبعد تخزين المعرفة.

| رقم<br>العبارة | العبارة                                              | معامل<br>بيرسون | مستوى<br>الدلالة |
|----------------|------------------------------------------------------|-----------------|------------------|
| 01             | لدى المؤسسة نظاما الكترونيا يساعد على تخزين المعارف. | 0,804**         | 0.000            |

|    |                                                                              |         |       |
|----|------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|
| 02 | يمكنني الوصول بسهولة إلى المعارف التي قمت بتخزينها سابقاً أو قام بها زملائي. | 0,628** | 0.000 |
| 03 | تقوم المؤسسة بتحديث قاعدة البيانات لديها بشكل دوري لضمان دقتها.              | 0,750** | 0.000 |
| 04 | يتم توثيق إجراءات العمل الرئيسية في دليل إجراءات شامل.                       | 0,861** | 0.000 |

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، \*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06\_01) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بُعد تخزين المعرفة والدرجة الكلية لهذا البُعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معامل بيرسون بين (0.629) و(0.912)، مما يدل على تمتع عبارات هذا البُعد بصدق الاتساق الداخلي وصلاحياتها لقياس ما وضعت من أجله.

الجدول رقم (7\_1): صدق الاتساق الداخلي لبعد توزيع وتبادل المعرفة.

| رقم العبارة | العبارة                                                                    | معامل بيرسون | مستوى الدلالة |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------|
| 01          | تشجع ثقافة المؤسسة على تبادل المعرفة بين الموظفين.                         | 0,791**      | 0.000         |
| 02          | تتيح المؤسسة قنوات مناسبة لنقل المعرفة بين الأقسام المختلفة.               | 0,655**      | 0.000         |
| 03          | هناك منصات لتقل المعرفة من الموظفين ذوي الخبرة إلى الموظفين الجدد.         | 0,616**      | 0.000         |
| 04          | يضمن نظام المؤسسة استمرارية تدفق المعرفة عند مغادرة الموظفين أصحاب الخبرة. | 0,707**      | 0.000         |

|    |                                                                  |         |       |
|----|------------------------------------------------------------------|---------|-------|
| 05 | تسمح المؤسسة للموظفين بحضور مؤتمرات خارجية لنقل المعرفة الجديدة. | 0,838** | 0.000 |
|----|------------------------------------------------------------------|---------|-------|

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، \*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07\_01) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بُعد توزيع وتبادل المعرفة والدرجة الكلية لهذا البُعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معامل بيرسون بين (0.616) و(0.838)، مما يدل على تمتع عبارات هذا البُعد بصدق الاتساق الداخلي وصلاحياتها لقياس ما وضعت من أجله.

الجدول رقم (8\_1): صدق الاتساق الداخلي لبعد تطبيق المعرفة.

| رقم العبارة | العبارة                                               | معامل بيرسون | مستوى الدلالة |
|-------------|-------------------------------------------------------|--------------|---------------|
| 01          | يتم تشجيع الموظفين على العمل ضمن فريق لتحقيق الأهداف. | 0,895**      | 0.000         |
| 02          | يعمل الموظفون في فرق بشكل تعاوني لتنفيذ المهام.       | 0,804**      | 0.000         |
| 03          | جو العمل بالمؤسسة يمكننا من نقل مهارتنا لزملائنا.     | 0,777**      | 0.000         |
| 04          | يتم استخدام المعرفة في تحسين العلاقة مع العملاء.      | 0,846**      | 0.000         |
| 05          | تساهم المعرفة في تحسين الخدمات المقدمة.               | 0,889**      | 0.000         |

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، \*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08\_01) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بُعد تطبيق المعرفة والدرجة الكلية لهذا البُعد موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معامل بيرسون بين (0,777) و(0.895)، مما يدل على تمتع عبارات هذا البُعد بصدق الاتساق الداخلي وصلاحيتها لقياس ما وضعت من أجله.

الجدول رقم (9\_1): صدق الاتساق الداخلي لمحور التوجه الاستراتيجي.

| رقم العبارة | العبارة                                                    | معامل بيرسون | مستوى الدلالة |
|-------------|------------------------------------------------------------|--------------|---------------|
| 01          | تسعى المؤسسة إلى وضع رؤية استراتيجية واضحة لتحقيق أهدافها. | 0,944**      | 0.000         |
| 02          | تعمل المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق.      | 0,854**      | 0.000         |
| 03          | تعتمد المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي طويل المدى.          | 0,797**      | 0.000         |
| 04          | تركز المؤسسة على مواجهة المخاطر بطرق مدروسة.               | 0,826**      | 0.000         |
| 05          | تعتمد المؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة.                | 0,826**      | 0.000         |
| 06          | تهتم المؤسسة بتلبية احتياجات العملاء.                      | 0,806**      | 0,000         |
| 07          | تحرص المؤسسة على تشجيع الافراد على الابتكار.               | 0,664**      | 0,000         |
| 08          | تعتمد المؤسسة على توظيف الأفكار الإبداعية.                 | 0,782**      | 0,000         |
| 09          | تعمل المؤسسة على تطوير نظم متابعة فعالة.                   | 0,806**      | 0,000         |
| 10          | تساعد القيم التنظيمية في حل النزاعات بين الموظفين.         | 0,661**      | 0,000         |

|    |                                                        |         |       |
|----|--------------------------------------------------------|---------|-------|
| 11 | تعتمد المؤسسة بشكل واسع على تكنولوجيا المعلومات.       | 0,769** | 0,000 |
| 12 | تتفتح المؤسسة على استخدام الشبكات والتسيير الالكتروني. | 0,611** | 0,000 |
| 13 | تساهم القيم التنظيمية في جذب الكفاءات للمؤسسة.         | 0,648** | 0,000 |
| 14 | تساعد رسالة المؤسسة في توجيه سلوك الموظفين اليومية.    | 0,750** | 0,000 |
| 15 | تعتمد المؤسسة على رسالتها في وضع أهدافها الاستراتيجية. | 0,936** | 0,000 |

\*\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، \*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09\_01) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التوجه الاستراتيجي والدرجة الكلية لهذا البعد موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معامل بيرسون بين (0.611) و(0.944)، مما يدل على تمتع عبارات هذا البعد بصدق الاتساق الداخلي وصلاحيته لقياس ما وضعت من أجله.

### المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية للدراسة التطبيقية وخصائص مجتمع الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة التطبيقية، والتي تم الاعتماد عليها لتحديد مختلف القيم، كما سنعمل على تحديد خصائص مجتمع الدراسة.

#### أولا: أساليب المعالجة الإحصائية للدراسة التطبيقية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 26 والذي يرمز له spss 26 وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية. وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط والتباين الاحادي والمتعدد، وبالنظر إلى طبيعة الموضوع وسعينا إلى تحقيق أهداف الدراسة فإن أنسب المقاييس الإحصائية التي تطلبها هذه الدراسة هي:

1\_ اختبار ألفا كرو نباخ: استعمل لحساب معاملات ثبات الاستبيان المستعمل في الدراسة إلى مرحلتين هما ثبات المقياس في الدراسة الاستطلاعية وثبات المقياس في الدراسة الميدانية وهو من بين الاختبارات الأكثر استعمالاً بدقته واختصاره للوقت لكونه يعتمد على توزيع الأداة مرة واحدة فقط عكس اختبارات الثبات الأخرى التي تتطلب عادة توزيع الاداة على مرحلتين تفصل بينهما فترة لا تقل عن شهرين.

2\_ التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليها في محور البيانات الشخصية من أجل وصف خصائص افراد عينة الدراسة التطبيقية.

3\_ الرسومات البيانية: تم استعمال الأعمدة البيانية من أجل توضيح خصائص أفراد العينة وهي الأنسب عندما تكون البيانات اسمية.

4\_ المتوسط الحسابي: استعمل من أجل معرفة متوسط اجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان ومن ثم تحديد مستواها مما يمنح الفرصة للمقارنة بينها وبين المتوسط الفرضي.

5\_ المتوسط الفرضي: يتم مقارنة المتوسطات الحسابية للعبارات والمتغيرات معه من أجل تحديد اتجاه اجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، وفي هذه الدراسة تقدر قيمته ب0,3 وكل عبارة تنقط من 1 إلى 5 وعليه فالمتوسط الفرضي يتم حسابه بهذه الطريقة  $[3/(5+4+3+2+1)]$ .

6\_ الانحراف المعياري: يتم الاعتماد عليه لتحديد قيمة ومستوى الفروق الفردية لإجابات المبحوثين حول العبارات ومحاور الاستبيان.

7\_ اختبار كولموكروف سمير نوف: يستعمل لأجل تحديد طبيعة التوزيع أي مدى خضوع البيانات إلى توزيع طبيعي (بارا متري) أم غير طبيعي (لابارا متري)، لأن كل نوع منهما يخضع لمعالجة احصائية خاصة أنظر الملحق رقم (03).

8\_ الانحدار الخطي البسيط: يستعمل من أجل تحديد درجة واتجاه تأثير متغير على آخر عندما تكون بياناتهما كنية شريطة أن يكون التوزيع طبيعي، هدفه تحديد درجة واتجاه تأثير نحاور الاستبيان على بعضهما.

9\_ اختبار "T" لعينة واحدة: يستعمل من أجل المقارنة بين المتوسط الحسابي للعبارات والمحاور مع المتوسط الفرضي من أجل تحديد اتجاه اجابات المبحوثين، شريطة أن تكون البيانات كمية والتوزيع طبيعي.

ثانيا: خصائص مجتمع الدراسة التطبيقية

إن عملية التحليل الخاصة بالدراسة التطبيقية تتطلب ضرورة تحديد مجتمع وعينة الدراسة وتحليل الباحث لمحاور وأسئلة الاستبيان الخاصة بالبيانات الشخصية والوظيفية والتي تساعد وتسهل من عملية التحليل والنقاش الخاص بمتغيرات الدراسة التطبيقية، ومن ضمن الخصائص التي تميز مجتمع الدراسة نذكر ما يلي:

### 1: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه جميع المفردات أو الوحدات التي تتوفر فيها الخصائص المطلوب دراستها، وفي العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من مفردات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل إلى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع أفراد المجتمع، وباختصار فإن العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من مجتمع الدراسة. وعليه يتمثل المجتمع الإحصائي لأغراض هذه الدراسة في الموظفين الإداريين في مؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة وهم 115 موظف.

حيث تم توزيع ما يعادل 76 عينة من الاستبيان وتم استرجاع 70 استمارة استبيان صالحة للدراسة.

### 2\_تحليل البيانات المتعلقة بالجنس للمؤسسة محل الدراسة

الجدول الموالي يوضح جنس الموظفين الإداريين في مؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة.

جدول رقم (10\_1) : توزيع جنس الموظفين الإداريين في مؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة.

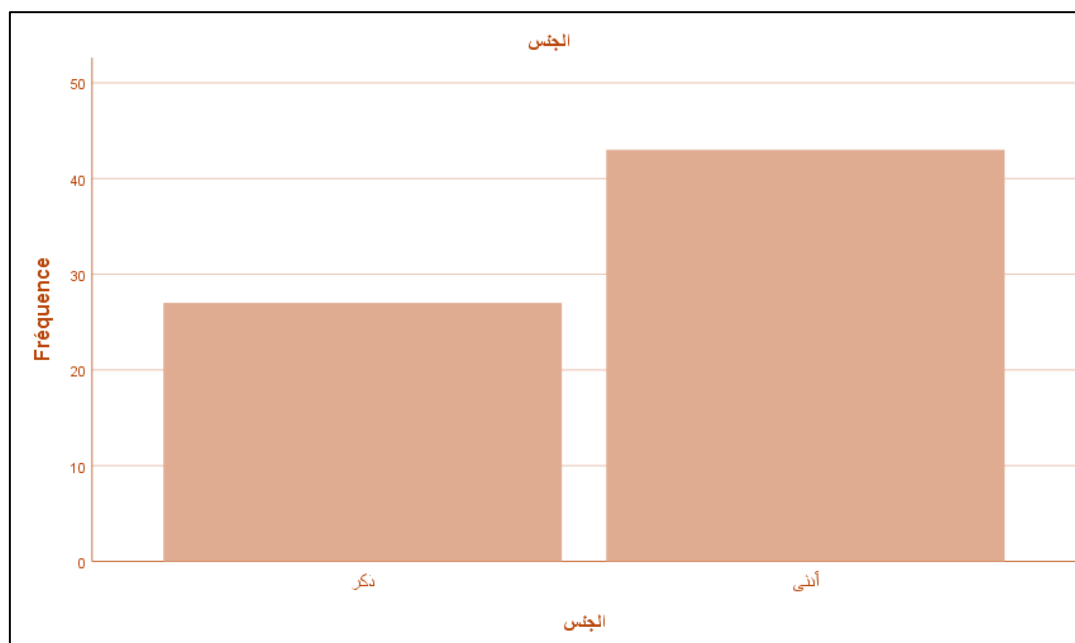
| المجموع | الجنس |      |         |                             |
|---------|-------|------|---------|-----------------------------|
| 70      | 43    | 27   | التكرار | مؤسسة اتصالات الجزائر_ميلة. |
| 100%    | 61.4  | 38.6 | النسبة  |                             |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

نلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق أن الإطارات المستجوبة في مؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة يتوزعون بين فئتي الجنس ذكور وإناث بما نسبته 38.6% ذكور أي ما يعادل 27 إطار ذكر حيث بلغت نسبة الإناث 61.4% أي ما يعادل 43 إطار من الإناث من إجمالي العينة المقدرة بـ 70.....

ويعكس هذا التفاوت الحضور الفعال للعنصر النسوي في مختلف الأنشطة الإدارية للمؤسسة مما يعكس اهتمام المؤسسة بالاستفادة من الكفاءات البشرية دون التمييز بين الجنسين.

شكل رقم (2\_3): توزيع الموظفين الإداريين وفق الجنس في مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة



المصدر: من اعداد الطابقتين بالاعتماد على بيانات الجدول (10\_01)

2\_ تحليل البيانات المتعلقة بالفئة العمرية بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول الموالي يوضح الفئة العمرية للموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة

جدول رقم (11\_01) : توزيع الفئة العمرية للموظفين الإداريين في مؤسسة اتصالات.

| المجموع | الفئة العمرية |              |              |              |         |                             |
|---------|---------------|--------------|--------------|--------------|---------|-----------------------------|
|         | أقل من 30     | من 30 إلى 40 | من 41 إلى 50 | من 51 إلى 60 |         |                             |
| 70      | 5             | 12           | 45           | 8            | التكرار | مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة. |
| %100    | %7,1          | 1%,17        | %64,3        | %11,4        | النسبة  |                             |

المصدر: من اعداد الطابقتين بالاعتماد على مخرجات بيانات spss

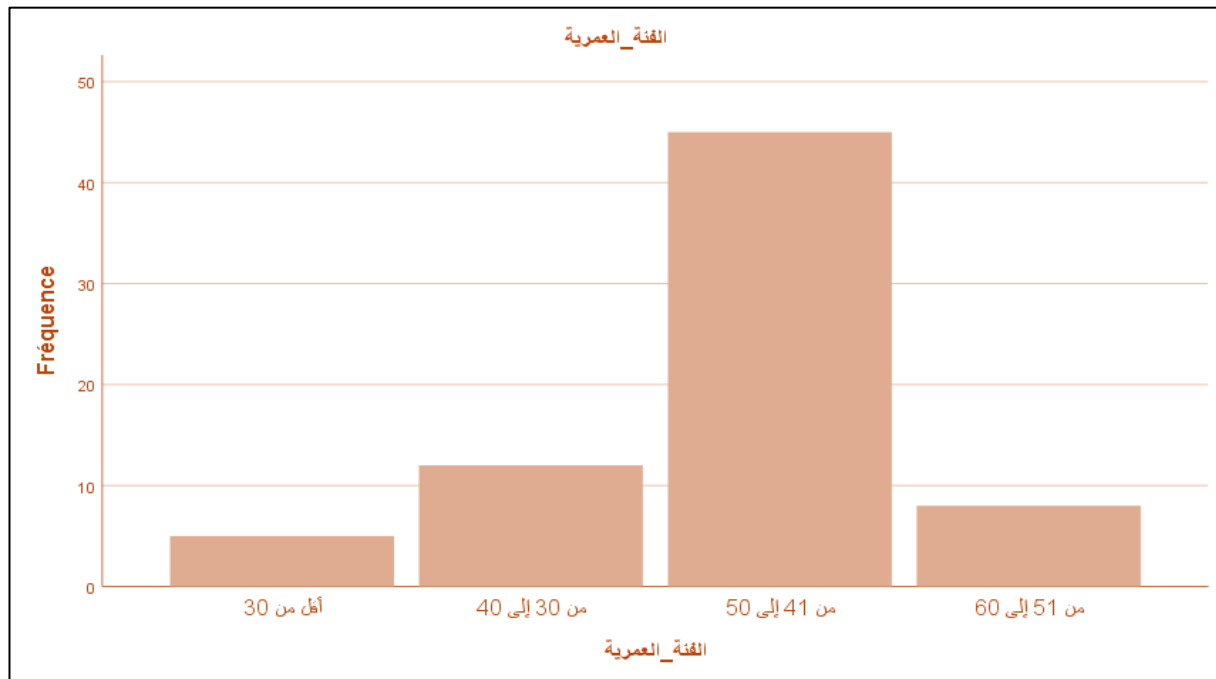
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية جاء متفاوتا، حيث سجلت الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة النسبة الأكبر، إذ بلغت 64.3% بتكرار 45 فردا، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى هذه الفئة، وهو ما يعكس خبرة مهنية معتبرة داخل المؤسسة

في المرتبة الثانية جاءت الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة 17.1% وبعدد 12 فردا، تليها الفئة العمرية من 51 إلى 60 سنة بنسبة 11.4% وب عدد 8 أفراد.

أما الفئة الأقل تمثيلا فهي فئة أقل من 30 سنة، حيث بلغت نسبتها 7.1% فقط بتكرار 5 أفراد وهو يشير إلى ضعف تمثيل الفئة الشابة في العينة.

وبصفة عامة يمكن القول أن العينة يغلب عليها الأفراد من الفئات العمرية المتوسطة (41\_50) وهذا يعكس أن المؤسسة محل الدراسة لديها معدل دوران منخفض وأن المناصب ثابتة.

شكل رقم (02\_04): توزيع الموظفين الإداريين وفق الفئة العمرية في مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول (01\_11)

3\_ تحليل البيانات المتعلقة بالمستوى التعليمي للموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة.

الجدول الموالي يوضح المستوى التعليمي للموظفين الإداريين في مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة.

جدول رقم(01\_12): توزيع المستوى التعليمي في مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة.

| المجموع |             | المستوى التعليمي |        |       |                |                              |
|---------|-------------|------------------|--------|-------|----------------|------------------------------|
|         | دراسات عليا | ماستر            | ليسانس | ثانوي | التكرار        | مؤسسة اتصالات الجزائر _ميلة. |
| 70      | 5           | 13               | 39     | 13    |                |                              |
| %100    | %7,1        | %18.6            | %55,7  | 18,6  | النسبة المئوية |                              |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات بيانات spss

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه يتضح أن فئة ليسانس تحتل المرتبة الأولى من حيث التكرار ب39 فردا. اي بنسبة 55.7%، وهي النسبة الأكبر، مما يدل على ان اغلب افراد العينة لديهم مستوى جامعي ( ليسانس ).حيث يعد هذا المستوى الأكثر انتشارا في المجتمع ،خاصة في مؤسسة اتصالات الجزائر حيث يشكل حاملو شهادة الليسانس القاعدة الأساسية للتوظيف .

تليها كل من فئتي ثانوي وماستر بنفس التكرار 13 فردا لكل منهما وبنسبة 18.6% لكل فئة، ما يشير الى تقارب في تمثيل هاتين الفئتين داخل العينة. حيث فئة الثانوي تمثل الموظفين ذوي الخبرة او الذين تم توظيفهم وفق أنظمة قديمة. فئة الماستر تمثل الكفاءات الحديثة لكن عددها لايزال محدودا مقارنة بحاملي ليسانس.

اما فئة دراسات عليا فجاءت في المرتبة الأخيرة بتكرار قدره 5 افراد فقط، أي بنسبة 7.1%، وهي نسبه ضعيفة مقارنة ببقية المستويات. ويرجع ذلك لان المناصب التي تتطلب هذا المستوى تكون قليلة وغالبا ما تتركز في مجالات البحث او المناصب العليا.

وبالنظر الى النسبة التراكمية، نلاحظ انها بلغت:

18.6% عند مستوى ثانوي.

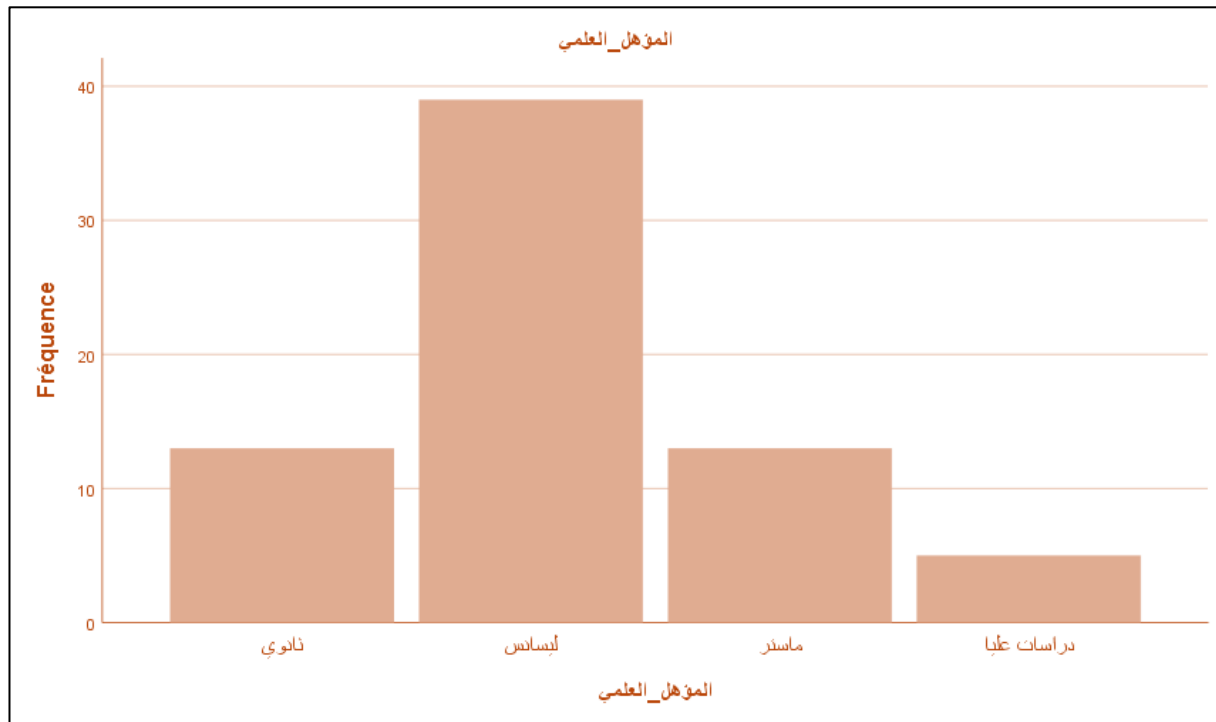
74.3% عند ليسانس

92.9% عند ماستر .

100% عند دراسات عليا.

وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تشترط في نظام توظيفها مستويات عليا بل تكتفي بشهادة ليسانس، كما أن المستوى الدراسي في فترة تأسيس المؤسسة لم يكن مرتبط بالشهادة بل كان الهدف هو التوظيف وليس المستوى الدراسي.

شكل رقم (02\_05): توزيع المستوى التعليمي للموظفين الإداريين في مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الجدول (01\_12):

4\_ تحليل البيانات المتعلقة بعدد سنوات الخبرة للموظفين الإداريين بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة.

الجدول الموالي يوضح توزيع سنوات الخبرة للموظفين الإداريين بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة.

جدول رقم (01\_13): توزيع سنوات الخبرة للموظفين الإداريين في مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة.

| المجموع | سنوات الخبرة |             |              |            |
|---------|--------------|-------------|--------------|------------|
|         | أقل من 5     | من 5 إلى 10 | من 10 إلى 15 | أكثر من 15 |
|         | 5            |             | 10 إلى 15    | 15         |

|     |      |      |      |     |         |                                 |
|-----|------|------|------|-----|---------|---------------------------------|
| 70  | 41   | 16   | 10   | 3   | التكرار | مؤسسة اتصالات الجزائر<br>_ميلة. |
| 100 | 58,6 | 22,9 | 14,3 | 4,3 | النسبة  |                                 |

المصدر: من اعداد الطابقتين بالاعتماد على مخرجات بيانات spss

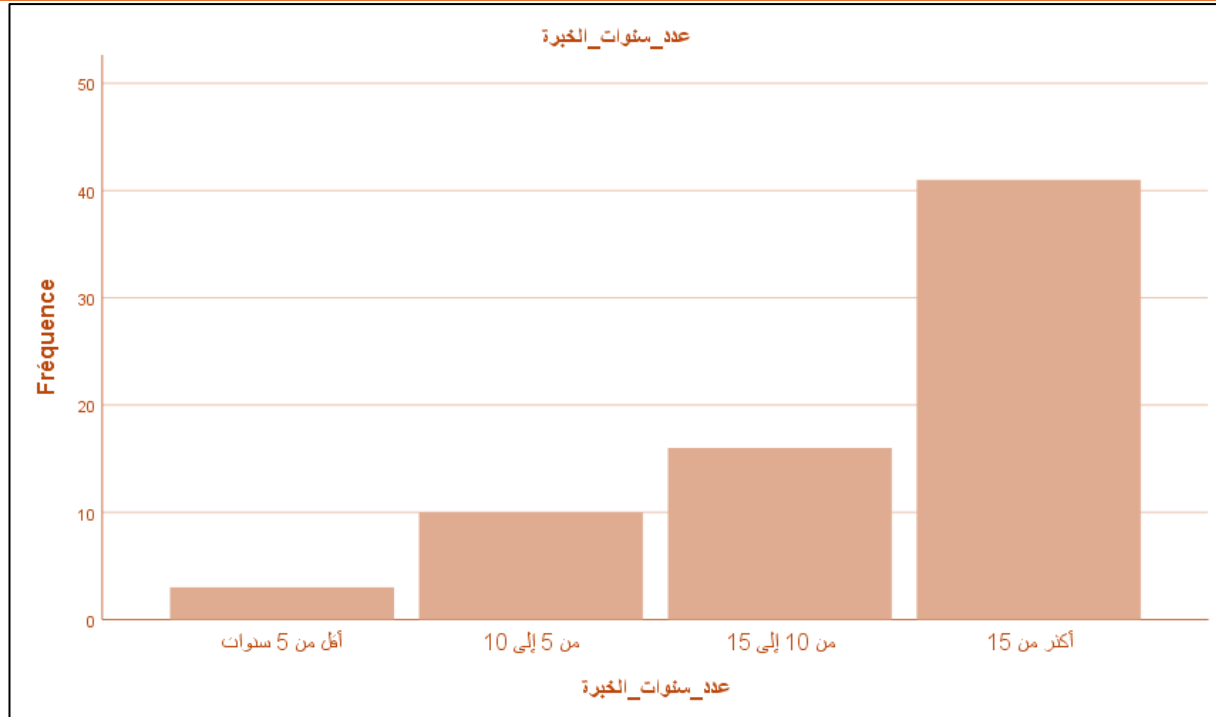
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا التباين في عدد سنوات الخبرة للموظفين الإداريين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة، حيث سجلت فئة أكثر من 15 سنة للنسبة الأكبر، اذا بلغت 58.6% بما يعادل 41 فردا مما يدل على ان غالبية افراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية طويلة داخل المؤسسة. ما يعزز الاستقرار المهني ويساهم في تحسين الأداء.

تليها فئة من 10 الى 15 سنة بنسبة 22.9% اي ما يعادل 16 فردا، ثم فئة من 5 الى 10 سنوات بنسبة 14.3% وبعدد 10 افراد. يشير الى ان الفئة قادرة على التكيف والمساهمة في تطوير العمل.

في حين سجلت فئة اقل من 5 سنوات أدنى نسبة قدرت ب 4.3% اي 3 افراد.

يمكن القول أن العينة تغلب عليها الفئة (الأكثر من 15) وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تحاول أن تجعل ما هو ضمنى واضح ومؤسس عن طريق جعل الموظفين رأس مال وشريك إقتصادي وليس مجرد أداة لتحقيق أهدافها فقط.

شكل رقم (02\_06): توزيع عدد سنوات الخبرة للموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الجدول(01\_13):

5\_ تحليلات البيانات الخاصة بالموظفين الإداريين التي عملت بمؤسسات أخرى قبل الالتحاق بمؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة.

الجدول الموالي يوضح الموظفين الإداريين التي عملت بمؤسسات أخرى قبل الالتحاق بمؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة.

جدول رقم(01\_14): توزيع عمل الموظفين الإداريين بمؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة.

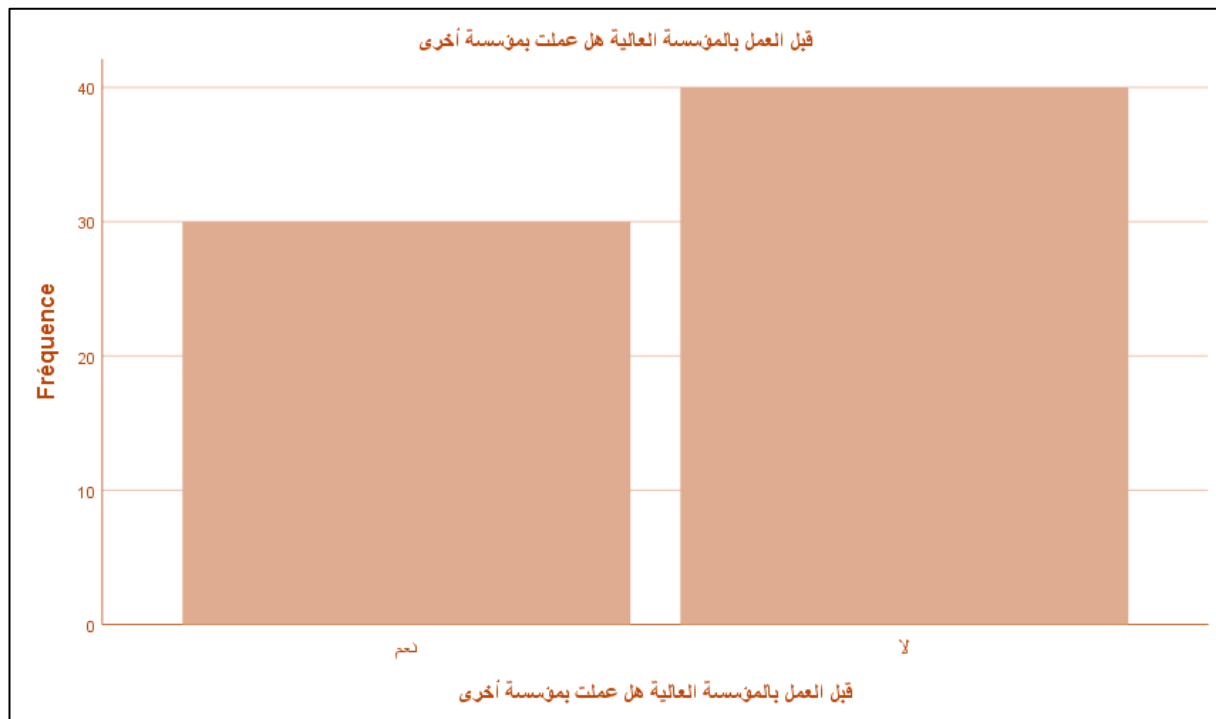
| المجموع | قبل العمل بالمؤسسة الحالية هل عملت بمؤسسة أخرى |      | التكرار | مؤسسة اتصالات الجزائر_ميلة. |
|---------|------------------------------------------------|------|---------|-----------------------------|
|         | لا                                             | نعم  |         |                             |
| 70      | 40                                             | 30   |         |                             |
| 100     | 57,1                                           | 42,9 | النسبة  |                             |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات بيانات spss

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه يتضح لنا ان نسبة الإطارات التي سبق لها العمل في مؤسسة أخرى قبل الالتحاق بالمؤسسة الحالية جاءت متفاوتة، حيث بلغت نسبة الذين أجابوا ب نعم 42.9% اي ما يعادل 30 موظفا إداريا، في حين سجلت نسبة الذين لم يسبق لهم العمل في مؤسسات أخرى 57.1% اي ما يعادل 40 موظفا، وهي النسبة الأكبر.

وهذا يدل على أن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة يتضح من خلال الرغبة في كيفية استقطاب المعرفة والهدف من ذلك تقليل التكلفة في عملية ادماج الموارد البشرية على مستوى المؤسسة فيما يتعلق بالتدريب.

الشكل رقم (02\_07): توزيع عمل الموظفين الإداريين الذين عملوا بمؤسسات أخرى قبل الالتحاق بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة.



المصدر: من إعداد الطالبتين إيمتادا على بيانات الجدول (14\_01)

## المبحث الثالث: عرض وتحليل محاور الاستبيان واختبار النتائج

إن كل ماجاء في المبحث السابق، والذي خصص لتوضيح الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة، كان بهدف تبسيط خطوات العمل المنهجي من حيث تحديد منهج الدراسة، وكذلك مختلف الأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات والمعلومات، والتأكيد على ثبات الدراسة الاستطلاعية كان الأساس في اتخاذ القرار حول ثبات وصلاحيه الاستبيان لتوزيعه على الموظفين الاداريين للمؤسسة محل الدراسة، إضافة لتحديد اساليب المعالجة الإحصائية مع تحليل البيانات التي تتعلق بخصائص مجتمع الدراسة والتي تعكس واقع دراستنا حول دور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة.

أما من خلال هذا المبحث، سنحاول عرض وتحليل محاور الاستبيان على خلفية واقع المؤسسة محل الدراسة، واختبار الفرضيات باستخدام أدوات المعالجة الإحصائية التي ذكرت في المبحث السابق، لذا سنحاول تحليل وتفسير ما تم التوصل اليه من نتائج، على ضوء نتائج الدراسات السابقة، واعطاء جملة من التوصيات.

وعليه فقد عملنا على تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب أساسية تتمثل فيما يلي:

**المطلب الأول: عرض وتحليل محاور الاستبيان.**

**المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.**

**المطلب الثالث: عرض أهم النتائج ومقارنة النتائج بالدراسات السابقة.**

## المطلب الأول: عرض وتحليل محاور الاستبيان

من خلال هذا المطلب، سنحاول عرض وتحليل كل محاور الاستبيان والتي رتبت في شكل أجزاء حيث أن الجزء الأول خصص للبيانات الشخصية والوظيفية وهو ما تم تحليله في المبحث السابق، أما الجزء الثاني فقد خصص لمحاور الدراسة وتضمن إدارة المعرفة في الجزء الأول، أما المحور الثاني فقد خصص للتوجه الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.

قمنا بتحليل عينة الدراسة من خلال إستبيان تضمن عبارات خماسية، وذلك بإجراء إحصاءات وصفية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. ومن خلال هذه الإحصاءات، يمكن تحديد اتجاه الفرضيات باستخدام مقياس ليكارث الخماسي، الذي يسمح بتحديد مجالات يقع ضمنها المتوسط الحسابي، وذلك كما يلي:

$$\diamond \text{ طول المدى: } 5 - 1 = 4$$

$$\diamond \text{ متوسط المدى: } 5 \div 4 = 0.8$$

وبإضافة قيمة 0.8 بشكل تراكمي إلى كل مجال، نحصل على الاتجاه العام لأفراد العينة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (01\_02): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات

| الدرجة          | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد  | موافق  | موافق بشدة |
|-----------------|----------------|-----------|--------|--------|------------|
| المتوسط الحسابي | ] 1.80-1]      | -1.80]    | -2.60] | -3.40] | ]5-4.20]   |
| درجة الموافقة   | منخفضة جدا     | منخفضة    | متوسطة | مرتفعة | عالية جدا  |

المصدر: من اعداد الطالبتين

### أولاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر ميلة.

سنحاول عرض وتحليل البيانات الخاصة بإدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا من خلال عملياتها المتعلقة بتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع وتبادل المعرفة، توليد المعرفة.

1\_ عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتوليد المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة.

الجدول الموالي يوضح آراء الموظفين الإداريين حول توليد المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة وفقا بمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t.

جدول رقم(02\_02): آراء الموظفين الإداريين حول توليد المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة.

| الترتيب | درجة الموافقة | مستوى الدلالة | قيمة "ت" | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات                                                                          |
|---------|---------------|---------------|----------|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 1       | مرتفعة        | 0,000         | 52,870   | 0,644             | 4,7             | 1_ تقوم المؤسسة بتشجيع التطوير كوسيلة لتوليد معارف أخرى.                          |
| 2       | مرتفعة        | 0,000         | 50,119   | 0,670             | 4,01            | 2_ تساعد الإجراءات المتبعة في المؤسسة على توليد معارف جديدة من خلال العمل اليومي. |
| 4       | مرتفعة        | 0,000         | 42,329   | 0,745             | 3,77            | 3_ تهتم المؤسسة بالحصول على المعارف من المصادر الخارجية.                          |
| 3       | مرتفعة        | 0,000         | 47,011   | 0,697             | 3,91            | 4_ يتم تشجيع الموظفين على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه العمل.            |
|         | مرتفعة        | 0,000         | 60,202   | 0,555             | 3,99            | توليد المعرفة                                                                     |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

\*يتم اتخاذ القرار عند درجة الحرية(69) ومستوى الخطأ (0,05) إستنادا إلى المتوسط الحسابي(3) ] 1 )

$$5/(5+4+3+2+1)$$

تبين نتائج الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى توليد المعرفة يقدر ب (3,99) بانحراف معياري قدره (0,55) ، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق تماما على عبارات هذا المحور. وما يؤكد ذلك هي قيمة  $T$  المقدرة ب (60,202) وهي دالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000) اي ان تقييم المبحوثين للمستوى توليد المعرفة كان مرتفعا جدا. وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل عبارات توليد المعرفة، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي وقيمة  $t$  لتلك المحاور موجبة ودالة بمستويات دلالة قدرها (0,000)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات توليد المعرفة بموافق تماما، وهي على التوالي:

\_ في المرتبة الأولى العبارة رقم (1): "تقوم المؤسسة بتشجيع التطوير كوسيلة لتوليد معرف أخرى" حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,07) وتقع ضمن الفئة الرابعة "مرتفعة" من فئات مقياس ليكرث، وقدر الانحراف المعياري للعبارة (0,644) و قدرت قيمة  $T$  ب (52,870) وهذا يدل على تجانس آراء العينة حول هذه العبارة. أما اقتصاديا فهذا يدل على أن المؤسسة تستثمر في الابتكار كمولد للمعرفة، مما يقلل تكاليف البحث العلمي.

\_ في المرتبة الثانية العبارة رقم (2): "تساعد الإجراءات المتبعة في المؤسسة على توليد معارف جديدة من خلال العمل اليومي" حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,01) وتقع ضمن الفئة الرابعة "موافق" من فئات مقياس ليكرث، وقدر الانحراف المعياري للعبارة (0,670) و قدرت قيمة  $T$  ب (50,119) يدل على تجانس آراء العينة حول هذه العبارة، اما اقتصاديا فهذا يعني أن الروتين اليومي ينتج معرفة جديدة، أي كفاءة تشغيلية عالية دون الحاجة لهياكل إضافية.

\_ في المرتبة الثالثة العبارة رقم (4): "يتم تشجيع الموظفين على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه العمل" حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,91) وتقع ضمن الفئة الرابعة "موافق" من فئات مقياس ليكرث، وقدر الانحراف المعياري للعبارة (0,697) و قدرت قيمة  $T$  ب (47,011) وهذا يدل على تجانس آراء العينة حول هذه العبارة ، أما اقتصاديا فهذا دلالة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة، تحفز رأس المال الفكري الداخلي مما يرفع الإنتاجية ويقلل تكاليف الأخطاء.

\_ في المرتبة الرابعة العبارة رقم (3): "تهتم المؤسسة بالحصول على المعارف من المصادر الخارجية" حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,77) وتقع ضمن الفئة الرابعة "موافق" من فئات مقياس ليكرث، وقدر الانحراف المعياري للعبارة (0,745) و قدرت قيمة  $T$  ب (42,329) وهذا يدل على تجانس آراء العينة حول هذه

العبارة. أما اقتصاديا فهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة منفتحة على بيئتها الخارجية وهذا يسرع التعلم التنظيمي ويخفض التكاليف.

بشكل عام يتضح من خلال نتائج الجدول أن درجة موافقة الموظفين الإداريين العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة، على بعد توليد المعرفة عالية أي عملية توليد المعرفة بالمؤسسة تتم بدرجة عالية، حيث قدر المتوسط الحسابي العام ب ( 3,99 ) حيث يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرث وانحراف معياري قدر ب ( 0,555 ) هو أقل من (1) مما يدل على أن هناك اتساق عام في آراء أفراد العينة.

وعليه يمكن القول أن مستوى توليد المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة مرتفع خاصة ما يتعلق بحصولها على المعارف من المصادر الخارجية وتشجيع التطوير كوسيلة لتوليد معارف أخرى ويعود ذلك لكون المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما بالغا بتوليد المعرفة كمتطلب من متطلبات تحقيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة.

## 2\_ عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتقييم تخزين المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة.

الجدول الموالي يوضح آراء الموظفين الإداريين حول تخزين المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة وفقا بمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t.

جدول رقم(02\_03): آراء الموظفين الإداريين حول تخزين المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة.

| الترتيب | درجة الموافقة | مستوى الدلالة | قيمة "ت" | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات                                                                 |
|---------|---------------|---------------|----------|-------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 1       | عالية جدا     | 0,000         | 58,095   | 0,617             | 4,29            | 5_ لدى المؤسسة نظاما الكترونيا يساعد على تخزين المعارف.                  |
| 4       | مرتفعة        | 0,000         | 36,005   | 0,900             | 3,87            | 6_ يمكنني الوصول بسهولة إلى المعارف التي قمت بتخزينها أو قام بها زملائي. |

|   |        |       |        |       |      |                                                                    |
|---|--------|-------|--------|-------|------|--------------------------------------------------------------------|
| 2 | مرتفعة | 0,000 | 49,760 | 0,701 | 4,17 | 7_ تقوم المؤسسة بتحديث قاعدة البيانات لديها بشكل دوري لضمان دقتها. |
| 3 | مرتفعة | 0,000 | 46,332 | 0,722 | 4,00 | 8_ يتم توثيق إجراءات العمل الرئيسية في دليل إجراءات شامل.          |
|   | مرتفعة | 0,000 | 61,992 | 0,559 | 4,14 | تخزين المعرفة                                                      |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

\*يتم اتخاذ القرار عند درجة الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05) إستنادا إلى المتوسط الحسابي (3) [5/(5+4+3+2+1)]

تبين نتائج الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى تخزين المعرفة يقدر ب(4,14) بانحراف معياري قدره (0,559) ، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق تماما على عبارات هذا المحور. وما يؤكد ذلك هي قيمة ( T ) المقدرة ب( 61,992 ) وهي دالة عند درجات الحرية ( 69 ) ومستوى الخطأ ( 0,05 ) وبمستوى دلالة ( 0,000 ) اي ان تقييم المبحوثين لمستوى تخزين المعرفة كان مرتفعاً جداً. وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل عبارات تخزين المعرفة، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي وقيمة t لتلك المحاور موجبة ودالة بمستويات دلالة قدرها (0,000)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات تخزين المعرفة بموافق، وهي على التوالي:

في المرتبة الأولى العبارة رقم (5) : " لدى المؤسسة نظاما الكترونيا يساعد على تخزين المعارف فيه " حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 4,29 ) وتقع ضمن الفئة الخامسة " عالية جدا " من فئات مقياس ليكرث، وقدر الانحراف المعياري للعبارة (0,617) قيمة ( T ) المقدرة ب( 58,095 ) وهذا يدا على تجانس آراء العينة حول هذه العبارة، أما اقتصاديا فهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تستثمر في بنيتها التحتية المعرفية مما يخفض التكاليف .

\_ في المرتبة الثانية العبارة رقم (7) : " تقوم المؤسسة بتحديث قاعدة البيانات لديها بشكل دوري لضمان دقتها" حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 4,17) وتقع ضمن الفئة الرابعة " موافق" من فئات مقياس ليكرث، وقدر الانحراف المعياري للعبارة (0,701) قيمة ( T ) المقدرة ب( 49,760 ) وهذا يدل على تجانس آراء العينة حول هذه العبارة أما اقتصاديا فهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية بالغة لتحديث معلوماتها ومعارفها لضمان الدقة وتقليل تكاليف القرارات الخاطئة.

\_ في المرتبة الثالثة العبارة رقم (8) : " يتم توثيق إجراءات العمل الرئيسية في دليل إجراءات متكامل" حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 4,00) وتقع ضمن الفئة الرابعة " موافق" من فئات مقياس ليكرث، وقدر الانحراف المعياري للعبارة (0,701) قيمة ( T ) المقدرة ب( 46,332 ) وهذا يدل على تجانس آراء العينة حول هذه العبارة، أما اقتصاديا فيعني تسهيل تدريب الموظفين الجدد وتوفير تكاليف إعادة التعلم.

\_ في المرتبة الرابعة العبارة رقم (6) : " يمكنني الوصول بسهولة إلى المعارف التي قمت بتخزينها سابقا أو قام بها زملائي" حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 3,87) وتقع ضمن الفئة الرابعة " موافق" من فئات مقياس ليكرث، وقدر الانحراف المعياري للعبارة (0,900) قيمة ( T ) المقدرة ب( 36,005 ) وهذا يدل على تجانس آراء العينة حول هذه العبارة، أما اقتصاديا فهذا يعني تخفيض وقت البحث ومنه زيادة الانتاجية.

وعليه يمكن القول أن مستوى تخزين المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة مرتفع خاصة ما يتعلق بامتلاك المؤسسة محل الدراسة للنظام الالكتروني الخاص بتخزين المعارف، والحرص على تحديث قاعدة البيانات لديها بشكل دوري وايضا توثيق اجراءات العمل في دليل اجراءات شامل ويعود ذلك لكون المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما بالغا بتخزين المعرفة كمتطلب من متطلبات تحقيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة.

### 3\_ عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتقييم توزيع وتبادل المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة.

الجدول الموالي يوضح آراء الموظفين الإداريين حول توزيع وتبادل المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة وفقا بمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t.

**جدول رقم(02\_04):** آراء الموظفين الإداريين حول توزيع وتبادل المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة.

| العبارة                                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | مستوى الدلالة | درجة الموافقة | الترتيب |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------|---------------|---------------|---------|
| 9_ تشجع ثقافة المؤسسة على تبادل المعرفة بين الموظفين.                        | 3,76            | 0,788             | 39,879   | 0,000         | مرتفعة        | 4       |
| 10_ تتيح المؤسسة قنوات مناسبة لنقل المعرفة بين الأقسام المختلفة.             | 3,83            | 0,900             | 35,574   | 0,000         | مرتفعة        | 3       |
| 11_ هناك منصات لنقل المعرفة من الموظفين ذوي الخبرة إلى الموظفين الجدد.       | 3,63            | 0,920             | 33,015   | 0,000         | مرتفعة        | 5       |
| 12_ يضمن نظام المؤسسة استمرارية تدفق المعرفة عند مغادرة الموظفين ذوي الخبرة. | 3,86            | 0,785             | 41,085   | 0,000         | مرتفعة        | 2       |
| 13_ تسمح المؤسسة للموظفين بحضور مؤتمرات خارجية لنقل المعرفة الجديدة.         | 3,87            | 0,883             | 36,667   | 0,000         | مرتفعة        | 1       |
| توزيع وتبادل المعرفة                                                         | 3,81            | 0,682             | 46,798   | 0,000         | مرتفعة        |         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

\*يتم اتخاذ القرار عند درجة الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05) إستنادا إلى المتوسط الحسابي (3) ]

$$[5/(5+4+3+2+1)]$$

تبين نتائج الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى توزيع وتبادل المعرفة يقدر ب(3,81) بانحراف معياري قدره ( 0,682 ) ، وهو أكبر من المتوسط الفرضي(3) وهذا يعني أن المبحثن أجابوا بموافق تماما على عبارات هذا المحور . وما يؤكد ذلك هي قيمة ( T ) المقدرة ب( 46,798 ) وهي دالة عند درجات

الحرية ( 69 ) ومستوى الخطأ ( 0,05 ) وبمستوى دلالة ( 0,000 ) أي ان تقييم المبحوثين للمستوى توليد المعرفة كان مرتفعاً جداً. وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل عبارات تخزين المعرفة، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي وقيمة  $t$  لتلك المحاور موجبة ودالة بمستويات دلالة قدرها ( 0,000 )، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات توزيع وتبادل المعرفة بموافق تماماً، وهي على التوالي:

\_ في المرتبة الأولى العبارة رقم (13) : "تسمح المؤسسة للموظفين بحضور مؤتمرات خارجية لنقل المعرفة الجديدة"، بمتوسط حسابي قدره ( 3,87 ) وانحراف معياري قدره ( 0,883 ) وقيمة  $T$  قدرها ( 36,667 ). وهذا يدل على تجانس آراء العينة حول هذه العبارة، أما اقتصادياً هذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تستثمر في استيراد المعرفة وهذا يخفض تكاليف الابتكار الداخلي.

\_ في المرتبة الثانية العبارة رقم (12) : "يضمن نظام المؤسسة استمرارية تدفق المعرفة عند مغادرة الموظفين ذوي الخبرة"، بمتوسط حسابي قدره ( 3,86 ) وانحراف معياري قدره ( 0,785 ) وقيمة  $T$  قدرها ( 41,085 ). وهذا يدل على تجانس آراء العينة حول هذه العبارة، وهذا يدل اقتصادياً على أن مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة تحمي رأس مالها المعرفي من التسرب أي عائد استثماري مرتفع.

\_ في المرتبة الثالثة عبارة رقم ( 10 ) : "تتيح المؤسسة قنوات مناسبة لنقل المعرفة بين الاقسام المختلفة"، بمتوسط حسابي قدره ( 3,83 ) وتقع ضمن الفئة الرابعة "موافق" من فئات مقياس ليكرث وانحراف معياري قدره ( 0,900 ) وقيمة  $T$  قدرها ( 35,574 ) وهذا يدل على تجانس آراء العينة حول هذه العبارة، كما يدل على منع تكرار العمل وتوفير الوقت والجهد.

\_ في المرتبة الرابعة عبارة رقم ( 9 ) : "تشجع ثقافة المؤسسة على تبادل المعرفة بين الموظفين"، بمتوسط حسابي قدره ( 3,76 ) وتقع ضمن الفئة الرابعة "موافق" من فئات مقياس ليكرث وانحراف معياري قدره ( 0,788 ) وقيمة  $T$  قدرها ( 39,879 ) وهذا يدل على تجانس آراء العينة حول هذه العبارة، هذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تشجع على تبادل المعرفة مما يؤدي الى سرعة الاستجابة وتقليل تكاليف.

\_ في المرتبة الخامسة عبارة رقم (11) : "هناك منصات لنقل المعرفة من الموظفين ذوي الخبرة إلى الموظفين الجدد"، بمتوسط حسابي قدره ( 3,63 ) وانحراف معياري قدره ( 0,920 ) وقيمة  $T$  قدرها ( 33,015 ). وهذا يدل على تجانس آراء العينة حول هذه العبارة، أما اقتصادياً فهذا يدل على أن المؤسسة

محل الدراسة توفر منصات لنقل المعرفة من الموظفين ذوي الخبرة إلى الموظفين الجدد مما يقلل تكاليف التدريب ويسرع الانتاجية.

وعليه يمكن القول ان مستوى توزيع وتبادل المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة مرتفع خاصة ما يتعلق بامتلاك المؤسسة محل الدراسة لمنصات لنقل المعرفة من الموظفين ذوي الخبرة إلى الموظفين الجدد، والحرص على تدفق المعرفة عند مغادرة الموظفين ذوي الخبرة وايضا اتاحة قنوات مناسبة لنقل المعرفة بين الأقسام ويعود ذلك لكون المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما بالغا بتوزيع وتبادل المعرفة كمتطلب من متطلبات إدارة المعرفة داخل المؤسسة محل الدراسة.

#### 4\_ عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتطبيق المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة.

الجدول الموالي يوضح آراء الموظفين الإداريين حول تطبيق المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة وفقا بمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t.

جدول رقم(02\_05): آراء الموظفين الإداريين حول تطبيق المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة.

| الترتيب | درجة الموافقة | مستوى الدلالة | قيمة "ت" | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات                                                  |
|---------|---------------|---------------|----------|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------|
| 3       | مرتفعة        | 0,000         | 46,831   | 0,712             | 3,99            | 14_ يتم تشجيع الموظفين على العمل ضمن فريق لتحقيق الأهداف. |
| 4       | مرتفعة        | 0,000         | 40,723   | 0,801             | 3,90            | 15_ يعمل الموظفون في فرق بشكل تعاوني لتنفيذ المهمات.      |
| 5       | مرتفعة        | 0,000         | 38,899   | 0,833             | 3,87            | 16_ جو العمل بالمؤسسة يمكننا من نقل مهاراتنا لزملائنا.    |
| 2       | مرتفعة        | 0,000         | 46,700   | 0,722             | 4,03            | 17_ يتم استخدام المعرفة في تحسين العلاقة مع العملاء.      |

|   |        |       |        |       |      |                                                     |
|---|--------|-------|--------|-------|------|-----------------------------------------------------|
| 1 | مرتفعة | 0,000 | 49,710 | 0,692 | 4,11 | 18_ تساهم المعرفة المتاحة في تحسين الخدمات المقدمة. |
|   | مرتفعة | 0,000 | 54,093 | 0,626 | 4,06 | تطبيق المعرفة.                                      |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

\*يتم اتخاذ القرار عند درجة الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05) إستنادا إلى المتوسط الحسابي (3)  
 $5/(5+4+3+2+1)$

تبين نتائج الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى تطبيق المعرفة يقدر ب (4,06) بانحراف معياري قدره (0,626) ، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وهذا يعني أن المبحثن أجابوا بموافق تماما على عبارات هذا المحور. وما يؤكد ذلك هي قيمة ( T ) المقدرة ب ( 54,093 ) وهي دالة عند درجات الحرية ( 69 ) ومستوى الخطأ ( 0,05 ) وبمستوى دلالة ( 0,000 ) اي ان تقييم المبحوثين لمستوى تطبيق المعرفة كان مرتفعا جدا. وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل عبارات تطبيق المعرفة، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي وقيمة t لتلك المحاور موجبة ودالة بمستويات دلالة قدرها ( 0,000 )، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات توزيع وتبادل المعرفة بموافق وهي على التوالي:

\_ في المرتبة الأولى العبارة رقم (18) عبارة: " تساهم المعرفة المتاحة في تحسين الخدمات المقدمة"، بمتوسط حسابي قدره ( 4,11 ) وانحراف معياري قدره ( 0,692 ) وقيمة T قدرها (54,093). وهذا يدا على تجانس آراء العينة حول هذه العبارة، هذا يدل اقتصاديا أن المؤسسة محل الدراسة أنها تستغل المعرفة من أجل تحسين خدماتها مما يزيد القيمة المدركة عند العميل وتعزز الإيرادات.

\_ في المرتبة الثانية العبارة رقم (17) عبارة: "يتم استخدام المعرفة في تحسين العلاقة مع العملاء"، بمتوسط حسابي قدره ( 4,03 ) وانحراف معياري قدره ( 0,722 ) وقيمة T قدرها (46,700). وهذا يدا على تجانس آراء العينة حول هذه العبارة، أما اقتصاديا فهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم المعرفة في تحسين العلاقة مع عملائها والذي يرفع ولاء العملاء ويخفض تكاليف التسويق.

\_ في المرتبة الثالثة العبارة رقم ( 14 ) : "يتم تشجيع الموظفين على العمل ضمن فريق لتحقيق الأهداف"، بمتوسط حسابي قدره ( 3,99 ) وانحراف معياري قدره ( 0,712 ) وقيمة T قدره (46,831) وهذا يدا على

تجانس آراء العينة حول هذه العبارة، أما اقتصاديا فهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تشجع الموظفين للعمل ضمن فريق والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

\_ في المرتبة الرابعة العبارة رقم (15) عبارة يعمل الموظفون في فرق بشكل تعاوني لتنفيذ المهمات، بمتوسط حسابي قدره (3,90) وانحراف معياري قدره (0,801) وقيمة T قدرها (40,723). وهذا يدل على تجانس آراء العينة حول هذه العبارة، أما اقتصاديا فهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تشجع على العمل التعاوني وهذا يزيد من كفاءة تنفيذ المهام ويقلل الوقت.

\_ في المرتبة الخامسة العبارة رقم (16) عبارة جو العمل بالمؤسسة يمكننا من نقل مهاراتنا لزملائنا، بمتوسط حسابي قدره (3,87) وانحراف معياري قدره (0,833) وقيمة T قدرها (38,899) وهذا يدل على تجانس آراء العينة حول هذه العبارة، أما اقتصاديا فهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على جعل مناخ العمل ملائم لنقل المهارات.

وعليه يمكن القول أن مستوى تطبيق المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة مرتفع خاصة ما يتعلق بعمل الموظفين ضمن فريق من أجل تحقيق الأهداف، والحرص على أن تطبيق المعرفة يساهم في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء وتحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة ويعود ذلك لكون المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما بالغا لتطبيق المعرفة كمتطلب من متطلبات إدارة المعرفة داخل المؤسسة محل الدراسة.

##### 5\_ عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة.

سنعرض من خلال هذا الجدول آراء الموظفين الإداريين حول تقييم إدارة المعرفة معتمدين في ذلك على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T .

**جدول رقم (02\_06):** آراء الموظفين الإداريين حول تقييم إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة.

| العبارة       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | مستوى الدلالة | درجة الموافقة | الترتيب |
|---------------|-----------------|-------------------|----------|---------------|---------------|---------|
| توليد المعرفة | 3,99            | 0,555             | 60,202   | 0,000         | مرتفعة        | 3       |

|   |        |       |        |       |      |                       |
|---|--------|-------|--------|-------|------|-----------------------|
| 1 | مرتفعة | 0,000 | 61,991 | 0,559 | 4,14 | تخزين المعرفة.        |
| 4 | مرتفعة | 0,000 | 46,798 | 0,682 | 3,81 | توزيع وتبادل المعرفة. |
| 2 | مرتفعة | 0,000 | 54,093 | 0,626 | 4,05 | تطبيق المعرفة.        |
|   | مرتفعة | 0,000 | 61,137 | 0,560 | 4,09 | تقييم إدارة المعرفة.  |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

\*يتم اتخاذ القرار عند درجة الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05) إستنادا إلى المتوسط الحسابي (3) [ 5/(5+4+3+2+1) ]

تبين نتائج الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى إدارة المعرفة يقدر ب (4,09) بانحراف معياري قدره (0,560) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، هذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق تماما على عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هو قيمة T المقدرة ب (61,137) وهي دالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000) اي ان تقييم المبحوثين لمستوى إدارة المعرفة كان مرتفعا جدا. وفي نفس الاتجاه جاءت اجابات المبحوثين حول كل محاور ادارة المعرفة فكل متوسطاتها الحسابية جاءت اكبر من المتوسط الفرضي وقيمة T لتلك المحاور موجبة ودالة بمستويات دلالة قدرها ( 0,00 ) وهذا يعني ان المبحوثين اجابوا على كل عبارات محاور ادارة المعرفة بموافق تماما، وهي كالتالي:

\_ في المرتبة الأولى بعد تخزين المعرفة، بمتوسط حسابي قدره (4,14) وانحراف معياري قدره ( 0,559 ) وقيمة T قدرها (61,991) .

\_ في المرتبة الثانية بعد تطبيق المعرفة، بمتوسط حسابي قدره (4,05) وانحراف معياري قدره ( 0,626 ) وقيمة T قدرها (54,093) .

\_ في المرتبة الثالثة بعد توليد المعرفة، بمتوسط حسابي قدره (3,99) وانحراف معياري قدره ( 0,555 ) وقيمة T قدرها (60,202) .

\_ في المرتبة الرابعة بعد تبادل وتوزيع المعرفة، بمتوسط حسابي قدره (3,81) وانحراف معياري قدره (0,682) وقيمة T قدرها (46,798) .

وعليه يمكن القول أن مستوى تقييم ادارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر\_ ميلة مرتفع جدا خاصة ما يتعلق بتخزين المعرفة وتطبيقها وهذا يعود الى امتلاك المؤسسة محل الدراسة نظام الكتروني للتخزين وهذا وفقا لما ذكر من تحاليل سابقة، وتشجيع العمل في فرق وبشكل تعاوني من أجل تحقيق اهداف المؤسسة وتلبية خدمات العملاء .

### ثانيا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور التوجه الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة.

سنحاول عرض وتحليل البيانات الخاصة بالتوجه الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، تعتمد على نتائج ومعطيات الجدول الموالي يوضح نتائج الانحدار الخطي بالمؤسسة محل الدراسة وفقا بمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t.

**جدول رقم(02\_07):** آراء الموظفين الإداريين حول التوجه الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة.

| الترتيب | درجة الموافقة | مستوى الدلالة | قيمة "ت" | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات                                                      |
|---------|---------------|---------------|----------|-------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------|
| 6       | مرتفعة        | 0,000         | 43.331   | 0,786             | 4,07            | 19-تسعى المؤسسة إلى وضع رؤية استراتيجية واضحة لتحقيق أهدافها. |
| 7       | مرتفعة        | 0,000         | 43.331   | 0,786             | 4,07            | 20-تعمل المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق.      |
| 4       | مرتفعة        | 0,000         | 47.294   | 0.785             | 4.10            | 21-تعتمد المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي طويل المدى.          |
| 11      | مرتفعة        | 0,000         | 39.862   | 0,834             | 3,97            | 22-تركز المؤسسة على مواجهة المخاطر بطرق مدروسة.               |
| 1       | مرتفعة        | 0,000         | 54.409   | 0,644             | 4.19            | 23-تعتمد المؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة.                |

|    |        |       |        |        |      |                                                            |
|----|--------|-------|--------|--------|------|------------------------------------------------------------|
| 3  | مرتفعة | 0.000 | 55.324 | 0.629. | 4.16 | 24- تهتم المؤسسة بتلبية احتياجات العملاء.                  |
| 8  | مرتفعة | 0.000 | 41.677 | 0.814  | 4.06 | 25- تحرص المؤسسة على تشجيع الافراد على الابتكار            |
| 12 | مرتفعة | 0.000 | 41.674 | 0.783  | 3.90 | 26- تعتمد المؤسسة على توظيف الأفكار الإبداعية.             |
| 10 | مرتفعة | 0.000 | 47.167 | 0.712  | 4.01 | 27- تعمل المؤسسة على تطوير نظم متابعة فعالة.               |
| 14 | مرتفعة | 0.000 | 46.970 | 0.687  | 3.86 | 28- تساعد القيم التنظيمية في حل النزاعات بين الموظفين.     |
| 2  | مرتفعة | 0.000 | 52.600 | 0.666  | 4.19 | 29- تعتمد المؤسسة بشكل واسع على تكنولوجيا المعلومات.       |
| 5  | مرتفعة | 0.000 | 47.667 | 0.717  | 4.09 | 30- تتفتح المؤسسة على استخدام الشبكات والتسيير الالكتروني. |
| 15 | مرتفعة | 0.000 | 32.195 | 0.965  | 3.71 | 31 - تساهم القيم التنظيمية في جذب الكفاءات للمؤسسة.        |
| 13 | مرتفعة | 0.000 | 41.594 | 0.779  | 3.87 | 32 - تساعد رسالة المؤسسة في توجيه سلوك الموظفين اليومية.   |
| 9  | مرتفعة | 0.000 | 45.453 | 0,742  | 4.03 | 33 - تعتمد المؤسسة على رسالتها في وضع أهدافها الاستراتيجية |
|    | مرتفعة | 0.000 | 47.191 | 0.718  | 4.05 | التوجه الاستراتيجي                                         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

\*يتم اتخاذ القرار عند درجة الحرية (73) ومستوى الخطأ (0,05) استنادا إلى المتوسط الحسابي (3) [ 5/(5+4+3+2+1)]

تبين نتائج الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى التوجه الاستراتيجي يقدر ب ( 4.05 ) بانحراف معياري قدره ( 0,718 )، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق تماما على عبارات هذا المحور. وما يؤكد ذلك هي قيمة ( T ) المقدرة ب ( 47.91 )، وهي دالة عند درجات الحرية (69) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة ( 0,000 ) أي ان تقييم المبحوثين لمستوى التوجه الاستراتيجي كان مرتفعا جدا. وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل عبارات التوجه الاستراتيجي، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي وقيمة t لتلك المحاور موجبة ودالة بمستويات دلالة قدرها ( 0,000 )، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات توجه الاستراتيجي بموافق تماما، وهي على التوالي:

\_ في المرتبة الأولى عبارة رقم (23): "تعتمد المؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة". بمتوسط حسابي قدره ( 4,19 ) و انحراف معياري قدره ( 0,644 ) وقيمة T قدرها ( 54,409 ). وهذا ما يدل على تجانس آراء العينة اما اقتصاديا فهذا يعكس اهتمام المؤسسة بتبني التكنولوجيا الحديثة في مختلف أنشطتها.

\_ \_ في المرتبة الثانية عبارة رقم (29): "تعتمد المؤسسة بشكل واسع على تكنولوجيا المعلومات بمتوسط حسابي قدره ( 4,19 ) و انحراف معياري قدره ( 0,666 ) وقيمة T قدرها ( 52,600 ). وهذا ما يدل على تجانس آراء العينة أما اقتصاديا فيدل على اعتماد المؤسسة الكبير على نظم المعلومات والتكنولوجيا الرقمية في أداء أعمالها مما يساعد على تسريع العمليات.

\_ \_ في المرتبة الثالثة عبارة رقم (24): "تهتم المؤسسة بتلبية احتياجات العملاء" بمتوسط حسابي قدره ( 4,16 ) و انحراف معياري قدره ( 0,629 ) وقيمة T قدرها ( 55,324 ). مما يبرز حرص المؤسسة على تحسين جودة خدماتها وتحقيق رضا العملاء.

\_ \_ في المرتبة الرابعة عبارة رقم (21): "تعتمد مؤسستكم على التخطيط الاستراتيجي طويل المدى بمتوسط حسابي قدره ( 4,10 ) و انحراف معياري قدره ( 0,785 ) وقيمة T قدرها ( 47,294 ). وهو ما يعكس اقتصاديا

امتلاكها لرؤية مستقبلية واضحة تساعد على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وضمان استمرارية نجاحها في السوق.

- في المرتبة الخامسة عبارة رقم (30): "تفتح المؤسسة على استخدام الشبكات والتسيير الإلكتروني" بمتوسط حسابي قدره (4.09) وانحراف معياري قدره ((0.717) وقيمة T قدرها (47.667) الأمر الذي يؤكد توجهها نحو التحول الرقمي وتطوير أساليب التسيير الحديثة.

- في المرتبة السادسة العبارة رقم (19): "تسعى المؤسسة إلى وضع رؤية استراتيجية واضحة لتحقيق أهدافها" بمتوسط حسابي قدره (4.07) و انحراف معياري قدره ((0.786) وقيمة T قدرها (43.331)، وهو ما يعكس توجهاتها المستقبلية بشكل واضح بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

- في المرتبة السابعة العبارة رقم (20): "تعمل المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة" بمتوسط حسابي (4.07) و انحراف معياري قدره (0.786) و قيمة T قدرها (43.331)، وهو ما يعكس سعيها المستمر لتحسين مكانتها التنافسية

- في المرتبة الثامنة العبارة رقم (25): "تحرص المؤسسة على تشجيع الافراد على الابتكار" بمتوسط حسابي (4.06) و انحراف معياري قدره (0.814) وقيمة T (41,677) مما يدل على اهتمام المؤسسة بتنمية روح الابداع والابتكار لدى العاملين .

\_ في المرتبة التاسعة العبارة رقم (33): "تعتمد المؤسسة على رسالتها في وضع اهدافها الاستراتيجية" بمتوسط حسابي قدره (4.03) وانحراف معياري قدره (0.742) و قيمة T قدرها (47,167)، وهو ما يدل على أهمية الرسالة التنظيمية ودورها في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

\_ في المرتبة العاشرة العبارة رقم (27): "تعمل مؤسسة على تطوير نظم متابعة فعالة بمتوسط حسابي قدره (4.01) وانحراف معياري قدره (0.712) وقيمة T قدره (39.862)، مما يبرز اهتمام المؤسسة بتطوير آليات الرقابة والمتابعة لضمان حسن الأداء.

\_ في المرتبة الحادية عشر العبارة رقم (22): "تركز المؤسسة على مواجهة المخاطر بطرق مدروسة" بمتوسط حسابي قدره (3.97) و انحراف معياري قدره (0.834) وقيمة T (39.862)، ما يدل على اهتمام المؤسسة بإدارة المخاطر واتخاذ القرارات بشكل عقلاني ومدروس.

\_ في المرتبة الثانية عشر العبارة رقم (26): "تعتمد المؤسسة على توظيف الأفكار الإبداعية" بمتوسط حسابي قدر (3.90) وانحراف معياري قدر (0.783) وقيمة T (41.671) مما يعكس سعيها للاستفادة من الأفكار الجديدة في تطوير العمل وتحسين الأداء .

\_ في المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم (32): "تساهم القيم التنظيمية في جذب الكفاءات للمؤسسة، بمتوسط حسابي قدر (3.87) وانحراف معياري قدر ب (0.779) وقيمة T (41.594) ، وهو ما يشير الى أهمية القيم التنظيمية في استقطاب الموارد البشرية المؤهلة.

\_ في المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم ( 28 ) : "تساعد القيم التنظيمية في حل النزاعات بين الموظفين" بمتوسط حسابي قدر ب (3.86) وانحراف معياري قدره (0.687) و قيمة T (46.970) ، مما يعكس دور القيم التنظيمية في تعزيز التفاهم والاستقرار داخل المؤسسة.

\_ في المرتبة الخامسة عشر العبارة رقم (31): "تسمح المؤسسة بتجربة أفكار جديدة بمتوسط حسابي قدر (3.71) وانحراف معياري قدر ب (0.965) وقيمة T (32,195) ، مما يدل على وجود توجه إيجابي نحو دعم المبادرات الجديدة .

وعليه يمكن القول أن مستوى تقييم التوجه الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع، ويظهر ذلك من خلال تبني التقنيات الحديثة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي، واهتمامها بتكنولوجيا المعلومات وسعيها لتلبية احتياجات العملاء واعتمادها على الابتكار وتوظيف الأفكار الإبداعية إضافة الى تعزيز القيم التنظيمية وهذا وفقا للنتائج المدونة اعلاه.

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بعدما تم في المطلب السابق عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، سنقوم من خلال هذا المطلب بإثبات صحة أو عدم صحة الفرضيات التي تم تحديدها سابقا، معتمدين في ذلك مجموعة من الأدوات الإحصائية كاختبار الانحدار الخطي البسيط والتي تثبت العلاقة بين متغيرات الدراسة.

#### أولاً: اختبار صحة الفرضيات الفرعية

سنحاول اختبار صحة الفرضيات الفرعية باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط.

#### 1\_ اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على: هناك دور لتوليد المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة.

لاختبار هذه الفرضية سوف نعتمد على عرض وتحليل البيانات الخاصة بدور توليد المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط.

الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين توليد المعرفة والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.

**جدول رقم(02\_08):** نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين توليد المعرفة والتوجه الاستراتيجي.

| القرار     | اختبار test_T    |                                    | معاملات<br>Beta | معادلة الانحدار         |                   | المتغيرات المستقلة<br>المفسرة |
|------------|------------------|------------------------------------|-----------------|-------------------------|-------------------|-------------------------------|
|            | مستوى<br>الدلالة | قيمة<br>T                          | /               | معاملات<br>B            | الخطأ<br>المعياري |                               |
| غير<br>دال | 0,024            | 2,315                              | /               | 0,530                   | 1,226             | الثابت باقي العوامل<br>الأخرى |
| دال        | 0,000            | 5,381                              | 0,547           | 0,131                   | 0.707             | توليد المعرفة                 |
|            |                  |                                    | القوة التفسيرية | المعنوية الكلية للنموذج |                   |                               |
| 0,299      |                  | معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> |                 | 28,959                  | قيمة F            |                               |
| 0,547      |                  | معامل<br>الارتباط<br>R             |                 | 0,000                   | معنوية sig        |                               |

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين توليد المعرفة والتوجه الاستراتيجي، يتم الاعتماد على معنوية النموذج، قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

**\_ معنوية النموذج:** تبين نتائج الجدول أعلاه أن احصائية "F" تقدر ب (28,959) وهي دالة احصائيا بمستوى دلالة قدره (0,000) وهذا ما يؤكد أن النموذج إجمالاً معنوي ومقبول احصائياً، أي يوجد على الأقل متغير مفسر واحد من بين المتغيرات المفسرة له دلالة معنوية على المتغير التابع، وأيضاً وجود دلالة احصائية لدور المتغير المستقل (توليد المعرفة) على المتغير التابع (التوجه الاستراتيجي) .

**\_ القوة التفسيرية للنموذج :** تقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد  $R^2$  المقدرة ب (0,299) والتي تدل على أن (29,9 % ) من التباين في المتغير التابع (التوجه الاستراتيجي) يفسره المتغير المستقل (توليد المعرفة) والنسبة المتبقية (70,1) تعود إلى عوامل أخرى.

كما أن معامل الارتباط "R" الذي بلغت قيمته (0,547) يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين المتغير المستقل للنموذج و المتغير التابع.

**\_ معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة احصائية لدور توليد المعرفة على التوجه الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة إيجاباً وبدرجة قوية، فوفقاً للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين أن قيمة "T" لتوليد المعرفة تقدر ب (5,381) وهي دالة بمستوى دلالة (0,000) وهو ما يؤكد على دورها الإيجابي والقوي على تحديد التوجه الاستراتيجي، فحسب قيمة معاملات "B" فإن التعبير بوحدة واحدة في المتغير المستقل (توليد المعرفة) يقابل تغير ب (0,707) في المتغير التابع (التوجه الاستراتيجي).

إذا بصفة عامة يمكن القول أن: توليد المعرفة له دور على تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة، ويعود ذلك إلى أن هذه الأخيرة تولي اهتماماً كبيراً لتوليد المعرفة من خلال تشجيع التطوير ومحاولتها الحصول على المعارف من المصادر الخارجية، وهذا استناداً لما تم التوصل له من خلال الجدول السابق والذي يثبت صحة الفرضية الأولى.

## 2\_ اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على: هناك دور لتخزين المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة.

لاختبار هذه الفرضية سوف نعتد على عرض وتحليل البيانات الخاصة بدور تخزين المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط.

الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين تخزين المعرفة والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (02\_09): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين تخزين المعرفة والتوجه الاستراتيجي.

| القرار  | اختبار test_T |        | معاملات             | معادلة الانحدار |                         | المتغيرات المستقلة المفسرة |
|---------|---------------|--------|---------------------|-----------------|-------------------------|----------------------------|
|         | مستوى الدلالة | قيمة T | /                   | معاملات B       | الخطأ المعياري          |                            |
| غير دال | 0,753         | -0,315 | /                   | -0,127          | 0,403                   | الثابت باقي العوامل الأخرى |
| دال     | 0,000         | 10,454 | 0,785               | 1,008           | 0,096                   | تخزين المعرفة              |
|         |               |        | القوة التفسيرية     |                 | المعنوية الكلية للنموذج |                            |
|         |               | 0,616  | معامل التحديد $R^2$ | 109,289         |                         | قيمة F                     |
|         |               | 0,785  | معامل الارتباط R    | 0,000           |                         | معنوية sig                 |

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين تخزين المعرفة والتوجه الاستراتيجي، يتم الاعتماد على معنوية النموذج، قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

**\_ معنوية النموذج:** تبين نتائج الجدول أعلاه أن احصائية "F" تقدر ب (109,289) وهي دالة احصائية بمستوى دلالة قدره (0,000) وهذا ما يؤكد أن النموذج إجمالاً معنوي ومقبول احصائياً، أي يوجد على الأقل متغير مفسر واحد من بين المتغيرات المفسرة له دلالة معنوية على المتغير التابع، وأيضاً وجود دلالة احصائية لدور المتغير المستقل (تخزين المعرفة) على المتغير التابع (التوجه الاستراتيجي) .

**\_ القوة التفسيرية للنموذج:** تقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد  $R^2$  المقدرة ب (0,785) والتي تدل على أن (78,5 %) من التباين في المتغير التابع (التوجه الاستراتيجي) يفسره المتغير المستقل (تخزين المعرفة) والنسبة المتبقية (21,5) إلى عوامل أخرى.

كما أن معامل الارتباط "R" الذي بلغت قيمته (0,616) يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغير المستقل للنموذج والمتغير التابع.

**\_ معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة احصائية لدور تخزين المعرفة على التوجه الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة إيجاباً وبدرجة قوية، فوفقاً للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين أن قيمة "T" لتوليد المعرفة تقدر ب (10,454) وهي دالة بمستوى دلالة (0,000) وهو ما يؤكد على دورها الإيجابي والقوي على تحديد التوجه الاستراتيجي، فحسب قيمة معاملات "B" فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل (تخزين المعرفة) يقابل تغير ب (1,008) في المتغير التابع (التوجه الاستراتيجي).

إذا بصفة عامة يمكن القول أن: تخزين المعرفة له دور على تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة، ويعود ذلك إلى أن هذه الأخيرة تولي اهتماماً كبيراً باستغلال تخزين معارفها ضمن نظم الكترونية حديثة مستخدمة إياها في تحديد توجهاتها الاستراتيجية، وهذا استناداً لما تم التوصل له من خلال الجدول السابق والذي يثبت صحة الفرضية الثانية.

### 3\_ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: هناك دور لتوزيع وتبادل المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة.

لاختبار هذه الفرضية سوف نعتمد على عرض وتحليل البيانات الخاصة بدور توزيع وتبادل المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط.

الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين توزيع وتبادل المعرفة والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (10\_02): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين توزيع وتبادل المعرفة والتوجه الاستراتيجي.

| القرار     | اختبار test_T    |           | معاملات<br>Beta                    | معادلة الانحدار |                         | المتغيرات المستقلة<br>المفسرة |
|------------|------------------|-----------|------------------------------------|-----------------|-------------------------|-------------------------------|
|            | مستوى<br>الدلالة | قيمة<br>T |                                    | معاملات<br>B    | الخطأ<br>المعياري       |                               |
| غير<br>دال | 0,01             | 3,408     | /                                  | 1,179           | 0,346                   | الثابت باقي العوامل<br>الأخرى |
| دال        | 0,000            | 8,429     | 0,715                              | 0,753           | 0,089                   | توليد المعرفة                 |
|            |                  |           | القوة التفسيرية                    |                 | المعنوية الكلية للنموذج |                               |
|            |                  | 0,511     | معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> | 71,045          |                         | قيمة F                        |
|            |                  | 0,715     | معامل الارتباط<br>R                | 0,000           |                         | معنوية sig                    |

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين توزيع وتبادل المعرفة والتوجه

الاستراتيجي، يتم الاعتماد على معنوية النموذج، قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

**معنوية النموذج:** تبين نتائج الجدول أعلاه أن احصائية " F " تقدر ب (71,045) وهي دالة احصائيا

بمستوى دلالة قدر (0.000) وهذا ما يؤكد أن النموذج إجمالاً معنوي ومقبول احصائياً، أي يوجد على الأقل

متغير مفسر واحد من بين المتغيرات المفسرة له دلالة معنوية على المتغير التابع، وأيضا وجود دلالة احصائية لدور المتغير المستقل (توزيع وتبادل المعرفة) على المتغير التابع (التوجه الاستراتيجي).

**\_ القوة التفسيرية للنموذج:** تقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد  $R^2$  المقدرة ب (0,511) والتي تدل على أن ( 51,1% ) من التباين في المتغير التابع ( التوجه الاستراتيجي) يفسره المتغير المستقل ( توزيع وتبادل المعرفة) والنسبة المتبقية ( 48,9) تعد إلى عوامل أخرى.

كما أن معامل الارتباط "R" الذي بلغت قيمته (0,715) يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغير المستقل للنموذج والمتغير التابع.

**\_ معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة احصائية لدور توزيع وتبادل المعرفة على التوجه الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة إيجابا وبدرجة قوية، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين أن قيمة "T" لتوليد المعرفة تقدر ب ( 8,492 ) وهي دالة بمستوى دلالة ( 0,000 ) وهو ما يؤكد على دورها الايجابي والقوي على تحديد التوجه الاستراتيجي، فحسب قيمة معاملات "B" فإن التغيير بوحدة واحدة في المتغير المستقل (توزيع وتبادل المعرفة) يقابل تغير ب ( 0,753) في المتغير التابع (التوجه الاستراتيجي).

إذا بصفة عامة يمكن القول أن: توزيع وتبادل المعرفة له دور على تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة، ويعود ذلك إلى أن هذه الأخيرة تولي اهتماما كبيرا باستغلال توزيع وتبادل المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي، وهذا استنادا لما تم التوصل له من خلال الجدول السابق والذي يثبت صحة الفرضية الثالثة.

#### 4\_ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على: هناك دور لتطبيق المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة.

لاختبار هذه الفرضية سوف نعتمد على عرض وتحليل البيانات الخاصة بدور تطبيق المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط. الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بيم تقييم تطبيق المعرفة والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (02\_11): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين تطبيق المعرفة والتوجه الاستراتيجي.

| القرار  | اختبار test_T |                              | معاملات         | معادلة الانحدار |                | المتغيرات المستقلة المفسرة |
|---------|---------------|------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------------------|
|         | مستوى الدلالة | قيمة T                       | /               | معاملات B       | الخطأ المعياري |                            |
| غير دال | 0,104         | 1,647                        | /               | 0,636           | 0,386          | الثابت باقي العوامل الأخرى |
| دال     | 0,000         | 8,951                        | 0,735           | 0,094           | 0.843          | تطبيق المعرفة              |
|         |               |                              | القوة التفسيرية |                 |                | المعنوية الكلية للنموذج    |
|         |               | معامل التحديد R <sup>2</sup> | 0,441           |                 |                | قيمة F                     |
|         |               | معامل الارتباط R             | 0,664           |                 |                | معنوية sig                 |

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين تطبيق المعرفة والتوجه الاستراتيجي، يتم الاعتماد على معنوية النموذج، قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

**معنوية النموذج:** تبين نتائج الجدول أعلاه أن احصائية "F" تقدر ب ( 80,112 ) وهي دالة احصائيا بمستوى دلالة قدره ( 0,000 ) وهذا ما يؤكد أن النموذج إجمالا معنوي ومقبول احصائيا، أي يوجد على الأقل متغير مفسر واحد من بين المتغيرات المفسرة له دلالة معنوية على المتغير التابع، وأيضا وجود دلالة احصائية لدور المتغير المستقل (توزيع وتبادل المعرفة) على المتغير التابع ( التوجه الاستراتيجي) .

**القوة التفسيرية للنموذج:** تقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> المقدرة ب ( 0,541 ) و التي تدل على أن ( 54,1% ) من التباين في المتغير التابع ( التوجه الاستراتيجي ) يفسره المتغير المستقل ( تطبيق المعرفة ) والنسبة المتبقية ( 45,9 ) تعود إلى عوامل أخرى.

كما أن معامل الارتباط "R" الذي بلغت قيمته (0,735) يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغير المستقل للنموذج والمتغير التابع.

**\_ معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة احصائية لدور تطبيق المعرفة على التوجه الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة إيجابا وبدرجة قوية، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين أن قيمة "T" لتطبيق المعرفة تقدر ب ( 8,951) وهي دالة بمستوى دلالة ( 0,000) وهو ما يؤكد على دورها الايجابي والقوي على تحديد التوجه الاستراتيجي، فحسب قيمة معاملات "B" فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل (تطبيق المعرفة) يقابل تغير ب (0,843) في المتغير التابع (التوجه الاستراتيجي).

إذا بصفة عامة يمكن القول أن: تطبيق المعرفة له دور على تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة، ويعود ذلك إلى أن هذه الأخيرة تولي اهتماما كبيرا باستغلال تطبيق المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي، وهذا استنادا لما تم التوصل له من خلال الجدول السابق والذي يثبت صحة الفرضية الرابعة.

#### - اختبار صحة الفرضية العامة لمتغير إدارة المعرفة

تنص الفرضية الفرعية العامة على\_ هناك دور لإدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة.

لاختبار هذه الفرضية سوف نعتمد على ما يلي:

**- عرض وتحليل البيانات الخاصة بدور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط:**

الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين دور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.

**جدول رقم (12\_02): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين دور إدارة المعرفة و تحديد التوجه**

الاستراتيجي

| المتغيرات المستقلة<br>المفسرة | معادلة الانحدار | معاملات<br>Beta | اختبار $t_{test}$ | القرار |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|-------------------|--------|
|-------------------------------|-----------------|-----------------|-------------------|--------|

|                               | معاملات<br>B | الخطأ<br>المعياري               | /               | قيمة<br>T | مستوى<br>الدلالة |            |
|-------------------------------|--------------|---------------------------------|-----------------|-----------|------------------|------------|
| الثابت باقي العوامل<br>الأخرى | 0.566        | 0.480                           | /               | 1.179     | 0.242            | غير<br>دال |
| واقع إدارة المعرفة            | 0.851        | 0.116                           | 0.664           | 7.322     | 0,000            | دال        |
| المعنوية الكلية للنموذج       |              |                                 | القوة التفسيرية |           |                  |            |
| قيمة F                        | 53,612       | معامل<br>التحديد R <sup>2</sup> | 0.441           |           |                  |            |
| معنوية sig                    | 0,000        | معامل<br>الارتباط R             | 0.664           |           |                  |            |

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي، يتم الاعتماد على معنوية النموذج، قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

**معنوية النموذج:** تبين نتائج الجدول أعلاه أن احصائية "F" تقدر ب ( 53, 612 ) وهي دالة احصائيا بمستوى دلالة قدره ( 0,000 ) وهذا ما يؤكد أن النموذج إجمالا معنوي ومقبول احصائيا، أي يوجد على الأقل متغير مفسر واحد من بين المتغيرات المفسرة له دلالة معنوية على المتغير التابع، وأيضا وجود دلالة احصائية لدور المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع ( التوجه الاستراتيجي ) .

**القوة التفسيرية للنموذج:** تقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> المقدرة ب ( 0,441 ) والتي تدل على أن ( 44,1 % ) من التباين في المتغير التابع ( التوجه الاستراتيجي ) يفسره المتغير المستقل ( إدارة المعرفة ) والنسبة المتبقية ( 55,9 ) تعود إلى عوامل أخرى.

كما أن معامل الارتباط "R" الذي بلغت قيمته ( 0,664 ) يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغير المستقل للنموذج المتغير التابع.

ـ **معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة احصائية لدور إدارة المعرفة على التوجه الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة إيجابا وبدرجة قوية، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين أن قيمة "T" لواقع إدارة المعرفة تقدر ب (7,322) وهي دالة بمستوى دلالة (0,000) وهو ما يؤكد على دورها الايجابي والقوي على تحديد التوجه الاستراتيجي، فحسب قيمة معاملات "B" فإن التعبير بوحدة واحدة في المتغير المستقل (إدارة المعرفة) يقابل تغير ب (0,851) في المتغير التابع (التوجه الاستراتيجي).

إذا بصفة عامة يمكن القول أن: إدارة المعرفة تؤدي دورا إيجابا وبصفة كبيرة في تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر ميلة، حيث تعتمد المؤسسة على استغلال معارفهم وتوظيفها بشكل فعال بما يساهم في دعم عملية اتخاذ القرارات ورسم توجهاتها الاستراتيجية، وهذا استنادا لما تم التوصل له من خلال الجدول السابق والذي يثبت صحة الفرضية العامة.

#### المطلب الثالث: عرض أهم النتائج ومقارنة النتائج بالدراسات السابقة

سنقوم في هذا المطلب بعرض أهم النتائج التي توصلنا اليها في الجزء النظري والجزء التطبيقي ومقارنتها بالدراسات السابقة وعرض أهم التوصيات والآفاق البحثية.

#### أولا: عرض أهم النتائج الدراسة النظرية

ـ تعتبر إدارة المعرفة من المداخل الإدارية الحديثة التي تساهم في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية.

ـ تقوم إدارة المعرفة على مجموعة من العمليات الاساسية تتمثل في توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

ـ توجد علاقة تكاملية بين إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي حيث تساعد إدارة المعرفة في دعم القرارات الاستراتيجية.

ـ تعتمد إدارة المعرفة على توفر بيئة تنظيمية داعمة وثقافة تشجع على تبادل المعرفة.

ـ يمثل التوجه الاستراتيجي أداة فعالة لضمان استمرارية المؤسسة وتحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة.

ثانيا: عرض أهم نتائج الدراسة التطبيقية

إن عملية النتائج المتعلقة بالدراسة التطبيقية، تعكس قدرة هذه النتائج على الإجابة عن إشكالية الدراسة من خلال تساؤلاتها الفرعية، وعن فرضيتها العامة من خلال الفرضيات الفرعية للدراسة، لذلك حاولنا أن نبرز ذلك من خلال إظهار التناسق بين ما تم التوصل له من نتائج وبين ما سطر له من أهداف تتعلق بالدراسة التطبيقية.

وعليه قد توصلنا إلى جملة من النتائج على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة والتي تعكس محاولتنا في اثبات الدور بين إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة. ومن أهم هذه النتائج نذكر ما يلي:

1\_ انطلاقا من عرضنا وتحليلنا لبيانات ونتائج الاستبيان، والتي اعتمدنا فيها على جملة من الأساليب الاحصائية توصلنا إلى وجود علاقة بين إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة، والتي تثبت إشكالية دراستنا وتدعم فرضياتها وفقا لما تم عرضه في نموذج الدراسة.

2\_ توصلنا من خلال هذه الدراسة، إلى ابراز الترابط بين ما تم تسطيره من أهداف تتعلق بالدراسة من حيث تقديم رؤى شاملة ومتكاملة حول دور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي، وما تم التوصل إليه من نتائج تتعلق بدور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة.

3\_ من خلال عرض وتحليل بيانات الاستبيان، توصلنا إلى أن هناك دور لتوليد المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة، وان المؤسسة تشجع على التطوير كوسيلة لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات وتوليد معارف اخرى.

4\_ توصلنا من خلال عرض وتحليل بيانات الاستبيان فيما يتعلق بتخزين المعرفة للمؤسسة محل الدراسة، انها تولي اهتماما كبيرا بتخزين معارفها وذلك من خلال امتلاكها نظاما الكترونيا للتخزين يمكنها من الوصول إلى المعارف بسهولة كما أنها تقوم بتحديثه بشكل دوري لضمان دقة المعلومات والمعارف.

5\_ إن عرض وتحليل بيانات الاستبيان أكدت لنا على أن توزيع المعرفة وتبادلها يتعلق بمساعي مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة، حيث أن ثقافة المؤسسة محل الدراسة تشجع على تبادل المعرفة بين الموظفين كما انها تتيح قنوات مناسبة لنقل المعرفة بين الاقسام والمصالح.

6\_ توصلنا من خلال عرض وتحليل بيانات الاستبيان فيما يتعلق بتطبيق المعرفة للمؤسسة محل الدراسة، انها تولي اهتماما كبيرا لتطبيق المعرفة من خلال جعل الموظفين يعملون في شكل فرق وبشكل تعاوني من اجل تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.

7\_ اتضح لنا من خلال عرض وتحليل بيانات الاستبيان حول التوجه الاستراتيجي، ان مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة، تعمل على تحقيق ميزة مستدامة وذلك من خلال وضع رؤية استراتيجية واضحة لأهدافها واعتمادها على استخدام التكنولوجيا والابتكار.

8\_ من خلال اختبار صحة الفرضيات توصلنا إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية للدور الإيجابي لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، حيث يعمل هذا الدور بشكل خاص على التركيز على تطبيق المعرفة وتخزينها، كون هذين البعدين يأخذان بعين الاعتبار جميع تطلعات واحتياجات المؤسسة لتحقيق التطور الاستراتيجي، والهدف في ذلك هو تحقيق توجه استراتيجي يلبي اهداف المؤسسة.

### ثالثا: مقارنة بين نتائج الدراسة ونتائج الدراسات السابقة:

إن عملية تحديد الدراسات السابقة في الفصل الأول، يدعم عملية بناء التصورات فيما يتعلق بالاتجاه السليم لسير الدراسة، كذلك منطقية الجمع بين متغيراتها كما يسهل عملية المعالجة النظرية التطبيقية من الناحية المنهجية، ولهذا كان من الضروري أن نظهر جوانب المقارنة فيما تم التوصل له فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وبين ما تم التوصل له من نتائج تتعلق بالدراسات السابقة والذي يبرز مدى الاتفاق والاختلاف بين هذه النتائج.

1\_ تتفق نتائج دراستنا مع بعض من نتائج دراسة سامر منصور خضير (2023) والتي جاءت بعنوان:

دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي (دراسة تحليلية في شركتي اريج الوارث والبناء المركزي الاستثماريتين في كربلاء) .

خاصة فيما يلي:

\_ابرار أهمية التوجه الاستراتيجي كمتغير محوري في نجاح المؤسسات، إلا ان دراستنا اختلفت اختلافا جوهريا مع دراسة سامر منصور خيضر من حيث اتجاه العلاقة، وهذا ما يمثل اضافة علمية مهمة، فبينما جعلت دراسة سامر منصور خيضر التوجه الاستراتيجي متغيرا مستقلا يؤثر في التفوق التنظيمي، فإن دراستنا جعلت التوجه الاستراتيجي متغيرا تابعا يتأثر بعمليات إدارة المعرفة حيث أن دراستنا لم تكتف بدراسة نتائج التوجه الاستراتيجي بل بحثت عن الأصول والمحددات الأساسية ووجدت أن إدارة المعرفة أحد اهم هذه

المحددات. كما انتهت دراسة خيضر إلى أن التواصل مع المنظمات العالمية يعد ضماناً لبقاء المؤسسة، فإن دراستنا تضيف أن هذا التواصل لن يجدي ما لم تدار المعرفة الناتجة عنه بشكل فعال، بالتالي فإن نتائج دراستنا تسد فجوة في دراسة خيضر حيث تثبت أن التوجه الاستراتيجي الذي تفترضه دراسة خيضر كمدخل للتفوق هو في حقيقته مخرجات لعملية إدارة المعرفة داخل المؤسسة

2\_ تتفق نتائج دراستنا مع بعض نتائج دراسة زيد جابر والتي جاءت بعنوان:

دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية (دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة).

خاصة فيما يلي:

\_ تتفق الدراستين في أن إدارة المعرفة تمثل متغير مستقل حاسم في تحقيق مخرجات تنظيمية استراتيجية كما أكدان على أن المعرفة وحدها لا تكفي بل تحتاج آليات لتوظيفها كما أنهما يختلفان في كون دراسة زيد جابر جعلت تكنولوجيا المعلومات إحدى الأدوات الأساسية التي تسهل عمليات إدارة المعرفة، فإن تأثير تكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية قد يكون غير مباشر عبر إدارة المعرفة ومن ثم عبر التوجه الاستراتيجي، وبالتالي فإن دراستنا تقدم حلقة مفقودة في دراسة زيد جابر فبدون توجه استراتيجي واضح، فإن حتى أفضل ممارسة لإدارة المعرفة وأحدث تكنولوجيا قد لا تترجم إلى ميزة تنافسية، كما أضافت دراسة زيد جابر إلى دراستنا، أن دور إدارة المعرفة يمكن تعزيزه من خلال تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط.

3\_ تتفق نتائج دراستنا مع بعض نتائج دراسة عطاية الله ربيع والتي جاءت بعنوان:

دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات (دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين).

خاصة فيما يلي:

كون إدارة المعرفة وعملياتها تمثل متغيراً مستقلاً وليس مجرد ممارسة تشغيلية، كما تتفقان على أن الاهتمام بهذه العمليات يؤدي إلى مخرجات تنظيمية إيجابية، بينما تختلف في أن دراستنا تركز على التوجه الاستراتيجي ودراسة ربيع تركز على تنمية السلوك الإبداعي، وهذا يعني أن دراستنا تهتم بالتخطيط طويل الأجل بينما تهتم دراسة ربيع بالبعد السلوكي.

4\_ تتفق نتائج دراستنا مع بعض نتائج دراسة handoyo et al والتي جاءت بعنوان:

خاصة فيما يلي:

## **The determinants of a firm's Strategic orientation and its implications on performance :A study on Indonesia state owned enterprises.**

تتفق الدراستين على أن التوجه الاستراتيجي ليس متغيرا معزولا، بل هو نتاج لعوامل تنظيمية محددة وله دور أساسي في مخرجات المؤسسة، كما يتفقان على أهمية فهم محددات التوجه الاستراتيجي قبل دراسة آثاره، ويختلفان في أن دراسة handoyo وآخرين تركز على أن خصائص المؤسسة كنوع الصناعة و الحجم محددات للتوجه الاستراتيجي بينما تثبت دراستنا أن إدارة المعرفة هي أحد أهم المحددات الأساسية للتوجه الاستراتيجي.

5\_ تتفق نتائج دراستنا مع بعض نتائج دراسة masic et al والتي جاءت بعنوان

### **Evolution of knowledge management**

خاصة في ما يلي:

تتفق الدراستين على أن إدارة المعرفة ليست مفهوما ثابتا، بل هي أداة إدارية ديناميكية تتطور بتطور التكنولوجيا والبيئة التنظيمية، كما تؤكدان على أن إدارة المعرفة تلعب دورا مهما في تحسين العمليات التنظيمية، كما تختلف في أن دراسة masic et al ركزت على التحليل التاريخي والتطور النظري لإدارة المعرفة وعلاقتها بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويمكن القول أن دراستنا امتداد تطبيقي للأسس النظرية التي رصدتها دراسة masic et al .

6\_ تتفق نتائج دراستنا مع بعض نتائج دراسة ahmed et al والتي جاءت بعنوان

## **Strategic renewal, and the international performance of born global firms.**

خاصة فيما يلي:

تتفق الدراستين على أن التوجه الاستراتيجي يشكل متغيرا محوريا في المنظومة التنظيمية، وأنه لا يمكن دراسة أداء المنظمة بمعزل عن هذا التوجه، ويختلفان في أن دراسة احمد تعتمد على منظور القدرات الديناميكية وتقدم التجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء الدولي للشركات العالمية الناشئة بينما تعتمد دراستنا على منظور إدارة المعرفة وتثبت وجود علاقة دور مباشرة بين إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي.

#### رابعاً: توصيات الدراسة:

على ضوء ما تم تحديده من نتائج، تتعلق بمساهمتنا في الإجابة على اشكالية الدراسة وعلى اختبار فرضياتها، واستناداً لواقع الدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، وتيقناً منا بأن نقائص هذا الأخير فيما يتعلق بدور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي، لا بد أن يعزز ببعض الاقتراحات التي نحفز المؤسسة محل الدراسة لتبني مداخل جديدة في تحسين توجهاتها الاستراتيجية، وهو ما سنوجزه فيما يلي:

\_ ضرورة تبني رؤية استراتيجية واضحة من طرف إدارة المؤسسة تركز على تفعيل دور إدارة المعرفة كأداة أساسية في صياغة التوجهات الاستراتيجية، بما يضمن تحقيق الانسجام بين أهداف المؤسسة ومواردها المعرفية.

\_ العمل على تطوير نظام متكامل لإدارة المعرفة يضمن جمع وتخزين وتوزيع المعرفة داخل المؤسسة بما يسهم في دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بشكل أكثر دقة وفعالية.

\_ ضرورة نشر ثقافة تنظيمية قائمة على مشاركة المعرفة بين مختلف الموظفين، وتشجيع تبادل الخبرات والتجارب بما يعزز الابتكار ويساعد في تحديد توجهات استراتيجية مبنية على المعرفة.

\_ العمل على ربط إدارة المعرفة بعمليات التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة، بحيث تصبح المعرفة عنصراً أساسياً في تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفرص والتحديات.

\_ ضرورة إنشاء قواعد بيانات حديثة ومحدثة باستمرار تحتوي على مختلف المعارف والخبرات، بما يسهل استخدامها في رسم التوجهات المستقبلية للمؤسسة.

\_ تعزيز دور القيادة الإدارية في تبني ممارسات إدارة المعرفة، وذلك من خلال دعم المبادرات المعرفية وتحفيز العاملين على الابداع والابتكار والمشاركة الفعالة في بناء المعرفة المؤسسية.

\_ أخيراً يتعين على مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة، تعزيز التكامل بين إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي، بما يضمن تحقيق التميز في بيئة تنافسية متغيرة.

#### خامساً: الآفاق البحثية

من ضمن الاتجاهات البحثية التي نرى أهمية تقديمها كأعمال مستقبلية في إطار تخصصنا نذكر:

دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات.

توسيع الدراسة لتشمل مؤسسات وقطاعات أخرى من أجل المقارنة والوصول إلى نتائج أكثر شمولية.

بحث رأس المال الفكري على نجاح التوجهات الاستراتيجية في المؤسسة.

بحث أثر التحول الرقمي على فعالية إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.

### خلاصة الفصل

بناءً على كل ما ذكر في هذا الفصل، والذي حاولت الدراسة من خلاله إسقاط التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة، مبرزين في ذلك دور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي، حيث اعتمدت في ذلك على جملة من الأدوات المنهجية وأساليب التحليل الإحصائي، لإبراز هذا الدور والعمل على معالجة ما تم ضبطه من إشكالية وفرضيات وفقاً لما يتلاءم مع الأهداف المسطرة لهذه الدراسة.

وعليه تم عرض وتحليل محاور الاستبيان، والتي ارتأت الدراسة أنها ستدعم عملية التحليل واختبار فرضيات الدراسة، وستساهم في تحديد أهم النتائج المتعلقة بالدراسة، والتي أجمعت كلها على وجود فروق ذات دلالة إحصائية للدور الإيجابي لكل من إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة .

كما تم اقتراح العديد من النقاط الهامة، والتي يتوجب على مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة ان تأخذها بعين الاعتبار، حتى يدعم مكامن الضعف في كيفية إدارة المعرفة وتحديد التوجه.

الخاتمة

## الخاتمة العامة:

من خلال هذه الدراسة، تم التوصل الى ان إدارة المعرفة تلعب دورا محوريا وفعالا في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسات، اذ تمثل موردا استراتيجيا يسهم في تحسين جودة القرارات وتعزيز القدرة التنافسية فحسن استغلال المعرفة، سواء كانت ضمنية او صريحة، يتيح للمؤسسة بناء رؤية مستقبلية واضحة وتوجيه جهودها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

كما بينت النتائج أن تبني ممارسات إدارة المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها يساهم بشكل مباشر في دعم صياغة التوجهات الاستراتيجية ويعزز من مرونة المؤسسة في مواجهة تغيرات البيئة، سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو تنظيمية وبالتالي فإن إدارة المعرفة لا تقتصر فقط على كونها أداة تنظيمية، بل تعد ركيزة أساسية في بناء استراتيجيات ناجحة ومستدامة.

وعلى مستوى الدراسة التطبيقية، تبين أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما ملحوظا بإدارة المعرفة من خلال اعتمادها على نظم معلومات حديثة وتشجيع تبادل الخبرات بين العاملين، الامر الذي انعكس إيجابا على وضوح توجهها الاستراتيجي وقدرتها على تحقيق أهدافها كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مستوى تطبيق إدارة المعرفة وفعالية التوجه الاستراتيجي، مما يؤكد أهمية الاستثمار في هذا المجال.

وفي ضوء ما سبق، يمكن التأكيد على ضرورة تعزيز ممارسات إدارة المعرفة داخل المؤسسات، من خلال توفير بيئة تنظيمية داعمة، وتشجيع الابتكار وتبني التكنولوجيا الحديثة، لما لذلك من دور مباشر في تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي وضمان استدامة الأداء المتميز.

واستنادا الى ما تم التوصل اليه، توصي الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بتطوير استراتيجية إدارة المعرفة، وتكثيف الجهود لتكاملها مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، بما يحقق التميز المؤسسي ويعزز من قدرتها على التكيف مع التحديات المستقبلية .

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### 1: الكتب

- 1- أحمد الخطيب وخالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009
- 2- اكرم سالم الجناحي، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013،
- 3- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012
- 4- سميرة بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2016
- 5- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، الطبعة الرابعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011،
- 6- عبد الستار العلي وآخرون، مدخل لإدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2009
- 7- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2013،
- 8- علي عبد الأمير وناظم جواد الزيايدي، إدارة المعرفة والفكر التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2018
- 9- عمر احمد هشير، إدارة المعرفة الطريق إلى الميزة والريادة، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013
- 10- محمد عواد احمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2018

11- هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014

### 2\_ المقالات والمجالات

1- أبو محمد الطاهر احمد محمد علي، الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسات الصحية بالخرطوم، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 01، العدد 04، السودان، 2021.

2- بن جميمة مريم، اقتصاد المعرفة ومبررات التحول اليه، مجلة جامعة طاهري، بشار، مجلة أبحاث اقتصادية، 20 أفريل 2018.

3- تامر مصطفى وآخرون، دور إدارة المعرفة في تعزيز التوجه الإستراتيجي دراسة ميدانية للبنوك اليمنية صنعاء، مجلة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد 03، العدد 01، اليمن، 2024

4- راجح كعباش، وريمة طباع، القيم التنظيمية ضمن المجال الاداري، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، 2017

5- سارة بهاء التكريني، دور مرتكزات التوجه الاستراتيجي في تطوير جودة الخدمات الصحية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 44، العراق، 2018،

6- سعد سالم غانم، اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي، مجلة اراء للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 2، العدد 2، العراق، 2022

7- سميرة عميش، ومحفوظ بوقصبيات، اهمية الرؤية الاستراتيجية في نجاح استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 06، العدد 02، جامعة المسيلة، 2022،

8- علي كاظم حسين الشريف، دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيره في الضغوط التنافسية دراسة استطلاعية في شركات الاتصال المتنقلة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 25، العدد 113، العراق، 2019.

9- علي موات سعد، انعكاسات التوجه الاستراتيجي على اداء المنظمة بحث تطبيقي في وزارة الدفاع، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 25، العدد 112، العراق، 2019.

10- مجاهد سعد احمد البلطة، وعبد الباقي عبد الغني بابر، الخطوات العلمية في بناء الرؤية والرسالة الاستراتيجية ودورهم في تطوير اداء المنظمات، مجلة البيئة والتنمية المستدامة، المجلد 1، العدد، 2016

11- محمد اسماعيل فراس ،وعلي حسون الطائي ،التناغم بين ممارسات نظرية الفوضى والتوجه الاستراتيجي ،مجلة الادارة والاقتصاد ،العدد 109، كلية الاغدارة والاقتصاد، بغداد، 2016

### 3\_الدراسات والملتقيات

1-بن باير حبيب وبالجوم فريد، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ملتقى دولي حول راس المال الفكري في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 14/13 ديسمبر 2011

### 4\_الرسائل والاطروحات

1- أحمد جمال، أثر إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين المعرفة الرقمية وتعزيز المناعة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء، غزة، 2024.

2- العجمي و سالم حسين، أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

3- الشعبي، تأثير سياسات منظمة التجارة العالمية على صياغة الاستراتيجية الشامل للمؤسسة التعليمية في شركات الادوية ،اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الاردن، 2004 .

4- زهراء نعيم قاسم، التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لاراء عينة من مدراء بعض المصارف الاخرى، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 7، العدد 25، العراق

5\_ زيد جابر، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية\_دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.

6- صونية كيلاني ،مساهمة في تحسين الاداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية ،رسالة ماجستير ،كلية الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة محمد الخيضر ،بسكرة ،2009

- 7\_ عطايث الله ربيع، دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر.
- 8- عبد الوهاب احمد علي جندب، اثر التوجهات الاستراتيجية الابداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والاداء التسويقي دراسة تطبيقية في شركات صناعة الاغذية في اليمن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، اليمن، 2013
- 9-فراج الطيب، اثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال، غير منشورة، جامعة أبو بكر بالكايد تلمسان، الجزائر. 2008
- 10- فوزية مقراش، أثر الادارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015
- 11- كمال العقاب، ادارة المعرفة في المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009
- 12-محمد كايد محمد المجالى، اثر انماط التوجهات الاستراتيجية على الاداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الاردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2012
- 13- ميرنا ابو نجم، اثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018،
- 14- نهى أحمد أبو طه، أثر الإضطراب البيئي على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012
- 15- نوال شين، تاثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الاعمال دراسة حالة شركة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017

تانيا: المراجع باللغة الاجنبية

## A. Qeuvrages

- 1 \_ John Wiley Nonaka IKU Jiro & Takeuchi Hirotaka, **Hitosubashi on knowledge**, Management .&sons ,(Asia):Singapore ,2004,
- 2 \_ B U Kannappanavar et al, **Information and knowledge Management**, Punjab University, Chandigarh Pakistan, February8- 10, 2007.
- 3\_Karl Martin wig, **knowledge Management Has Many Facets**, knowledge Research Institule ,Inc ,January, , 2002January

## B \_REVUES SEMINAIRES ET THESES

- 1\_Andrew Dutta, **Role of knowledge infrastructure** .Pandey, C 1 Satyendra, capabilities in knowledge management. Journal of knowledge management, VOL.17 NO.3,2013
- 2\_ MICHEAN HZACK, **DEVELOPINNG A KNOWLEDGY**, STRAEGY, CRN, VOL 41, NO 03, SPRING1999, P133.
- 3\_ Jean –Louis ERMINE, **knowledge crash and knowledge Management** ,Author manuscript ,published in International journal of knowledge and systems science (IJKSS),2010
- 4\_ Jian , Z ,Javaid ,M, .,&Liao,S.(2025). **Strategic orientation, strategic flexibility and firm performance: the important role of strategic human resource management**. Chinese management studies;19(5).

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

| الأستاذ     | الرتبة        | المؤسسة الجامعية |
|-------------|---------------|------------------|
| زيد جابر    | أستاذ محاضر أ | جامعة ميله       |
| سنوسي أسامة | أستاذ محاضر أ | جامعة ميله       |
| بورني ميلود | أستاذ محاضر أ | جامعة ميله       |

ملحق رقم 02: إستمبيان الدراسة

استبيان موجه للموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر\_ميلة.

السيدات والسادة الكرام، تحية طيبة وبعد

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار اعداد مذكرة ماسترال الموسومة ب:

دور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي \_دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ميلة.

وانطلاقا من تيقننا بخبرتكم العلمية والعملية ورغبتنا في مشاركتكم في إنجاح هذا العمل، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، والتكرم بالإجابة على هذه الأسئلة والعبارات بكل دقة وموضوعية، من خلال تبيان مدى اتفاقكم من عدمه مع منطق كل فكرة، وذلك بوضع علامة (x) في المكان المناسب.

ونحيطكم علما أن المعلومات التي سنتحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط، وسوف نتعامل معها بالسرية التامة.

الطالبين :

إشراف: د.سراج وهيبة.

- بودربالة إيناس

- نيبوش إبتسام

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

أولا: البيانات الشخصية

☐ انثى

☐ ذكر : الجنس

## قائمة الملاحق

الفئة العمرية : أقل من 30 ☐ من 30 الى 40 ☐ من 41 الى 50 ☐

من 51 الى 60 ☐ اكثر من 60 ☐

المؤهل العلمي : ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐

### ثانيا :البيانات الوظيفية

عدد سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 ☐ من 10 الى 15 ☐

اكتر من 15 ☐

2-قبل العمل بالمؤسسة الحالية هل عملت بمؤسسة أخرى

نعم ☐ لا ☐

3-في حالة الإجابة بنعم، ماهي الوظائف التي عملت بها.

.....

المحور الأول: واقع إدارة المعرفة في المؤسسة

أولاً: عمليات توليد المعرفة

| العبارة                                                                           | غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماماً |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|-------|-------|--------------|
| 1- تقوم المؤسسة بتشجيع التطوير كوسيلة لتوليد معارف أخرى.                          |                  |           |       |       |              |
| 2- تساعد الإجراءات المتبعة في المؤسسة على توليد معارف جديدة من خلال العمل اليومي. |                  |           |       |       |              |
| 3- تهتم المؤسسة بالحصول على المعارف من المصادر الخارجية.                          |                  |           |       |       |              |
| 4- يتم تشجيع الموظفين على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه العمل.            |                  |           |       |       |              |

ثانياً: عمليات تخزين المعرفة

| العبارة                                                                              | غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماماً |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|-------|-------|--------------|
| 5- لدى المؤسسة نظاماً إلكترونياً يساعد على تخزين المعارف .                           |                  |           |       |       |              |
| 6- يمكنني الوصول بسهولة إلى المعارف التي قمت بتخزينها سابقاً أو التي قام بها زملائي. |                  |           |       |       |              |

## قائمة الملاحق

|  |  |  |  |  |                                                                   |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 7-تقوم المؤسسة بتحديث قاعدة البيانات لديها بشكل دوري لضمان دقتها. |
|  |  |  |  |  | 8-يتم توثيق إجراءات العمل الرئيسية في دليل إجراءات شامل .         |

### ثالثا:عمليات توزيع وتبادل المعرفة

| العبرة                                                                        | غير موافق<br>تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق<br>تماما |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|-------|-------|----------------|
| 9-تشجع ثقافة المؤسسة على تبادل المعرفة بين الموظفين.                          |                    |           |       |       |                |
| 10-تتيح المؤسسة قنوات مناسبة لنقل المعرفة بين الاقسام المختلفة.               |                    |           |       |       |                |
| 11-هناك منصات لنقل المعرفة من الموظفين ذوي الخبرة إلى الموظفين الجدد.         |                    |           |       |       |                |
| 12-يضمن نظام المؤسسة استمرارية تدفق المعرفة عند مغادرة الموظفين أصحاب الخبرة. |                    |           |       |       |                |
| 13-تسمح المؤسسة للموظفين بحضور مؤتمرات خارجية لنقل المعرفة الجديدة.           |                    |           |       |       |                |

### رابعا :عمليات تطبيق المعرفة

| العبرة                                                     | غير موافق<br>تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق<br>تماما |
|------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|-------|-------|----------------|
| 14- يتم تشجيع الموظفين على العمل ضمن فريق لتحقيق الأهداف . |                    |           |       |       |                |

## قائمة الملاحق

|  |  |  |  |  |                                                         |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 15- يعمل الموظفين في فرق بشكل تعاوني لتنفيذ المهمات .   |
|  |  |  |  |  | 16- جو العمل بالمؤسسة يمكننا من نقل مهاراتنا لزملائنا . |
|  |  |  |  |  | 17- يتم استخدام المعرفة في تحسين العلاقة مع العملاء .   |
|  |  |  |  |  | 18- تساهم المعرفة المتاحة في تحسين الخدمات المقدمة.     |

### المحور الثاني: التوجه الاستراتيجي

| العبرة                                                          | غير موافق<br>تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق<br>تماما |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|-------|-------|----------------|
| 19- تسعى المؤسسة إلى وضع رؤية استراتيجية واضحة لتحقيق أهدافها . |                    |           |       |       |                |
| 20- تعمل المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق .      |                    |           |       |       |                |
| 21- تعتمد المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي طويل المدى.           |                    |           |       |       |                |
| 22- تركز المؤسسة على مواجهة المخاطر بطرق مدروسة .               |                    |           |       |       |                |
| 23- تعتمد المؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة.                 |                    |           |       |       |                |
| 24- تهتم المؤسسة بتلبية احتياجات العملاء .                      |                    |           |       |       |                |

## قائمة الملاحق

|  |  |  |  |  |                                                           |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 25-تحرص المؤسسة على تشجيع الافراد على الابتكار            |
|  |  |  |  |  | 26-تعتمد المؤسسة على توظيف الأفكار الإبداعية .            |
|  |  |  |  |  | 27-تعمل المؤسسة على تطوير نظم متابعة فعالة.               |
|  |  |  |  |  | 28-تساعد القيم التنظيمية في حل النزاعات بين الموظفين.     |
|  |  |  |  |  | 29-تعتمد المؤسسة بشكل واسع على تكنولوجيا المعلومات .      |
|  |  |  |  |  | 30-تتفتح المؤسسة على استخدام الشبكات والتسيير الالكتروني. |
|  |  |  |  |  | 31-تساهم القيم التنظيمية في جذب الكفاءات للمؤسسة.         |
|  |  |  |  |  | 32-تساعد رسالة المؤسسة في توجيه سلوك الموظفين اليومية.    |
|  |  |  |  |  | 33-تعتمد المؤسسة على رسالتها في وضع أهدافها الإستراتيجية. |

### Echelle : ثبات البعد الأول:

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de<br>Cronbach | Nombre<br>d'éléments |
|----------------------|----------------------|
| ,797                 | 4                    |

### Echelle : ثبات البعد الثاني:

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de<br>Cronbach | Nombre<br>d'éléments |
|----------------------|----------------------|
| ,852                 | 4                    |

### Echelle : ثبات البعد الثالث:

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de<br>Cronbach | Nombre<br>d'éléments |
|----------------------|----------------------|
| ,855                 | 5                    |

## Echelle : ثبات البعد الرابع:

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,903              | 5                 |

## Echelle : ثبات المحور الأول:

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,934              | 18                |

## Echelle : ثبات المحور الثاني:

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,981              | 15                |

## Echelle : الثبات الكلي:

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,978              | 33                |

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de<br>Cronbach | Nombre<br>d'éléments |
|----------------------|----------------------|
| ,690                 | 4                    |

Echelle : ثبات البعد الثاني

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de<br>Cronbach | Nombre<br>d'éléments |
|----------------------|----------------------|
| ,813                 | 4                    |

Echelle : ثبات البعد الثالث

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de<br>Cronbach | Nombre<br>d'éléments |
|----------------------|----------------------|
|                      |                      |

|   |      |
|---|------|
| 5 | ,846 |
|---|------|

**Echelle :** ثبات البعد الرابع

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de<br>Cronbach | Nombre<br>d'éléments |
|----------------------|----------------------|
| ,925                 | 5                    |

**Echelle :** ثبات المحور الأول

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de<br>Cronbach | Nombre<br>d'éléments |
|----------------------|----------------------|
| ,927                 | 18                   |

**Echelle :** ثبات المحور الثاني

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de<br>Cronbach | Nombre<br>d'éléments |
|----------------------|----------------------|
| ,967                 | 15                   |

Echelle : الثبات الكلي

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de<br>Cronbach | Nombre<br>d'éléments |
|----------------------|----------------------|
| ,970                 | 33                   |

\_ الانحراف والمتوسط الحسابي للدراسة

### Statistiques

| المعرف<br>توليد<br>فة | A1 | A2 | A3 | A4 |
|-----------------------|----|----|----|----|
|-----------------------|----|----|----|----|

|            |          |      |      |      |      |      |
|------------|----------|------|------|------|------|------|
| N          | Valide   | 70   | 70   | 70   | 70   | 70   |
|            | Manquant | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| Moyenne    |          | 4,07 | 4,01 | 3,77 | 3,91 | 3,99 |
| Ecart type |          | ,644 | ,670 | ,745 | ,697 | ,555 |

## Table de fréquences

### A1

|        |                | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق غير      | 3         | 4,3         | 4,3                | 4,3                |
|        | محايد          | 3         | 4,3         | 4,3                | 8,6                |
|        | موافق          | 50        | 71,4        | 71,4               | 80,0               |
|        | موافق<br>تماما | 14        | 20,0        | 20,0               | 100,0              |
|        | Total          | 70        | 100,0       | 100,0              |                    |

### A2

|        |                | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق غير      | 4         | 5,7         | 5,7                | 5,7                |
|        | محايد          | 3         | 4,3         | 4,3                | 10,0               |
|        | موافق          | 51        | 72,9        | 72,9               | 82,9               |
|        | موافق<br>تماما | 12        | 17,1        | 17,1               | 100,0              |

|       |    |       |       |
|-------|----|-------|-------|
| Total | 70 | 100,0 | 100,0 |
|-------|----|-------|-------|

### A3

|        |                | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق غير      | 6         | 8,6         | 8,6                | 8,6                |
|        | محايد          | 11        | 15,7        | 15,7               | 24,3               |
|        | موافق          | 46        | 65,7        | 65,7               | 90,0               |
|        | موافق<br>تماما | 7         | 10,0        | 10,0               | 100,0              |
|        | Total          | 70        | 100,0       | 100,0              |                    |

### A4

|        |                | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق غير      | 5         | 7,1         | 7,1                | 7,1                |
|        | محايد          | 5         | 7,1         | 7,1                | 14,3               |
|        | موافق          | 51        | 72,9        | 72,9               | 87,1               |
|        | موافق<br>تماما | 9         | 12,9        | 12,9               | 100,0              |
|        | Total          | 70        | 100,0       | 100,0              |                    |

## Fréquences

### Statistiques

|   |        | A5 | A6 | A7 | A8 | المعر_تخزين<br>فة |
|---|--------|----|----|----|----|-------------------|
| N | Valide | 70 | 70 | 70 | 70 | 70                |

|            |      |      |      |      |      |
|------------|------|------|------|------|------|
| Manquant   | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| Moyenne    | 4,29 | 3,87 | 4,17 | 4,00 | 4,14 |
| Ecart type | ,617 | ,900 | ,701 | ,722 | ,559 |

## Table de fréquences

### A5

|        |                | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق غير      | 2         | 2,9         | 2,9                | 2,9                |
|        | موافق          | 44        | 62,9        | 62,9               | 65,7               |
|        | موافق<br>تماما | 24        | 34,3        | 34,3               | 100,0              |
|        | Total          | 70        | 100,0       | 100,0              |                    |

### A6

|        |                | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق غير      | 9         | 12,9        | 12,9               | 12,9               |
|        | محايد          | 6         | 8,6         | 8,6                | 21,4               |
|        | موافق          | 40        | 57,1        | 57,1               | 78,6               |
|        | موافق<br>تماما | 15        | 21,4        | 21,4               | 100,0              |
|        | Total          | 70        | 100,0       | 100,0              |                    |

### A7

|        |                | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق غير      | 4         | 5,7         | 5,7                | 5,7                |
|        | موافق          | 46        | 65,7        | 65,7               | 71,4               |
|        | موافق<br>تماما | 20        | 28,6        | 28,6               | 100,0              |
|        | Total          | 70        | 100,0       | 100,0              |                    |

### A8

|        |                | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق غير      | 4         | 5,7         | 5,7                | 5,7                |
|        | محايد          | 6         | 8,6         | 8,6                | 14,3               |
|        | موافق          | 46        | 65,7        | 65,7               | 80,0               |
|        | موافق<br>تماما | 14        | 20,0        | 20,0               | 100,0              |
|        | Total          | 70        | 100,0       | 100,0              |                    |

## Fréquences

### Statistiques

|   |          | A9 | A10 | A11 | A12 | A13 | الم_وتبادل_توزيع<br>عرفة |
|---|----------|----|-----|-----|-----|-----|--------------------------|
| N | Valide   | 70 | 70  | 70  | 70  | 70  | 70                       |
|   | Manquant | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0                        |

|            |      |      |      |      |      |      |
|------------|------|------|------|------|------|------|
| Moyenne    | 3,76 | 3,83 | 3,63 | 3,86 | 3,87 | 3,81 |
| Ecart type | ,788 | ,900 | ,920 | ,785 | ,883 | ,682 |

## Table de fréquences

### A9

|        |                 | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق غير تماما | 1         | 1,4         | 1,4                | 1,4                |
|        | موافق غير       | 7         | 10,0        | 10,0               | 11,4               |
|        | محايد           | 5         | 7,1         | 7,1                | 18,6               |
|        | موافق           | 52        | 74,3        | 74,3               | 92,9               |
|        | تماما موافق     | 5         | 7,1         | 7,1                | 100,0              |
|        | Total           | 70        | 100,0       | 100,0              |                    |

### A10

|        |                 | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق غير تماما | 1         | 1,4         | 1,4                | 1,4                |
|        | موافق غير       | 7         | 10,0        | 10,0               | 11,4               |
|        | محايد           | 8         | 11,4        | 11,4               | 22,9               |
|        | موافق           | 41        | 58,6        | 58,6               | 81,4               |
|        | تماما موافق     | 13        | 18,6        | 18,6               | 100,0              |
|        | Total           | 70        | 100,0       | 100,0              |                    |

### A11

|        |                 | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق غير تماما | 2         | 2,9         | 2,9                | 2,9                |
|        | موافق غير       | 8         | 11,4        | 11,4               | 14,3               |
|        | محايد           | 11        | 15,7        | 15,7               | 30,0               |
|        | موافق           | 42        | 60,0        | 60,0               | 90,0               |
|        | تماما موافق     | 7         | 10,0        | 10,0               | 100,0              |
|        | Total           | 70        | 100,0       | 100,0              |                    |

### A12

|        |                 | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق غير تماما | 2         | 2,9         | 2,9                | 2,9                |
|        | موافق غير       | 3         | 4,3         | 4,3                | 7,1                |
|        | محايد           | 6         | 8,6         | 8,6                | 15,7               |
|        | موافق           | 51        | 72,9        | 72,9               | 88,6               |
|        | تماما موافق     | 8         | 11,4        | 11,4               | 100,0              |
|        | Total           | 70        | 100,0       | 100,0              |                    |

### A13

|  |  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--|--|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|--|--|-----------|-------------|--------------------|--------------------|

|        |                    |    |       |       |       |
|--------|--------------------|----|-------|-------|-------|
| Valide | موافق غير<br>تماما | 2  | 2,9   | 2,9   | 2,9   |
|        | موافق غير          | 4  | 5,7   | 5,7   | 8,6   |
|        | محايد              | 8  | 11,4  | 11,4  | 20,0  |
|        | موافق              | 43 | 61,4  | 61,4  | 81,4  |
|        | تماما موافق        | 13 | 18,6  | 18,6  | 100,0 |
|        | Total              | 70 | 100,0 | 100,0 |       |

## Fréquences

### Statistiques

|            |          | A14  | A15  | A16  | A17  | A18  | المعر_تطبيق<br>فة |
|------------|----------|------|------|------|------|------|-------------------|
| N          | Valide   | 70   | 70   | 70   | 70   | 70   | 70                |
|            | Manquant | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0                 |
| Moyenne    |          | 3,99 | 3,90 | 3,87 | 4,03 | 4,11 | 4,05              |
| Ecart type |          | ,712 | ,801 | ,833 | ,722 | ,692 | ,626              |

## Table de fréquences

### A14

| Fréquence | Pourcentage | Pourcentage<br>valide | Pourcentage<br>cumulé |
|-----------|-------------|-----------------------|-----------------------|
|-----------|-------------|-----------------------|-----------------------|

|        |                |    |       |       |       |
|--------|----------------|----|-------|-------|-------|
| Valide | موافق غير      | 4  | 5,7   | 5,7   | 5,7   |
|        | محايد          | 6  | 8,6   | 8,6   | 14,3  |
|        | موافق          | 47 | 67,1  | 67,1  | 81,4  |
|        | موافق<br>تماما | 13 | 18,6  | 18,6  | 100,0 |
|        | Total          | 70 | 100,0 | 100,0 |       |

### A15

|        |                    | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage<br>valide | Pourcentage<br>cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|-----------------------|-----------------------|
| Valide | موافق غير<br>تماما | 1         | 1,4         | 1,4                   | 1,4                   |
|        | موافق غير          | 5         | 7,1         | 7,1                   | 8,6                   |
|        | محايد              | 5         | 7,1         | 7,1                   | 15,7                  |
|        | موافق              | 48        | 68,6        | 68,6                  | 84,3                  |
|        | تماما موافق        | 11        | 15,7        | 15,7                  | 100,0                 |
|        | Total              | 70        | 100,0       | 100,0                 |                       |

### A16

|        |                    | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage<br>valide | Pourcentage<br>cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|-----------------------|-----------------------|
| Valide | موافق غير<br>تماما | 1         | 1,4         | 1,4                   | 1,4                   |
|        | موافق غير          | 4         | 5,7         | 5,7                   | 7,1                   |
|        | محايد              | 11        | 15,7        | 15,7                  | 22,9                  |
|        | موافق              | 41        | 58,6        | 58,6                  | 81,4                  |

|             |    |       |       |       |
|-------------|----|-------|-------|-------|
| تماما موافق | 13 | 18,6  | 18,6  | 100,0 |
| Total       | 70 | 100,0 | 100,0 |       |

### A17

|        |                | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق غير      | 4         | 5,7         | 5,7                | 5,7                |
|        | محايد          | 5         | 7,1         | 7,1                | 12,9               |
|        | موافق          | 46        | 65,7        | 65,7               | 78,6               |
|        | موافق<br>تماما | 15        | 21,4        | 21,4               | 100,0              |
|        | Total          | 70        | 100,0       | 100,0              |                    |

### A18

|        |                | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق غير      | 3         | 4,3         | 4,3                | 4,3                |
|        | محايد          | 4         | 5,7         | 5,7                | 10,0               |
|        | موافق          | 45        | 64,3        | 64,3               | 74,3               |
|        | موافق<br>تماما | 18        | 25,7        | 25,7               | 100,0              |
|        | Total          | 70        | 100,0       | 100,0              |                    |

## Fréquences

## Statistiques

المع\_توليد    المع\_تخزين    الم\_وتبادل\_توزيع    المع\_تطبيق    المع\_إدارة\_واقع  
فئة    فئة    عرفة    فئة    رفة

|            |          |      |      |      |      |      |
|------------|----------|------|------|------|------|------|
| N          | Valide   | 70   | 70   | 70   | 70   | 70   |
|            | Manquant | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| Moyenne    |          | 3,99 | 4,14 | 3,81 | 4,05 | 4,09 |
| Ecart type |          | ,555 | ,559 | ,682 | ,626 | ,560 |

## Fréquences

Statist

|            |          | A19  | A20  | A21  | A22  | A23  | A24  | A25  |
|------------|----------|------|------|------|------|------|------|------|
| N          | Valide   | 70   | 70   | 70   | 70   | 70   | 70   | 70   |
|            | Manquant | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| Moyenne    |          | 4,07 | 4,07 | 4,10 | 3,97 | 4,19 | 4,16 | 4,06 |
| Ecart type |          | ,786 | ,786 | ,725 | ,834 | ,644 | ,629 | ,814 |

## Table de fréquences

### A19

|        |                 | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق غير تماما | 2         | 2,9         | 2,9                | 2,9                |
|        | موافق غير       | 1         | 1,4         | 1,4                | 4,3                |
|        | محايد           | 4         | 5,7         | 5,7                | 10,0               |
|        | موافق           | 46        | 65,7        | 65,7               | 75,7               |
|        | تماما موافق     | 17        | 24,3        | 24,3               | 100,0              |
|        | Total           | 70        | 100,0       | 100,0              |                    |

### A20

|        |                 | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق غير تماما | 1         | 1,4         | 1,4                | 1,4                |
|        | موافق غير       | 3         | 4,3         | 4,3                | 5,7                |
|        | محايد           | 4         | 5,7         | 5,7                | 11,4               |
|        | موافق           | 44        | 62,9        | 62,9               | 74,3               |
|        | تماما موافق     | 18        | 25,7        | 25,7               | 100,0              |
|        | Total           | 70        | 100,0       | 100,0              |                    |

### A21

|        |                 | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق غير تماما | 1         | 1,4         | 1,4                | 1,4                |
|        | موافق غير       | 2         | 2,9         | 2,9                | 4,3                |
|        | محايد           | 3         | 4,3         | 4,3                | 8,6                |
|        | موافق           | 47        | 67,1        | 67,1               | 75,7               |
|        | تماما موافق     | 17        | 24,3        | 24,3               | 100,0              |
|        | Total           | 70        | 100,0       | 100,0              |                    |

### A22

|        |                 | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق غير تماما | 2         | 2,9         | 2,9                | 2,9                |
|        | موافق غير       | 3         | 4,3         | 4,3                | 7,1                |
|        | محايد           | 4         | 5,7         | 5,7                | 12,9               |
|        | موافق           | 47        | 67,1        | 67,1               | 80,0               |
|        | تماما موافق     | 14        | 20,0        | 20,0               | 100,0              |
|        | Total           | 70        | 100,0       | 100,0              |                    |

### A23

|  |  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--|--|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|--|--|-----------|-------------|--------------------|--------------------|

|        |                    |    |       |       |       |
|--------|--------------------|----|-------|-------|-------|
| Valide | موافق غير<br>تماما | 1  | 1,4   | 1,4   | 1,4   |
|        | محايد              | 3  | 4,3   | 4,3   | 5,7   |
|        | موافق              | 47 | 67,1  | 67,1  | 72,9  |
|        | تماما موافق        | 19 | 27,1  | 27,1  | 100,0 |
|        | Total              | 70 | 100,0 | 100,0 |       |

#### A24

|        |                    | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage<br>valide | Pourcentage<br>cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|-----------------------|-----------------------|
| Valide | موافق غير<br>تماما | 1         | 1,4         | 1,4                   | 1,4                   |
|        | محايد              | 3         | 4,3         | 4,3                   | 5,7                   |
|        | موافق              | 49        | 70,0        | 70,0                  | 75,7                  |
|        | تماما موافق        | 17        | 24,3        | 24,3                  | 100,0                 |
|        | Total              | 70        | 100,0       | 100,0                 |                       |

#### A25

|        |                    | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage<br>valide | Pourcentage<br>cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|-----------------------|-----------------------|
| Valide | موافق غير<br>تماما | 1         | 1,4         | 1,4                   | 1,4                   |
|        | موافق غير          | 2         | 2,9         | 2,9                   | 4,3                   |
|        | محايد              | 9         | 12,9        | 12,9                  | 17,1                  |
|        | موافق              | 38        | 54,3        | 54,3                  | 71,4                  |
|        | تماما موافق        | 20        | 28,6        | 28,6                  | 100,0                 |

|       |    |       |       |
|-------|----|-------|-------|
| Total | 70 | 100,0 | 100,0 |
|-------|----|-------|-------|

## A26

|        |                 | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق غير تماما | 2         | 2,9         | 2,9                | 2,9                |
|        | موافق غير       | 1         | 1,4         | 1,4                | 4,3                |
|        | محايد           | 10        | 14,3        | 14,3               | 18,6               |
|        | موافق           | 46        | 65,7        | 65,7               | 84,3               |
|        | تماما موافق     | 11        | 15,7        | 15,7               | 100,0              |
|        | Total           | 70        | 100,0       | 100,0              |                    |

## A27

|        |                 | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق غير تماما | 1         | 1,4         | 1,4                | 1,4                |
|        | موافق غير       | 2         | 2,9         | 2,9                | 4,3                |
|        | محايد           | 5         | 7,1         | 7,1                | 11,4               |
|        | موافق           | 49        | 70,0        | 70,0               | 81,4               |
|        | تماما موافق     | 13        | 18,6        | 18,6               | 100,0              |
|        | Total           | 70        | 100,0       | 100,0              |                    |

### A28

|        |                | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق غير      | 4         | 5,7         | 5,7                | 5,7                |
|        | محايد          | 10        | 14,3        | 14,3               | 20,0               |
|        | موافق          | 48        | 68,6        | 68,6               | 88,6               |
|        | موافق<br>تماما | 8         | 11,4        | 11,4               | 100,0              |
|        | Total          | 70        | 100,0       | 100,0              |                    |

### A29

|        |                    | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق غير<br>تماما | 1         | 1,4         | 1,4                | 1,4                |
|        | موافق غير          | 1         | 1,4         | 1,4                | 2,9                |
|        | محايد              | 1         | 1,4         | 1,4                | 4,3                |
|        | موافق              | 48        | 68,6        | 68,6               | 72,9               |
|        | تماما موافق        | 19        | 27,1        | 27,1               | 100,0              |
|        | Total              | 70        | 100,0       | 100,0              |                    |

### A30

|        |                    | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق غير<br>تماما | 1         | 1,4         | 1,4                | 1,4                |

|             |    |       |       |       |
|-------------|----|-------|-------|-------|
| موافق غير   | 2  | 2,9   | 2,9   | 4,3   |
| محايد       | 3  | 4,3   | 4,3   | 8,6   |
| موافق       | 48 | 68,6  | 68,6  | 77,1  |
| تماما موافق | 16 | 22,9  | 22,9  | 100,0 |
| Total       | 70 | 100,0 | 100,0 |       |

### A31

|        |                    | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق غير<br>تماما | 3         | 4,3         | 4,3                | 4,3                |
|        | موافق غير          | 6         | 8,6         | 8,6                | 12,9               |
|        | محايد              | 9         | 12,9        | 12,9               | 25,7               |
|        | موافق              | 42        | 60,0        | 60,0               | 85,7               |
|        | تماما موافق        | 10        | 14,3        | 14,3               | 100,0              |
|        | Total              | 70        | 100,0       | 100,0              |                    |

### A32

|        |                    | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | موافق غير<br>تماما | 2         | 2,9         | 2,9                | 2,9                |
|        | موافق غير          | 2         | 2,9         | 2,9                | 5,7                |
|        | محايد              | 8         | 11,4        | 11,4               | 17,1               |
|        | موافق              | 49        | 70,0        | 70,0               | 87,1               |

|             |    |       |       |       |
|-------------|----|-------|-------|-------|
| تماما موافق | 9  | 12,9  | 12,9  | 100,0 |
| Total       | 70 | 100,0 | 100,0 |       |

### A33

|                        | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide موافق غير تماما | 2         | 2,9         | 2,9                | 2,9                |
| موافق غير              | 1         | 1,4         | 1,4                | 4,3                |
| محايد                  | 3         | 4,3         | 4,3                | 8,6                |
| موافق                  | 51        | 72,9        | 72,9               | 81,4               |
| تماما موافق            | 13        | 18,6        | 18,6               | 100,0              |
| Total                  | 70        | 100,0       | 100,0              |                    |

اختبار التوزيع الطبيعي:

### Tests de normalité

|                    | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |      | Shapiro-Wilk |     |      |
|--------------------|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
|                    | Statistiques                    | ddl | Sig. | Statistiques | ddl | Sig. |
| المعرفة إدارة واقع | ,220                            | 70  | ,084 | ,793         | 70  | ,067 |
| الاستراتيجي التوجه | ,372                            | 70  | ,091 | ,985         | 70  | ,078 |

a. Lilliefors Significance Correction

اختبار T لعينة واحدة:

### Test T

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

|               | t      | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence<br>moyenne | Intervalle de confiance de la<br>différence à 95 % |           |
|---------------|--------|-----|------------------|-----------------------|----------------------------------------------------|-----------|
|               |        |     |                  |                       | Inférieur                                          | Supérieur |
| A1            | 52,870 | 69  | ,000             | 4,071                 | 3,92                                               | 4,23      |
| A2            | 50,119 | 69  | ,000             | 4,014                 | 3,85                                               | 4,17      |
| A3            | 42,329 | 69  | ,000             | 3,771                 | 3,59                                               | 3,95      |
| A4            | 47,011 | 69  | ,000             | 3,914                 | 3,75                                               | 4,08      |
| المعرفة_توليد | 60,202 | 69  | ,000             | 3,993                 | 3,86                                               | 4,13      |

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

|               | t      | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence<br>moyenne | Intervalle de confiance de la<br>différence à 95 % |           |
|---------------|--------|-----|------------------|-----------------------|----------------------------------------------------|-----------|
|               |        |     |                  |                       | Inférieur                                          | Supérieur |
| A5            | 58,095 | 69  | ,000             | 4,286                 | 4,14                                               | 4,43      |
| A6            | 36,005 | 69  | ,000             | 3,871                 | 3,66                                               | 4,09      |
| A7            | 49,760 | 69  | ,000             | 4,171                 | 4,00                                               | 4,34      |
| A8            | 46,332 | 69  | ,000             | 4,000                 | 3,83                                               | 4,17      |
| المعرفة_تخزين | 61,992 | 69  | ,000             | 4,143                 | 4,01                                               | 4,28      |

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

|                          | t      | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence<br>moyenne | Intervalle de confiance de la<br>différence à 95 % |           |
|--------------------------|--------|-----|------------------|-----------------------|----------------------------------------------------|-----------|
|                          |        |     |                  |                       | Inférieur                                          | Supérieur |
| A9                       | 39,879 | 69  | ,000             | 3,757                 | 3,57                                               | 3,95      |
| A10                      | 35,574 | 69  | ,000             | 3,829                 | 3,61                                               | 4,04      |
| A11                      | 33,015 | 69  | ,000             | 3,629                 | 3,41                                               | 3,85      |
| A12                      | 41,085 | 69  | ,000             | 3,857                 | 3,67                                               | 4,04      |
| A13                      | 36,667 | 69  | ,000             | 3,871                 | 3,66                                               | 4,08      |
| المعر وتبادل توزيع<br>فة | 46,798 | 69  | ,000             | 3,814                 | 3,65                                               | 3,98      |

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

|                        | t      | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence<br>moyenne | Intervalle de confiance de la<br>différence à 95 % |           |
|------------------------|--------|-----|------------------|-----------------------|----------------------------------------------------|-----------|
|                        |        |     |                  |                       | Inférieur                                          | Supérieur |
| A14                    | 46,831 | 69  | ,000             | 3,986                 | 3,82                                               | 4,16      |
| A15                    | 40,723 | 69  | ,000             | 3,900                 | 3,71                                               | 4,09      |
| A16                    | 38,899 | 69  | ,000             | 3,871                 | 3,67                                               | 4,07      |
| A17                    | 46,700 | 69  | ,000             | 4,029                 | 3,86                                               | 4,20      |
| A18                    | 49,710 | 69  | ,000             | 4,114                 | 3,95                                               | 4,28      |
| المعرفة تطبيق          | 54,093 | 69  | ,000             | 4,050                 | 3,90                                               | 4,20      |
| المعر إدارة واقع<br>فة | 61,137 | 69  | ,000             | 4,093                 | 3,96                                               | 4,23      |

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

|                          | t      | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence<br>moyenne | Intervalle de confiance de la<br>différence à 95 % |           |
|--------------------------|--------|-----|------------------|-----------------------|----------------------------------------------------|-----------|
|                          |        |     |                  |                       | Inférieur                                          | Supérieur |
| A19                      | 43,331 | 69  | ,000             | 4,071                 | 3,88                                               | 4,26      |
| A20                      | 43,331 | 69  | ,000             | 4,071                 | 3,88                                               | 4,26      |
| A21                      | 47,294 | 69  | ,000             | 4,100                 | 3,93                                               | 4,27      |
| A22                      | 39,862 | 69  | ,000             | 3,971                 | 3,77                                               | 4,17      |
| A23                      | 54,409 | 69  | ,000             | 4,186                 | 4,03                                               | 4,34      |
| A24                      | 55,324 | 69  | ,000             | 4,157                 | 4,01                                               | 4,31      |
| A25                      | 41,677 | 69  | ,000             | 4,057                 | 3,86                                               | 4,25      |
| A26                      | 41,674 | 69  | ,000             | 3,900                 | 3,71                                               | 4,09      |
| A27                      | 47,167 | 69  | ,000             | 4,014                 | 3,84                                               | 4,18      |
| A28                      | 46,970 | 69  | ,000             | 3,857                 | 3,69                                               | 4,02      |
| A29                      | 52,600 | 69  | ,000             | 4,186                 | 4,03                                               | 4,34      |
| A30                      | 47,667 | 69  | ,000             | 4,086                 | 3,91                                               | 4,26      |
| A31                      | 32,195 | 69  | ,000             | 3,714                 | 3,48                                               | 3,94      |
| A32                      | 41,594 | 69  | ,000             | 3,871                 | 3,69                                               | 4,06      |
| A33                      | 45,453 | 69  | ,000             | 4,029                 | 3,85                                               | 4,21      |
| الاستراتيجي_التوجه<br>جي | 47,191 | 69  | ,000             | 4,050                 | 3,88                                               | 4,22      |

\_اختبار الانحدار الخطي:

## Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard<br>de l'estimation |
|--------|---|--------|---------------|------------------------------------|
|--------|---|--------|---------------|------------------------------------|

|   |                   |      |      |      |
|---|-------------------|------|------|------|
| 1 | ,547 <sup>a</sup> | ,299 | ,288 | ,606 |
|---|-------------------|------|------|------|

a. Prédictors : (Constante), المعرفة\_ توليد

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1      | Régression | 10,625           | 1   | 10,625      | 28,959 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 24,950           | 68  | ,367        |        |                   |
|        | Total      | 35,575           | 69  |             |        |                   |

a. Variable dépendante : الاستراتيجية\_ التوجه

b. Prédictors : (Constante), المعرفة\_ توليد

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |                | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés |       |      |
|--------|----------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |                | B                             | Erreur standard | Bêta                      | t     | Sig. |
| 1      | (Constante)    | 1,226                         | ,530            |                           | 2,315 | ,024 |
|        | المعرفة_ توليد | ,707                          | ,131            | ,547                      | 5,381 | ,000 |

a. Variable dépendante : الاستراتيجية\_ التوجه

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,785 <sup>a</sup> | ,616   | ,611          | ,448                            |

a. Prédictors : (Constante), المعرفة\_ تخزين

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F       | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1      | Régression | 21,930           | 1   | 21,930      | 109,289 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 13,645           | 68  | ,201        |         |                   |
|        | Total      | 35,575           | 69  |             |         |                   |

a. Variable dépendante: الاستراتيجية\_ التوجه

b. Prédictors : (Constante), المعرفة\_ تخزين

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |                | Coefficients non standardisés | Erreur standard | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|--------|----------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
| 1      | (Constante)    | -,127                         | ,403            |                           | -,315  | ,753 |
|        | المعرفة_ تخزين | 1,008                         | ,096            | ,785                      | 10,454 | ,000 |

a. Variable dépendante: الاستراتيجية\_ التوجه

## Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,715 <sup>a</sup> | ,511   | ,504          | ,506                            |

a. Prédictors : (Constante), المعرفة\_وتبادل\_توزيع

## ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1      | Régression | 18,177           | 1   | 18,177      | 71,045 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 17,398           | 68  | ,256        |        |                   |
|        | Total      | 35,575           | 69  |             |        |                   |

a. Variable dépendante: الاستراتيجية\_التوجه

b. Prédictors : (Constante), المعرفة\_وتبادل\_توزيع

## Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |                      | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés |       |      |
|--------|----------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |                      | B                             | Erreur standard | Bêta                      | t     | Sig. |
| 1      | (Constante)          | 1,179                         | ,346            |                           | 3,408 | ,001 |
|        | المعرفة_وتبادل_توزيع | ,753                          | ,089            | ,715                      | 8,429 | ,000 |

a. Variable dépendante: الاستراتيجية\_التوجه

## Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard<br>de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|------------------------------------|
| 1      | ,735 <sup>a</sup> | ,541   | ,534          | ,490                               |

a. Prédictors : (Constante), المعرفة\_ تطبيق

## ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des<br>carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
|--------|------------|---------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1      | Régression | 19,242              | 1   | 19,242      | 80,112 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 16,333              | 68  | ,240        |        |                   |
|        | Total      | 35,575              | 69  |             |        |                   |

a. Variable dépendante: الاستراتيجية\_ التوجه

b. Prédictors : (Constante), المعرفة\_ تطبيق

## Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |                | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés |       |      |
|--------|----------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |                | B                             | Erreur standard | Bêta                      | t     | Sig. |
| 1      | (Constante)    | ,636                          | ,386            |                           | 1,647 | ,104 |
|        | المعرفة_ تطبيق | ,843                          | ,094            | ,735                      | 8,951 | ,000 |

a. Variable dépendante: الاستراتيجية\_ التوجه

## Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,664 <sup>a</sup> | ,441   | ,433          | ,541                            |

a. Prédictors : (Constante), المعرفة\_إدارة\_واقغ

## ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1      | Régression | 15,683           | 1   | 15,683      | 53,612 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 19,892           | 68  | ,293        |        |                   |
|        | Total      | 35,575           | 69  |             |        |                   |

a. Variable dépendante: الاستراتيجي\_التوجه

b. Prédictors : (Constante), المعرفة\_إدارة\_واقغ

## Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |                    | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés |       |      |
|--------|--------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |                    | B                             | Erreur standard | Bêta                      | t     | Sig. |
| 1      | (Constante)        | ,566                          | ,480            |                           | 1,179 | ,242 |
|        | المعرفة_إدارة_واقغ | ,851                          | ,116            | ,664                      | 7,322 | ,000 |

a. Variable dépendante: الاستراتيجي\_التوجه