

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

إدارة المعرفة الاستراتيجية ودورها في دعم الاستجابة التنافسية

دراسة ميدانية: مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة.

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

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف (ة)

- أ.د. رحل سلاف

من إعداد الطلبة (ة):

- عون محمد نذير

- جفال عبير

## لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
بومجان عادل	أستاذ	رئيسا	بسكرة
رحال سلاف	أستاذ محاضر أ	مشرفا	بسكرة
جودي أمينة	أستاذ مساعد ب	ممتحنا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

إدارة المعرفة الاستراتيجية ودورها في دعم الاستجابة التنافسية

دراسة ميدانية: مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة.

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

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف (ة)

- أ.د. رحل سلاف

من إعداد الطلبة (ة):

- عون محمد نذير

- جفال عبير

## لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
بومجان عادل	أستاذ	رئيسا	بسكرة
رحال سلاف	أستاذ محاضر أ	مشرفا	بسكرة
جودي أمينة	أستاذ مساعد ب	ممتحنا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

إلى والدي العزيز، الذي زرع في حب العلم والمعرفة، ووقف كالجبل في وجه الصعاب.

إلى والدتي الغالية، التي كانت مصدر الحنان والإلهام، ومنحتني القوة والعزيمة لتحقيق الأحلام.

إلى إخوتي وأخواتي، الذين شاركوني رحلة الحياة، وكانوا السند والعون في كل الأوقات.

إلى أصدقائي الأوفياء، الذين وقفوا إلى جانبي، وساندوني بلا تردد أو ملل.

أهدي هذا العمل، عرفانا بجميل صنيعكم، وتقديرا لمكانتكم في قلبي.

# شكر و عرفان

نحمد الله الذي وفقنا وسدد خطانا في هذا البحث، فإليه الشكر على القوة والعزيمة التي منحنا إياها.

نشكر والدينا الأعزاء على دعمهم اللا محدود فقد كان سببا رئيسيا في إكمالنا لهذا البحث بنجاح.

و نتقدم بجزيل الشكر إلى الاستاذة رحال سلاف على المعلومات والتوجيهات القيمة التي قدمتها لنا خلال إنجاز هذا البحث.

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير لجميع الأساتذة والأصدقاء الذين قدموا المساعدة والدعم خلال هذه الرحلة العلمية، فقد كانوا عوننا لنا في كل الأوقات وعطاءهم لا ينسى.

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة المعرفة الاستراتيجية بأبعاده مجتمعة والمتمثلة في (صناعة المعنى الاستراتيجي، استكشاف المعرفة الاستراتيجية، توزيع وتبادل المعرفة الاستراتيجية، استغلال المعرفة الاستراتيجية) في دعم الاستجابة التنافسية بأبعادها منفردة والمتمثلة في (السرعة، الثبات، الفعالية) في موبيليس وكالة بسكرة.

ولتحليل العلاقة بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية، تم توزيع استبيانات على 33 موظفا في موبيليس وكالة بسكرة، ومنها تم الحصول على 31 استمارة مكتملة وصالحة للتحليل. استخدم برنامج (SPSS. V21) لمعالجة البيانات المجمعة، وأشارت النتائج إلى مستويات مرتفعة من الفعالية، الثبات، وسرعة الاستجابة التنافسية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ملحوظة بين سرعة الاستجابة وإدارة المعرفة الاستراتيجية، بالإضافة إلى الثبات وإدارة المعرفة الاستراتيجية وبين الفعالية وإدارة المعرفة الاستراتيجية. وكانت اهم التوصيات المقترحة انه يجب تشجيع إنشاء ثقافة داعمة لتوليد ومشاركة المعرفة داخل المؤسسة وكذلك إجراء تقييمات دورية للتأكد من أن أنشطة إدارة المعرفة تساهم في الأداء التنافسي.

**الكلمات الأساسية:** الاستجابة التنافسية، إدارة المعرفة الاستراتيجية، السرعة، الثبات، الفعالية.

## Abstract:

The study aims to uncover the role of strategic knowledge management in its combined dimensions (strategic meaning industry, strategic knowledge exploration, strategic knowledge distribution and exchange, and strategic knowledge exploitation) in supporting the competitive response in its dimensions of (speed, stability, and effectiveness) at Mobilis Biskra Agency. To analyze the relationship between strategic knowledge management and competitive response, questionnaires were distributed to 33 staff members in Mobilis, including 31 completed and valid analytical forms. The use of (SPSS. V21) software to process aggregated data yielded results indicating high levels of effectiveness, stability, and competitive response speed. Additionally, the results demonstrated a notable positive correlation between speed response and strategic knowledge management, as well as stability and strategic knowledge management, and between effectiveness and strategic knowledge management. The most significant recommendations proposed were the encouragement of a supportive culture of knowledge generation and sharing within the organization and the implementation of periodic evaluations to ensure that knowledge management activities contributed to competitive performance.

The keywords: The study examined the relationship between competitive response, strategic knowledge management, speed, stability, effectiveness.

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول رقم
36	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم (1)
37	توزيع أفراد العينة حسب العمر	الجدول رقم (2)
38	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	الجدول رقم (3)
39	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية	الجدول رقم (4)
40	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	الجدول رقم (5)
42	توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	الجدول رقم (6)
43	قيم معامل الثبات (Cronbach Alpha)	الجدول رقم (7)
44	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)	الجدول رقم (8)
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات محور إدارة المعرفة الاستراتيجية	الجدول رقم (9)
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات محور الإستجابة التنافسية	الجدول رقم (10)
51	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية	الجدول رقم (11)
52	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضيات الفرعية	الجدول رقم (12)



## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
هـ	نموذج الدراسة المقترح	الشكل رقم (1)
33	الهيكال التنظيمي لمؤسسة موبيليس - وكالة بسكرة-	الشكل رقم (2)
36	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	الشكل رقم (3)
37	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب العمر	الشكل رقم (4)
38	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	الشكل رقم (5)
39	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية	الشكل رقم (6)
40	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	الشكل رقم (7)

# مقدمة عامة

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العصر الرقمي، تبرز أهمية التنقيب عن المعارف وتوظيفها بطرق تعزز من مرونة المؤسسات وقدرتها على مواجهة التحديات. تتجلى هذه الأهمية في كيفية استثمار المؤسسات للمعلومات والخبرات بما يخدم أهدافها الاستراتيجية ويمكنها من التفوق في ساحة تنسم بالتنافس الشديد والتغير المستمر. إن القدرة على الاستشراف والابتكار تعد من الركائز الأساسية لضمان استمرارية النجاح وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

تعني إدارة المعرفة الاستراتيجية بفهم كيفية جمع وتحليل وتوزيع واستخدام المعرفة داخل المؤسسة بطريقة تعزز من قدرتها على تحقيق المزايا التنافسية، فهي تركز على استخدام التكنولوجيا والعمليات والممارسات الفعالة لتوفير الدعم اللازم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة وتحقيق أهداف الأعمال.

من خلال توفير وتبادل المعرفة القيمة داخل المؤسسة، تمكن إدارة المعرفة الاستراتيجية المؤسسات من تعزيز قدرتها على التعلم والتطور بشكل مستمر، وبناء قدرات فريدة تميزها في السوق، فهي تساعد على تحليل البيانات والمعلومات بشكل فعال لاستخلاص الأفكار الجديدة وفهم اتجاهات السوق واحتياجات العملاء بشكل أفضل.

في عالم يتسم بالتقدم التكنولوجي المستمر تصبح القدرة على استخدام المعلومات بشكل استراتيجي أمراً حاسماً للمؤسسات التي تسعى للتميز. تتجسد هذه القدرة في كيفية استغلال المعرفة لصياغة مبادرات تجارية مبتكرة وتحديث العمليات الأساسية، مما يمنح المؤسسات الأدوات اللازمة للتنافس بنجاح في سوق يتطور بسرعة ويتطلب استجابة سريعة ومبتكرة للتغيرات.

## 1. إشكالية الدراسة:

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، تبرز الحاجة إلى استغلال الموارد المعرفية بكفاءة لتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسات. يتطلب هذا من الشركات تبني نهج مبتكر في تنظيم واستخدام هذه الموارد بما يساهم في تعزيز مكانتها في سوق يتسم بالتنافسية الشديدة والتغيرات المستمرة. ومنه تنبثق الإشكالية الرئيسية التالية:

### أ- الإشكالية الرئيسية:

ما دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في دعم الاستجابة التنافسية في وكالة موبيليس بسكرة؟

ب- التساؤلات الفرعية: ويندرج من الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى ممارسات إدارة المعرفة الاستراتيجية في وكالة موبيليس بسكرة؟
- ما مستوى الإستجابة للإستجابة التنافسية في وكالة موبيليس بسكرة؟
- ما دور إدارة المعرفة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في سرعة استجابة مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة؟
- ما دور إدارة المعرفة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في ثبات مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة؟
- ما دور إدارة المعرفة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في فعالية مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة؟

## 2. الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات باللغة العربية

-الدراسة الأولى: رياض عيشوش ( دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ) على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعرييج، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 13، العدد 2، ص ص 45-67).

تهدف الدراسة إلى استكشاف دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية لمؤسسات الصناعة الإلكترونية بولاية برج بوعرييج. حيث تتمثل الإشكالية الرئيسية في كيفية تأثير إدارة المعرفة على قدرة هذه المؤسسات على المنافسة في سوق متغير ومليء بالتحديات. كما استخدمت الدراسة النمذجة بالمعادلة البنائية لتحليل البيانات المجمعة من العينة المختارة. أظهرت النتائج أن هناك علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والاستجابة التنافسية، مع وجود تأثير غير مباشر للقدرات الديناميكية على هذه الاستجابة. وعلى ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بأن تعمل المؤسسات على تطوير استراتيجيات لإدارة المعرفة تساعدها على تحسين موقعها التنافسي وضمان استجابة فعالة للتغيرات السوقية.

-الدراسة الثانية: علاء فرحان طالب وآخرون بعنوان (تأثير التسويق الرقمي في تعزيز الاستجابة التنافسية) دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين في عدد من المصارف الأهلية العراقية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 16 ، العدد 66 ، جامعة كربلاء، ص ص 1-27).

تسعى الدراسة إلى تقييم تأثير التسويق الرقمي في تعزيز الاستجابة التنافسية للمصارف الأهلية العراقية. تتناول الإشكالية الرئيسية العلاقة بين استراتيجيات التسويق الرقمي وقدرة المصارف على المنافسة في السوق المالي المتطور. كما تعتمد على المقابلات ولاستبيانات لجمع آراء المديرين، وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية. و ان النتائج تشير إلى أن التسويق الرقمي له تأثير إيجابي وملحوس على الاستجابة التنافسية للمصارف. كما توصي الدراسة بأن تستثمر المصارف في التقنيات الرقمية وتطوير استراتيجيات تسويقية مبتكرة لتعزيز موقعها التنافسي

### ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

-الدراسة الأولى:

- Study : Jens Mueller And others (2018), **Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges**, Journal of Knowledge Management, Emerald Publishing Limited, Vol. 24, No. 2, pp 121-126

## مقدمة عامة

تسلط الدراسة الضوء على إدارة المعرفة الاستراتيجية، مستكشفة النظريات والممارسات والتحديات المستقبلية في هذا المجال. حيث تهدف الدراسة إلى تحليل كيفية استخدام المعرفة كمورد استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. تتناول الإشكالية الرئيسية الطرق التي تؤثر بها إدارة المعرفة على صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المنظمات. استخدم الباحثون النماذج التكاملية بما في ذلك النموذج النظري، النموذج الرياضي، والنموذج النظامي لتقييم شروط تطبيق إدارة المعرفة الاستراتيجية في الشركات البرازيلية. توصلت الدراسة إلى أن الشركات تحتاج إلى تبني نهج استراتيجي لمواءمة مواردها المعرفية وقدراتها مع متطلبات استراتيجيتها الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ومن التوصيات الرئيسية أكدت الدراسة على أهمية إدارة المعرفة بشكل ديناميكي وابتكاري للبقاء تنافسيا وتحقيق النمو

-الدراسة الثانية:

- Study Sladana Cabrilo, Sven Dahms (2018), How strategic knowledge management drives intellectual capital to superior innovation and market performance, Journal of Knowledge Management, Volume: 22, Issue: 3, p p: 621-648

تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير إدارة المعرفة الاستراتيجية على رأس المال الفكري وأداء الابتكار والأداء السوقي للشركات. حيث تتناول الإشكالية كيف يمكن للمزج بين مكونات رأس المال الفكري وأنشطة إدارة المعرفة الاستراتيجية أن يؤدي إلى تحسين أداء الابتكار والأداء السوقي. كما استخدم الباحثون المعادلة البنائية وتحليل الفروق النوعية الضبابية لتحليل البيانات المجمعة من 101 شركة صربية. وقد أظهرت النتائج أن رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقي لهما تأثير مباشر على أداء الابتكار، بينما يصبح تأثير رأس المال البشري مهما عندما يتم تعديله بواسطة إدارة المعرفة الاستراتيجية. كما أن تأثير رأس المال البشري والهيكلي على أداء الابتكار يتم تعديله سلبيًا بواسطة أنشطة إدارة المعرفة الاستراتيجية، بينما تعدل إدارة المعرفة الاستراتيجية تأثير رأس المال العلاقي على أداء الابتكار بشكل إيجابي ولكنه ظل غير مهم. وتشير النتائج أيضًا إلى وجود نمط واضح من التكافؤ حيث توجد مجموعات متعددة من الشروط الثابتة والديناميكية التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين أداء الابتكار والأداء السوقي. ومن التوصيات الرئيسية، تشدد الدراسة على أهمية إدارة المعرفة بطريقة ديناميكية ومبتكرة لتحقيق أداء عالي.

-الدراسة الثالثة:

- Study : K. Kianto And others, (2016), Strategic knowledge management in the digital age, Journal of Business Research, Publisher: Elsevier ,Volume: 69, Issue: 5, p p: 1615-1621

## مقدمة عامة

تسعى الدراسة إلى إدارة المعرفة الاستراتيجية في عصر الرقمنة، مع التركيز على كيفية استخدام المعرفة كمورد استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. حيث تتناول الإشكالية الرئيسية التحديات التي تواجه المنظمات في تطبيق إدارة المعرفة الاستراتيجية ضمن نهج شامل لاستراتيجية الأعمال. حيث استخدم الباحثون البنى التحتية التكنولوجية مثل الشبكات الاجتماعية والمنتديات والمدونات، وكذلك بوابات المعرفة لتسهيل الوصول وتبادل المعرفة. أظهرت النتائج أن التكنولوجيا يمكن أن تعزز بشكل كبير ثقافة المعرفة من خلال تغيير عادات الاتصال والتعاون وتبادل المعلومات والتعلم واتخاذ القرارات. ومن التوصيات الرئيسية، أكدت الدراسة على دور الإدارة العليا في تعزيز أنظمة إدارة المعرفة، مما يخلق ظروفًا تشجع الأفراد على تطبيق معرفتهم ومشاركتها.

### 3. التعقيب على الدراسات السابقة:

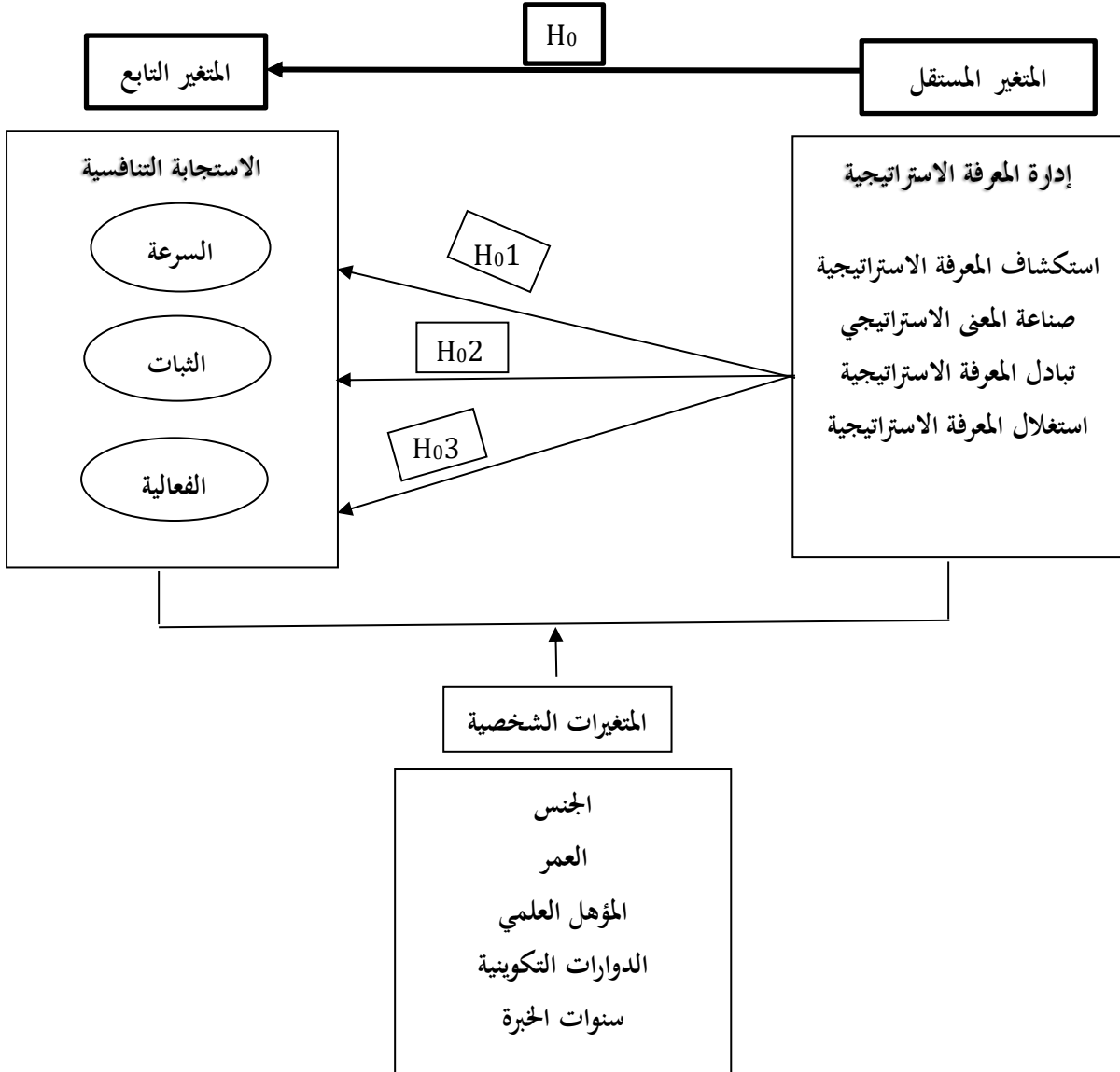
تناولت الدراسات السابقة المراجعة موضوعين رئيسيين وهما إدارة المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية. فلو حظ تقارب في العرض النظري لهذين المتغيرين في العديد من الأبحاث، حيث أظهرت توافقًا في العديد من الجوانب. على الرغم من التباين في السياقات التي أجريت فيها هذه الأبحاث والأهداف المحددة لكل منها، إلا أن النتائج المتوصل إليها تظهر الآتي:

- تشترك الدراسات في الرأي بأن إدارة المعرفة الاستراتيجية تساهم بشكل كبير في تعزيز الابتكار داخل المنظمات.
- تشترك الدراسات السابقة والحالية على مبدأ أن إدارة المعرفة الاستراتيجية تعد عنصرًا حيويًا لتحقيق الاستجابة التنافسية.
- تتفق الدراسات السابقة والحالية في الجانب النظري لموضوع الاستجابة التنافسية.
- الدراسات الحالية تركز بشكل أكبر على التحول الرقمي وكيفية دمج الأدوات الرقمية في ممارسات إدارة المعرفة الاستراتيجية، في حين أن الدراسات السابقة ربما لم تكن تركز على هذا الجانب بنفس القدر.
- الدراسات الحالية تتناول بشكل أكثر تفصيلاً كيفية تفاعل المنظمات مع التحديات التنافسية من خلال استراتيجيات إدارة المعرفة، في حين أن الدراسات السابقة قد تكون ركزت أكثر على المفاهيم النظرية دون استعراض تطبيقات عملية بنفس العمق.

4. نموذج وفرضيات الدراسة:

نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية ( $H_0$ ): لا يوجد دور لإدارة المعرفة الاستراتيجية في دعم الاستجابة التنافسية بأبعادها المختلفة (السرعة، الثبات، الفعالية) في وكالة موبيليس بسكرة.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

## الفرضيات الفرعية:

• الفرضية الفرعية الأولى (H<sub>01</sub>): لا يوجد دور لإدارة المعرفة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في سرعة استجابة مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة.

• الفرضية الفرعية الثانية (H<sub>02</sub>): لا يوجد دور لإدارة المعرفة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في ثبات مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة.

• الفرضية الفرعية الثالثة (H<sub>03</sub>): لا يوجد دور لإدارة المعرفة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في فعالية مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة.

## 5. التموضع الاستيمولوجي ومنهجية الدراسة

### • التموضع الاستيمولوجي:

في إطار هذه الدراسة الموسومة بـ (دور إدارة المعرفة الاستراتيجية ودورها في دعم الاستجابة التنافسية في مؤسسة موبيليس بسكرة)، تم اعتماد التموضع الاستيمولوجي الوضعي الذي يركز على الواقعية والموضوعية في تحليل الظواهر. حيث يعتبر هذا التموضع مثاليا للتحقق في الفرضيات المقترحة والتي تستند إلى الواقعية والموضوعية.

البراديقم الوضعي أو الإيجابي أو الوصفي يقوم على فكرة أساسية مفادها أن المعرفة يمكن تحقيقها من خلال الملاحظة الحسية والتجربة العلمية. كما يعد هذا التموضع ملائما للدراسة نظرا لطبيعتها التطبيقية وتركيزها على استخدام المعرفة الاستراتيجية كأداة لتعزيز الاستجابة التنافسية. من خلال هذا المنظور، تسعى الدراسة لتقديم فهم عميق لكيفية تأثير إدارة المعرفة الاستراتيجية على الاستجابة التنافسية للمؤسسة، معتمدة على بيانات موضوعية ومنهجية علمية دقيقة تضمن صحة وموثوقية النتائج.

### • منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي بهدف استكشاف دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في دعم الاستجابة التنافسية. تم جمع البيانات من خلال أرقام ومقاييس قابلة للقياس الكمي لضمان دقة النتائج وموضوعيتها. استخدم الانحدار الخطي البسيط كأداة أساسية لتحديد العلاقات السببية بين المتغيرات المدروسة. كما تم توظيف الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المستخلصة وتفسير النتائج بشكل دقيق وموثوق.



## مقدمة عامة

استفادت الدراسة من النتائج المحصلة لتقديم مقترحات هامة لمؤسسة موبيليس بسكرة، مما قد يساهم في تطوير استراتيجياتها التنافسية وتحسين أدائها. حيث تقدم نموذجاً عملياً لتطبيق الأساليب الكمية في تحليل وتفسير البيانات لدعم القرارات الاستراتيجية. حيث استندت الدراسة إلى مصدرين رئيسيين للمعلومات المعطيات الأساسية: (الأولية): تم جمعها عبر استبيان معد خصيصاً لهذا الغرض، والذي وزع على مجموعة مختارة من المشاركين ضمن نطاق البحث. ثم تم تنظيم البيانات وتحليلها باستخدام النسخة الواحد والعشرين من برنامج SPSS، مع الاستعانة بالاختبارات الإحصائية التي تناسب مع طبيعة البيانات. المعطيات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال الاطلاع على مجموعة من المصادر الأكاديمية من كتب، والمقالات العلمية، والأطروحات الجامعية التي تناولت مواضيع ذات صلة بمجال البحث.

### 6. تصميم البحث:

- هدف الدراسة: التحقق من صحة او عدم صحة الفروض.
- نوع الدراسة: علاقة سببية (ارتباط) لمعرفة دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في دعم الاستجابة التنافسية في مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة.

لان الارتباط السببي هو نوع من الارتباطات التي تظهر بين المتغيرات في مجال الإحصاء والبحث العلمي. ولتحديد العلاقة بين السبب والنتيجة تم تحقيق ثلاث شروط أساسية وهي:

### 1- وجود الارتباط الإحصائي (Statistical Association):

أظهرت النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية وجود علاقة إحصائية بارزة وذات دلالة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وقد تم التوصل إلى هذه النتيجة من خلال تطبيق أساليب إحصائية معتمدة وتحليل دقيق للمعطيات المجمعة.

### 2- السببية الزمنية (Temporal Precedence):

تشير البيانات إلى أن تطبيق إدارة المعرفة الاستراتيجية قد سبق وأثر بشكل ملحوظ على الاستجابة التنافسية لوكالة موبيليس بسكرة.

### 3- استبعاد العوامل الأخرى (Elimination of Confounding Factors):

تم التحكم في العوامل المحتملة الأخرى التي قد تؤثر على النتائج، مثل الظروف البيئية والمتغيرات الخارجية، وذلك باستخدام أساليب إحصائية متقدمة لضمان عدم تأثيرها على النتائج النهائية للدراسة.

- مدى تدخل الباحث: حد أدنى (موضوعي): حيث تم السعي لفهم وتسجيل الأحداث والوقائع المتعلقة بالبحث بدقة دون التأثير عليها أو تعديلها.

- التخطيط للدراسة: تمثل دراسة ميدانية حيث تم تطبيقها في مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة.

## مقدمة عامة

- وحدة التحليل مجتمع الدراسة : تمثلت في موظفي مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة، حيث شكلوا الجمهور المستهدف للدراسة.

● المدى الزمني: امتدت الدراسة من 2024/05/05 إلى غاية 2024/05/09

7. أهمية الدراسة:

تمتاز دراسة موضوع دور إدارة المعرفة الاستراتيجية ودورها في دعم الاستجابة التنافسية في مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة بأهمية كبيرة ومن بينها :

- ✓ تعزيز القرارات الاستراتيجية: تقدم هذه الدراسة بيانات ومعلومات يمكن أن تدعم القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، مما يساهم في تحسين التخطيط والتنفيذ.
  - ✓ توقع بالتوجهات: تساعد هذه الدراسة في توقع بالتوجهات المستقبلية والتغيرات في السوق، مما يمكن المؤسسة من الاستعداد والتكيف معها.
  - ✓ فهم السوق: توفر هذه الدراسة فهما عميقا للسوق وسلوك العملاء، مما يساعد المؤسسة على تطوير استراتيجيات تسويقية وتجارية أكثر فعالية.
  - ✓ تحسين الخدمات: من خلال هذه الدراسة يمكن للمؤسسة تحديد نقاط القوة والضعف في خدماتها والعمل على تحسينها.
- اهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى الإنجازات التالية:

- استيعاب الجوانب الرئيسية لإدارة المعرفة الاستراتيجية.
- توضيح الابعاد المتعلقة بالاستجابة التنافسية.
- تحليل كيفية اعتماد مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة على إدارة المعرفة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز الاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية المحيطة.
- توصيف مستويات ممارسة متغيرات الدراسة الأساسية (إدارة المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية) في مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة.
- تحديد الأثر المباشر لإدارة المعرفة الاستراتيجية على الاستجابة التنافسية في مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة.
- تحري الفروق في استجابات أفراد العينة لإدارة المعرفة الاستراتيجية تبعا للمتغيرات الشخصية للمبحوثين في مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة.

## 8. خطة مختصرة للدراسة:

تتألف الدراسة من ثلاثة فصول، حيث يغطي الفصل الأول الإطار النظري للمتغير التابع الاستجابة التنافسية، ويتناول الفصل الثاني الإطار النظري للمتغير المستقل إدارة المعرفة الاستراتيجية، والفصل الثالث فيخصص للدراسة الميدانية.

**الفصل الأول:** بعنوان الإطار النظري للاستجابة التنافسية، وتضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول تحت عنوان ماهية الاستجابة التنافسية، والمبحث الثاني بعنوان أساسيات الاستجابة التنافسية، أما المبحث الثالث فيمثل مفاهيم عامة حول التنافسية.

**الفصل الثاني:** بعنوان الإطار النظري لإدارة المعرفة الاستراتيجية، حيث تضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول بعنوان ماهية إدارة المعرفة الاستراتيجية، والمبحث الثاني تحت عنوان أساسيات إدارة المعرفة الاستراتيجية، ويمثل المبحث الثالث علاقة إدارة المعرفة الاستراتيجية بالاستجابة التنافسية.

**الفصل الثالث:** خصص هذا الفصل حول الإطار الميداني للدراسة بمؤسسة موبيليس وكالة بسكرة. حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة ثم في المبحث الثاني منهجية الدراسة الميدانية أما في المبحث الثالث فكان بعنوان تحليل البيانات وإختبر الفرضيات ومناقشتها.

## 9. التعريفات الإجرائية:

**إدارة المعرفة الاستراتيجية:** هي خطة محددة تهدف إلى مساعدة المؤسسات في تنظيم وتدفق المعرفة الداخلية بشكل فعال.

**استكشاف المعرفة الاستراتيجية:** هو عملية البحث النشط والمتعمد عن معلومات جديدة ذات صلة بأهداف وخطط المنظمة.

**صناعة المعنى الاستراتيجي:** عملية تحديد الغرض والأهداف الطويلة المدى للمؤسسات بهدف توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق هذه الأهداف وتحقيق التفوق التنافسي.

**تبادل المعرفة الاستراتيجية:** هو عملية تحويل المعرفة والخبرات الاستراتيجية من شخص إلى آخر أو من مؤسسة إلى أخرى بطريقة منهجية ومنظمة.

**استغلال المعرفة الاستراتيجية:** هو عملية استخدام المعرفة والمعلومات المتوفرة بطريقة مدروسة ومنهجية لتحقيق أهداف معينة.

## مقدمة عامة

الاستجابة التنافسية: هي قدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات في البيئة الخارجية لتحقيق النجاح والبقاء في سوق التنافس.

السرعة: هي الاستجابة الفورية التي تقوم بها المؤسسة لتغيرات البيئة المحيطة بها.

الثبات: قدرة المؤسسة على الاستمرار في توفير استجابة سريعة وفعالة لتحولات البيئة المحيطة.

الفعالية: تشير إلى كيفية استخدام الموارد المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق أهداف المنظمة.

# الفصل الأول

## الإطار النظري للاستجابة التنافسية

تمهيد:

شهدت الفترة الأخيرة تغييرات كبيرة في مجال إدارة الأعمال، وانبثاق المفاهيم الجديدة التي سعى الباحثون من خلالها إلى شرح الظروف الجديدة لعمل الأسواق والمنافسة وما إلى ذلك، حيث ازدادت حدة المنافسة في السنوات الأخيرة وظهرت ما يعرف بالصناعات ذات التنافسية العالية مما أثار أهمية معرفة كيفية تفاعل المؤسسات مع بيئات كهذه وكيفية ضمان أداء متفوق أو مستقر في ظل تبدل شروط التنافس باستمرار.

يتألف هذا الفصل من ثلاث مباحث :

المبحث الأول: ماهية الاستجابة التنافسية

المبحث الثاني: أساسيات الاستجابة التنافسية

المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول التنافسية

### المبحث الأول: ماهية الاستجابة التنافسية

يتوقف بقاء المؤسسة في سوق نشاطها على قدرتها على الاستجابة التنافسية للتحويلات المتنوعة، حيث يقدم هذا المبحث بعض المفاهيم الخاصة بالاستجابة التنافسية للمؤسسات والابعاد المرتبطة بها إلى جانب أهمية الاستجابة بالنسبة للمؤسسات.

### المطلب الأول: مفهوم الاستجابة التنافسية

يتحدد تعريف الاستجابة التنافسية للمنظمة، انطلاقاً من: تحديد سرعتها، وجاهزيتها واستعدادها. (أبو قعود، 2014، صفحة 74)

بحسب Tom Davies وآخرون، تعني القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بالمنظمة، وتهدف إلى تطوير أدائها من خلال المحافظة على تفوقها على المنافسين. (Tom , Gilbert , & Swartz , 2005, p. 58)

وعن Smith & al فقد عرفوها سنة 1992 على أنها : نهج تتخذه المنظمات. (Ken G. Smith ، 1992) في تعريف آخر للاستجابة التنافسية حددها الباحث Abdelilah Yassine بأنها: "مجموعة الإجراءات التي تقوم على سلسلة من ردود الفعل تجاه المنافسين. (Yassine, 2014, p. 54)

كما عرفها Muchiri & al ، بأنها : عبارة عن حركات في التعامل مع التحديات البيئية والاستجابة لها، وهي تغييرات تؤثر على أداء المنظمة وسلوكها الاستراتيجي، وقد تتخذ هذه الاستجابات عدة أشكال اعتماداً على قدرة المنظمة وطبيعة البيئة التي تعمل فيها. (Muchiri, 2017, p. 665)

بناءً على التعريفات المذكورة سابقاً، يمكن تعريف الاستجابة التنافسية بأنها: هي تصرف المنظمة أو مجموعة التصرفات التي تتسم بالسرعة، الانسجام والكفاءة في التعامل مع الظروف المضادة الناجمة عن التغييرات البيئية الخارجية وأفعال وسلوكيات المنافسين المعادين بشكل خاص، والتأقلم والتفاعل معهم بشكل هجومي أو دفاعي أو وقائي حسب الوضع التنافسي. كما تعد إجراء استراتيجي وتكتيكي تنفذه المنظمة لمقاومة تأثير عمل المنافسين.

### المطلب الثاني: أهمية الاستجابة التنافسية

تعتبر الاستجابة التنافسية أمراً حاسماً لنجاح المنظمة في ظل سوق تنافسية. فهي تساعد المنظمة على تعزيز تنافسيته وزيادة حصتها في السوق. بوجود تحديات تنافسية مستمرة في السوق، تُعد الاستجابة التنافسية أساسية للبقاء والنجاح. تسمح الاستجابة التنافسية للمنظمة بالتكيف مع التغيرات في متطلبات العملاء والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والقانونية، وبالتالي تعطي المنظمة القدرة على الاستجابة للاحتياجات المتغيرة للسوق.

الاستجابة التنافسية لها أهمية كبيرة في ظل المنافسة الشرسية والتطور التكنولوجي والعولمة وتنوع احتياجات وتوقعات العملاء. ومنه تتمثل أهمية الاستجابة التنافسية في:

- تحقيق الميزة التنافسية، وهي السمة التي تميز المنظمة عن غيرها وتجعلها أكثر جاذبية للعملاء والمستثمرين.
- تحسين الأداء المالي والتشغيلي للمنظمة، وزيادة الإيرادات والأرباح والكفاءة والجودة.
- تعزيز الابتكار والتجديد في المنظمة، وإنشاء منتجات وخدمات جديدة ومحسنة تلبي متطلبات السوق وتواكب التطورات التكنولوجية.
- تحقيق الاستدامة والاستمرارية في المنظمة، والحفاظ على القيمة والمكانة والسمعة في ظل المنافسة الشديدة والتهديدات المحتملة.
- الإسهام في زيادة تعزيز قدرة المنظمات على عرض منتجاتها في أسواق مختلفة ومتعددة وتطوير إمكانياتها في توليد قيمة حقيقية للعملاء. (سليمان، 2022، صفحة 453)

تعتمد الاستجابة التنافسية، على عوامل عديدة مؤثرة، مثل الرؤية الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والمرونة في التعامل مع التغييرات في السوق والمنافسة، والقدرة على رفع مستوى الجودة والكفاءة والابتكار في المنتجات والخدمات.

بشكل عام، يساعد فهم أهمية الاستجابة التنافسية للمنظمات على تحديد الاستراتيجيات الصحيحة لتحقيق التميز التنافسي والنجاح في السوق، وهو أمر حيوي لنجاح الشركات والمؤسسات في سوق المنافسة المتزايدة.

#### المطلب الثالث: ابعاد الاستجابة التنافسية

تختلف الأبعاد التي يستخدمها الباحثون لدراسة الاستجابة التنافسية باختلاف أهدافهم البحثية والقطاعات التي يبحثون فيها وكذلك طرق القياس المتاحة لهم وفي هذا الجزء سنتناول ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: السرعة، الثبات، والفعالية

#### أولاً: السرعة:

وفقاً لرأي Benefield فإن السرعة تعني الإدراك ورد الفعل السريع اتجاه المؤسسة بما يسمح بالدخول إلى دورة الخصم أو المنافسين. (سماء طه و صلاح الدين، 2013)

تعتبر سرعة الاستجابة عاملاً جديداً للحصول على الميزة التنافسية، وهذا يدفع المؤسسة إلى الحركة المستمرة لمواكبة الفرص والتحديات الخارجية، وتنافس المؤسسات على زيادة سرعة استجابتها للأحداث والتغيرات التي تحدث في السوق، سواء كانت تغييرات طارئة أو تغييرات في الوضع الاقتصادي والسكاني أو تغييرات تؤثر على قطاع العمل أو المنافسين أو غيرهم. (شداددي، 2019)

#### ثانياً: الثبات:



يتعلق هذا البعد بمستوى الاستمرارية الذي تحققه المؤسسة في الاستجابة للتغيرات البيئية المتنوعة وهذا يشكل عاملاً مهماً في النجاح أو الفشل خصوصاً عندما نتكلم عن مؤسسات عالمية حيث يجب أن تتعاون جميع أجزائها للعمل في وقت واحد نحو التغيرات المختلفة والهدف هنا هو التجاوب بمظهر وشعور موحد حتى تسعى المؤسسة بجد للحفاظ على سياق متواصل لعملياتها وأجزائها المتنوعة وجعلها في تناغم مستمر والبعد الذي يتعلق بالسرعة لا يقيس بشكل كبير القدرة على الاستمرارية التي قد تضمنها المؤسسة في الاستجابة للتغيرات البيئية المتنوعة حيث قد تستجيب المؤسسات بسرعة لتحرك تنافسي محدد مرة واحدة بينما قد تكون الحاجة هنا لضمان سلسلة من التجاوبات التنافسية وهذا يتطلب توافر الموارد اللازمة وقدرًا عاليًا من التنسيق والتكامل بين الأجزاء المتنوعة للمؤسسة (إكرام، 2021)

ثالثًا: الفعالية:

يرى (Tom & al) إن الفعالية هي مدى قدرة العمال على الإجابة بشكل فعال على السؤال: لماذا يجب على الزبون اختيار مؤسستنا بالذات؟" ، فالتحدي يبقى كيفية إقناع الزبون بأن يختار منتجات معينة، وأن الأعمال لا تكون مهياة عادة للمحافظة على مركز تنافسي معين وأحد الأسباب أن النجاح يتعلق بكيفية بناء علاقة جديدة مع المستهلك، وكونك الأول ليس كل شيء، فالعديد من المؤسسات تفخر بأنها سبقت في الاستجابة لفرصة سوقية معينة لتجد فيما بعد أنها خسرت الكثير من حصتها السوقية لصالح منافسيها، ونرى هذا خصوصاً في الأسواق ذات المنافسة الشديدة. ولذلك فإن الاستجابات الفعالة في الوقت المناسب لتحركات المنافسين أمر غاية في الأهمية للحفاظ على موقع المؤسسة التنافسي في الأسواق سريعة التغيير. (سلوى، 2019)

المبحث الثاني: أساسيات الاستجابة التنافسية

في ساحة الأعمال المعاصرة، يعتبر فهم وتطبيق مبدأ الاستجابة التنافسية أمراً حاسماً لبقاء الشركات وتحقيق نجاح مستدام.

المطلب الأول: تحليل تصرفات المنافس

يعد تحليل تصرفات المنافس جانباً حاسماً في تطوير استراتيجيات الاستجابة التنافسية الفعالة. ومن خلال الفحص الدقيق لتصرفات المنافسين، يمكن للشركات الحصول على رؤى قيمة حول نقاط القوة والضعف لديهم ووضعهم العام في السوق. وفيما يلي بعض النقاط الرئيسية التي يجب مراعاتها:

1. أبحاث السوق: إجراء أبحاث سوقية شاملة يسمح للشركات بتحديد منافسيها وفهم استراتيجياتهم. يتضمن ذلك تحليل عروض منتجاتهم واستراتيجيات التسعير والحملات التسويقية والجمهور المستهدف.

2. تحليل SWOT: يساعد إجراء تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) في تقييم المشهد التنافسي. ومن خلال تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، يمكن للشركات الاستفادة من الفرص والتخفيف من التهديدات المحتملة.

3. الميزة التنافسية: إن تقييم عروض البيع الفريدة والمزايا التنافسية للمنافسين يوفر رؤى قيمة حول وضعهم في السوق. يساعد هذا التحليل الشركات على تحديد المجالات التي يمكنها من خلالها تمييز نفسها واكتساب ميزة تنافسية.

4. استراتيجيات التسعير: يساعد تحليل استراتيجيات التسعير المنافسة للشركات على تحديد نهج التسعير الخاص بها. من خلال فهم كيفية قيام المنافسين بتسعير منتجاتهم أو خدماتهم، يمكن للشركات تعديل أسعارها لتظل قادرة على المنافسة مع زيادة الربحية إلى الحد الأقصى.

5. التسويق والإعلان: يساعد فحص الحملات التسويقية والإعلانية للمنافسين الشركات على فهم رسائلها وجمهورها المستهدف وأساليبها الترويجية. يمكن هذا التحليل الشركات من تحسين استراتيجيات التسويق الخاصة بها والتميز في السوق.

وعليه فإن تحليل تصرفات المنافس هو عملية مستمرة تتطلب مراقبة وتكيفاً مستمرا. من خلال البقاء على اطلاع باستراتيجيات المنافسين وإجراءاتهم، يمكن للشركات اتخاذ قرارات مستنيرة والبقاء في المقدمة في المشهد التنافسي.

#### المطلب الثاني: مكونات الاستجابة التنافسية

مكونات الاستجابة التنافسية هي العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للشركة في السوق. تتضمن هذه المكونات:

**المحفزات:** تشمل العوامل والأحداث والقضايا التي تؤثر أو قد تؤثر على أهداف وأنشطة النظام سواء كانت مرغوبة أو متوقعة. وتعتبر المحفزات هي الدافع الرئيسي للشركات للتفاعل مع هذه العوامل، وبالتالي تساهم في تحسين قدراتها على الاستجابة.

**الوعي:** يشير هذا إلى معرفة الشركة والوعي بالعوامل التي تؤثر أو قد تؤثر على نشاطها، وتستعد وتتفاعل معها بشكل مناسب، سواء كانت تتعلق بمتطلبات العملاء أو التحديات البيئية أو المنافسين أو حالة السوق.

**القدرات:** يعني هذا المكون بالأنشطة والعمليات التي تمكن الشركة من الاستجابة للمحفزات بشكل فعال. وتشمل هذه القدرة أكثر من مجرد القدرات التقنية على الاستجابة، بل تتطلب أيضا المعرفة والبنية التحتية لصنع القرار اللازمة لاستخدام أو نشر القدرات الأساسية. كما أنها تتضمن منظورا للأنظمة أو العمليات التجارية. ويجب أن تكون القدرات متسقة مع المحفزات ذات الصلة.

**الأهداف:** تحدد الشركات أهدافها استجابة للحوافز التي تواجهها. ومع ذلك، قد تختلف هذه الأهداف من شركة إلى أخرى، بناء على طبيعة أعمالها وبيئتها التشغيلية. لذلك، من المهم أن تكون الأهداف واضحة وملزمة لتحقيق أفضل النتائج. (Duangpun & Bart , 1999)

#### المطلب الثالث: أنواع الاستجابة التنافسية

هناك أنواع متعددة من الاستجابة التنافسية التي يتبناها المديرون لمواجهة التغييرات الداخلية والخارجية وهي:

- **الاستجابة الدفاعية:** إن المؤسسات التي تتبع الاستجابة الدفاعية تميل إلى الحذر والاعتماد على السعر والجودة كأساس للمنافسة بدلا من الاستثمار الكثيف في المنتجات الجديدة. وهي تستهدف عادة الأسواق الضيقة وتسعى لتحسين كفاءة عملياتها الحالية. ولهذا السبب، تحتاج إلى هياكل أكثر مرونة وتنسيق أكبر على مستوى الإدارة العليا. (بركبية ، التجاني، و لشلح، 2022)

كما تهدف إلى تحسين موقع المنظمة عن طريق الاستيلاء على حصة السوق من المنافسين أو إخراجهم من السوق. تشمل هذه الاستجابة استخدام الأسعار المنخفضة أو الجودة العالية أو الابتكار أو التسويق الفعال أو الخدمة الممتازة لجذب العملاء أو تقديم قيمة أعلى من المنافسين. مثال على هذه الاستجابة هو إطلاق منتجات جديدة أو محسنة أو توسيع الأسواق الجغرافية أو الاستهداف الشخصي.

الاستراتيجيات الدفاعية هي تدابير استباقية تتخذها الشركات لحماية حصتها في السوق وسمعتها وربحيتها. تهدف هذه الاستراتيجيات إلى مواجهة التهديدات التنافسية وتقليل نقاط الضعف. بدلاً من مجرد الاستجابة للصدمة الخارجية، تتبنى المؤسسات نهجا استشرافيا لتوقع المخاطر والتخفيف من حدتها. تشمل الجوانب الرئيسية ما يلي:

- تقييم المخاطر: تقوم الشركات بتحليل التهديدات المحتملة (مثل الداخلين الجدد، والمنتجات البديلة، والتسعير العدواني) وتقييم تأثيرها على العمليات التجارية.

- تخصيص الموارد: يعد تخصيص الموارد بشكل استراتيجي لتعزيز الدفاعات في المجالات الحيوية (مثل البحث والتطوير والتسويق وسلسلة التوريد) أمرا ضروريا.

- تخطيط السيناريوهات: يساعد تطوير خطط الطوارئ لمختلف السيناريوهات (مثل الانكماش الاقتصادي والاضطرابات التكنولوجية) على تقليل المفاجآت.

**الاستجابة الانسحابية:** تهدف إلى تقليل التعرض للمنافسة أو تجنبها بالكامل. تشمل هذه الاستجابة الانسحاب من الأسواق المشبعة أو المنخفضة الربحية أو المتقلبة أو المهتدة بالتقادم أو التركيز على الأسواق المحددة أو الفرص الجديدة أو الاندماج مع المنافسين أو التحالف معهم. مثال على هذه الاستجابة هو بيع أو إغلاق الأعمال غير الربحية أو الاستثمار في أسواق ناشئة أو تشكيل شراكات استراتيجية.

## الفصل الأول

### الإطار النظري للاستجابة التنافسية

الاستجابة التكيفية: تهدف إلى التكيف مع التغيرات في البيئة التنافسية والاستفادة منها. تشمل هذه الاستجابة مراقبة الاتجاهات والتقنيات والتفضيلات والتشريعات والمعايير والممارسات المتغيرة في السوق والتعديل على الاستراتيجيات والمنتجات والعمليات والموارد وفقاً لها. مثال على هذه الاستجابة هو تبني التقنيات الحديثة أو تطوير المنتجات الخضراء أو تحسين الجودة أو الكفاءة.

### الاستجابة الهجومية:

عندما يتعلق الأمر بتنفيذ التكتيكات الهجومية في سياق استراتيجيات الاستجابة التنافسية، هناك العديد من الجوانب الرئيسية التي يجب مراعاتها.

1. فهم المشهد التنافسي: من الضروري أن يكون لديك فهم واضح للمشهد التنافسي من أجل تحديد الفرص المحتملة للتكتيكات الهجومية. يتضمن ذلك تحليل نقاط القوة والضعف لدى المنافسين ووضعهم في السوق.
2. استهداف نقاط الضعف: يمكن أن تكون التكتيكات الهجومية فعالة عند استهداف نقاط ضعف محددة لدى المنافسين. يمكن أن يشمل ذلك استغلال الفجوات في عروض منتجاتهم، أو نقاط الضعف في استراتيجياتهم التسويقية، أو المجالات التي يكون أداءها فيها ضعيفاً.
3. التمايز والابتكار: غالباً ما يتضمن تنفيذ التكتيكات الهجومية تمييز منتجاتك أو خدماتك عن منتجات أو خدمات منافسيك. ومن خلال تقديم ميزات فريدة أو جودة فائقة أو حلول مبتكرة، يمكنك اكتساب ميزة تنافسية وجذب العملاء بعيداً عن منافسيك.
4. التسعير والعروض الترويجية: يمكن أيضاً استخدام التكتيكات الهجومية من خلال التسعير الاستراتيجي والأنشطة الترويجية. قد يتضمن ذلك تقديم أسعار تنافسية أو خصومات أو عروض ترويجية خاصة لجذب العملاء بعيداً عن المنافسين.
5. التسويق والاتصال: تلعب استراتيجيات التسويق والاتصال الفعالة دوراً حاسماً في تنفيذ التكتيكات الهجومية. من خلال تسليط الضوء على مزايا عروضك وعرض كيفية تفوقها على المنافسين، يمكنك التأثير على تصورات العملاء ودفعهم نحو علامتك التجارية.

وبالتالي فإن فهم الاستجابة التنافسية هو عملية ديناميكية تتطلب التحليل المستمر والتكيف واتخاذ القرارات الاستراتيجية. ومن خلال تنفيذ هذه الاستراتيجيات، يمكنك الاستجابة بفعالية للمنافسين والازدهار في سوق تنافسية.

### المطلب الرابع: متطلبات الاستجابة التنافسية

## الفصل الأول

### الإطار النظري للاستجابة التنافسية

تواجه المنظمات في ظل البيئة التنافسية الحالية ضغوطا متزايدة عليها أن تحدد المتطلبات والإجراءات اللازمة للاستجابة بفعالية للتغيرات والتفاعلات التي تحدث في محيطها الخارجي.

يقدم Ansoff نموذجًا شاملاً للخطوات التي تضمن نجاح عملية الاستجابة، والتي تشمل:

✓ تحليل البيئة الخارجية للكشف عن الفرص والتهديدات الموجودة وتصنيفها، لكي يكون لدينا الجاهزية والتأهب للتعامل معها.

✓ تقييم حالة المنظمة الحالية وإمكانية تطبيق استراتيجية محددة للتكيف مع البيئة الخارجية، مع أخذ الاحتياطات اللازمة للجاهزية الداخلية

✓ حساب المدة الزمنية التي تتطلبها المنظمة لإنجاز الاستجابة، والتي تتأثر بمستوى الاستعداد للمنظمة فكلما

كان الاستعداد أفضل كلما كان الوقت مستغل بشكل أحسن والاستجابة أسرع لمواجهة الضغوط البيئية

✓ وكآخر خطوة بحسب Ansoff هي مواجهة وتنفيذ الاستجابة التنافسية.

وأيضا هناك سبعة (7) عوامل تساعد المنظمات على تبسيط الاستجابة التنافسية، وهي:

✓ التعرف على الفرص/ التهديدات التي تحتاج إلى الاستجابة

✓ مراجعة المعلومات الموجودة والواردة، واتخاذ قرار الاستجابة من عدمها

✓ تطوير شكل وطريقة الاستجابة

✓ الحصول على الموارد والمعدات اللازمة لتنفيذ الاستجابة من خلال اقتنائها ان لزم الأمر

✓ تفعيل وضع الأنشطة الداعمة والبنية التحتية لتنفيذ التغيير إذا اقتضى الأمر

✓ تنفيذ الاستجابة بترتيب كل العمليات في الموقع الصحيح

✓ وأخيرا التسليم من خلال الاستجابة للعوامل الخارجية والتفاعل معها. (بجياوي، 2023)

من أجل تحقيق أفضل استجابة تنافسية تعد مراقبة ردود أفعال المنافسين أمرا حاسما، فمن المهم البقاء في المقدمة في المشهد التنافسي. ومن خلال المراقبة الدقيقة لكيفية استجابة منافسيك لتغيرات السوق وتحركاتك الإستراتيجية، يمكنك الحصول على رؤى قيمة واتخاذ قرارات مستنيرة. وفيما يلي بعض النقاط الرئيسية التي يجب مراعاتها:

✓ تحليل التحركات التنافسية: من الضروري تحليل الإجراءات التي يتخذها منافسو المنظمة استجابة

لديناميكيات السوق. يتضمن ذلك دراسة استراتيجيات التسعير الخاصة بهم، وإطلاق المنتجات،

والحملات التسويقية، وأي تحركات أخرى ذات صلة يقومون بها.

- ✓ فهم الدوافع: للحصول على فهم أعمق لردود فعل المنافسين، من المهم أن نأخذ في الاعتبار دوافعهم. يتضمن ذلك فحص أهدافهم والجمهور المستهدف واستراتيجية العمل الشاملة. ومن خلال فهم ما يدفع أفعالهم، يمكنك توقع استجاباتهم بشكل أكثر فعالية.
- ✓ تحديد الأنماط: يجب على المنظمة أن تبحث عن الأنماط في ردود أفعال منافسيها مع مرور الوقت. يمكن أن يساعدها هذا في تحديد الاستراتيجيات أو التكتيكات المتكررة التي يستخدمونها استجابة لظروف السوق المحددة. ومن خلال التعرف على هذه الأنماط، يمكنها التنبؤ بشكل أفضل بتصرفاتها المستقبلية.
- ✓ الاستفادة من الذكاء التنافسي: تستخدم المنظمة في ذلك أدوات وموارد الذكاء التنافسي لجمع البيانات حول أنشطة منافسيها.
- بعد التكيف مع ديناميكيات السوق المتغيرة جانبًا حاسمًا للحفاظ على القدرة التنافسية في مشهد الأعمال اليوم. يمكن حصر الاستراتيجيات والأساليب المختلفة التي يمكن للمنظمات توظيفها للاستجابة بفعالية لمنافسيها فيما يلي:
- ✓ احتضان الابتكار: إحدى طرق التكيف مع ديناميكيات السوق المتغيرة هي تعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة. يتضمن ذلك تشجيع الموظفين على التفكير بشكل إبداعي واستكشاف أفكار جديدة يمكن أن تمنح المنظمو ميزة تنافسية.
- ✓ اتخاذ قرارات سريعة: في السوق المتغيرة بسرعة، من الضروري للمنظمات اتخاذ قرارات سريعة ومستنيرة. يتضمن اتخاذ القرار السريع جمع البيانات ذات الصلة، وتحليل اتجاهات السوق، وتعديل الاستراتيجيات بسرعة لتتماشى مع المشهد المتطور.
- ✓ النهج الذي يركز على العملاء: يتطلب التكيف مع ديناميكيات السوق المتغيرة فهمًا عميقًا لاحتياجات العملاء وتفضيلاتهم. ومن خلال إعطاء الأولوية لرضا العملاء وجمع التعليقات بشكل مستمر، يمكن للمنظمات تصميم منتجاتها وخدماتها لتلبية المتطلبات المتطورة.
- ✓ الشراكات الإستراتيجية: التعاون مع الشركاء الاستراتيجيين يمكن أن يوفر للمنظمات إمكانية الوصول إلى أسواق وتقنيات وموارد جديدة. ومن خلال تشكيل تحالفات أو مشاريع مشتركة، يمكن للمنظمات الاستفادة من نقاط القوة لدى بعضها البعض للتنقل عبر ديناميكيات السوق المتغيرة.
- ✓ التعلم المستمر والتكيف: التكيف مع ديناميكيات السوق المتغيرة هو عملية مستمرة. تحتاج المنظمات إلى تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتكيف للبقاء في المقدمة. يتضمن ذلك مراقبة اتجاهات الصناعة، وتحليل استراتيجيات المنافسين، وتعديل خطط العمل بشكل استباقي.

ومن خلال تنفيذ هذه الاستراتيجيات والأساليب، يمكن للمنظمات التكيف بشكل فعال مع ديناميكيات السوق المتغيرة والحفاظ على ميزة تنافسية في السوق، حيث أن الحفاظ على المرونة والتركيز على العملاء والانفتاح على الابتكار هي عوامل رئيسية في التنقل في مشهد الأعمال المتطور باستمرار.

### المطلب الخامس: قياس وتقييم فعالية الاستجابة التنافسية

#### 1. تحديد فعالية الاستجابة التنافسية:

تشير فعالية الاستجابة التنافسية إلى قدرة المنظمة على مواجهة الإجراءات التنافسية بشكل استراتيجي مع تحقيق أهدافها الخاصة. ويتضمن تقييم تأثير الاستجابات على حصة السوق والربحية والأداء العام. تشمل الجوانب الرئيسية ما يلي:

- حسن التوقيت: ما مدى سرعة استجابة المنظمة للتحركات التنافسية؟ الاستجابات السريعة يمكن أن تمنع تآكل السوق.
- التوافق الاستراتيجي: هل تتماشى الاستجابات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة؟ الاستجابات الفعالة تعزز الأهداف الاستراتيجية.
- استغلال الموارد: هل يتم تخصيص الموارد بكفاءة؟ فالالتزام المفرط أو قلة الاستثمار يمكن أن يعيق الفعالية.

#### 2. مقاييس التقييم:

- يتطلب قياس فعالية الاستجابة التنافسية وجود مقاييس ذات صلة. يؤخذ بعين الاعتبار ما يلي:
- تحول حصة السوق: تقييم التغيرات في حصة السوق بعد حدث تنافسي. هل أدت الاستجابة إلى حماية أو تعزيز مكانة السوق؟
  - التأثير المالي: تحليل الإيرادات والأرباح والعائد على الاستثمار المرتبط بالاستجابات.
  - تصور العملاء: تكشف الدراسات الاستقصائية وتحليل المشاعر كيف ينظر العملاء إلى تصرفات المنظمة.
  - ردود أفعال المنافسين: راقب ردود أفعال المنافسين لقياس مدى فعالية تصرفات المنظمة.

#### 3. تحديات القياس:

- عزل المتغيرات: يمكن أن يكون عزل تأثير استجابة محددة أمرًا صعبًا بسبب عوامل أخرى (مثل اتجاهات الاقتصاد الكلي).
- تأثيرات التأخر: قد تستغرق الاستجابات بعض الوقت لتحقيق النتائج. قد لا تتمكن المقاييس قصيرة المدى من التقاط الفعالية على المدى الطويل.
- الجوانب النوعية: ليست كل التأثيرات قابلة للقياس الكمي. السمعة، وإدراك العلامة التجارية، ومعنويات الموظفين مهمة.

- المقارنة المعيارية: تساعد المقارنة مع معايير الصناعة أو المنافسين على تحديد سياق الفعالية.

### 4. الاستجابات التكيفية:

- البيئة الديناميكية: يجب أن تتكيف الاستجابات مع البيئة التنافسية المتغيرة. الصلابة تعيق الفعالية.

- تخطيط السيناريو: توقع السيناريوهات التنافسية المختلفة وإعداد الاستجابات التكيفية.

- التعلم من حالات الفشل: توفر الاستجابات الفاشلة رؤى قيمة للتعديلات المستقبلية.

### 5. الموازنة بين الاستجابات الهجومية والدفاعية:

- التحركات الهجومية: الإجراءات العدوانية (مثل تخفيض الأسعار وإطلاق المنتجات) تشكل تحدياً للمنافسين.

- التحركات الدفاعية: حماية حصة السوق الحالية (على سبيل المثال، برامج الولاء، وتحسينات الجودة) أمر بالغ الأهمية بنفس القدر.

- المقايضات: الموازنة بين الهجوم والدفاع تضمن فعالية الاستجابة التنافسية الشاملة.

باختصار، يتطلب قياس فعالية الاستجابة التنافسية اتباع نهج متعدد الأوجه. يجب على المؤسسات موازنة الاستجابات مع الإستراتيجية، وتتبع المقاييس ذات الصلة، والتكيف مع الديناميكيات المتغيرة، وتحقيق التوازن بين الهجوم والدفاع. ومن خلال القيام بذلك، يمكنهم التنقل بفعالية في المشهد التنافسي والازدهار في مواجهة التحديات.

### المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول التنافسية

في خضم عالمٍ يموج بالتحديات والمتغيرات، باتت التنافسية بمثابة نبراسٍ يضيء درب النجاح للمؤسسات والأفراد على حدٍ سواء. ففي عالمٍ يزداد فيه التنافس حدةً يوماً بعد يوم، لا مجال للبقاء للأضعف أو لمن يتخلف عن ركب التطوير والتقدم.

### المطلب الأول: مفهوم التنافسية

يرى porter أن مفهوم التنافسية، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمؤسسات التي تسعى لرفع قدرتها على الاستمرارية والتعايش والتكيف في محيط اقتصادي تنافسي، من خلال تنمية مقدراتها على إنتاج سلع وخدمات تضاهي المستوى التنافسي الدولي، و ذلك بتخفيض التكاليف والأسعار، وتقديم منتجات متميزة ذات بعد تكنولوجي مكثف، قادراً على رسم حدود جديدة للعبة المنافسة. (كورتل، 2015)

كما يستخدم مفهوم التنافسية في مجالات الشركات والقطاعات والدول، و يختلف المفهوم باختلاف المجال التي تستخدم فيه، وفيما يخص الشركات فالتنافسية بحسب ( Cock I Burn ) تعني " القدرة على تعظيم الأرباح "،



## الفصل الأول

### الإطار النظري للاستجابة التنافسية

أي التركيز على عامل الربح كمؤشر للتنافسية ، أو القدرة الحالية والمستقبلية على تصميم وانتاج منتجات بجودة عالية وتكلفة قليلة نسبيا لتعظيم الأرباح على المدى الطويل. (خلف، 2018)

كما يقصد بالتنافسية : الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الادارية والتسويقية والإنتاجية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها (رزيقة ، 2013)

#### المطلب الثاني: مؤشرات التنافسية

إن قياس تنافسية المنظمة يعتمد على مجموعة من المؤشرات تتمثل في الربحية، التكلفة الإنتاجية و الحصة السوقية، وفيما يلي تفصيل ذلك:

#### الربحية:

تعد الربحية مؤشراً حيوياً وكافياً يعكس التنافسية الحالية للمنظمة. إذا كانت الهدف الرئيسي للمنظمة هو البقاء على المدى الطويل، فإن ربحيتها يجب أن تُنظر إليها في سياق زمني متسع، حيث يتأثر القيمة الحالية لأرباح المنظمة بقيمتها السوقية. تعتمد المنافع المستقبلية للمنظمة على عدة عوامل، منها إنتاجيتها، تكلفة عوامل الإنتاج، جاذبية منتجاتها على المدى الطويل، الاستثمار في البحث والتطوير، وحقوق براءات الاختراع.

#### تكلفة الصنع :

تعتبر تكلفة الصنع عنصراً حاسماً في تحديد تنافسية المنظمة في قطاع الإنتاج المتجانس. يعتبر ضعف التكلفة أمراً حيوياً للحفاظ على ربحية المنظمة في المستقبل، خاصة فيما يتعلق بالفروع ذات الإنتاج المتجانس. يمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلاً فعالاً لتكلفة الصنع المتوسطة، خاصة إذا كانت تكلفة اليد العاملة تمثل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

#### الإنتاجية :

الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلة تستخدم لقياس قدرة المنظمة على تحويل عوامل الإنتاج إلى منتجات نهائية. ومع ذلك، يعاني هذا المفهوم من عدم الوضوح بشأن مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج. عندما يتم قياس الإنتاج بالوحدات الفيزيائية، مثل الأطنان أو العدد الإجمالي للوحدات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا تلقي الضوء على جاذبية المنتجات المقدمة من قبل المنظمة. ويمكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو تحليل نموها لعدة منظمات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن ربط نموها بالتغيرات التكنولوجية وتحولات دوال التكلفة أو تحقيق وفورات الحجم. كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بالفروق السعرية المستندة إلى التكلفة الحدية.

#### الحصة من السوق:

تعرف الحصة السوقية على أنها مجموع مبيعات المنظمة لعلامة معينة مقسومة على إجمال مبيعات المنظمات الأخرى في نفس فئة السلعة وتحت علامات مختلفة. يُعتبر هذا المؤشر من بين أهم مقاييس تنافس المنظمة، حيث تُظهر النسبة بين حصة المنظمة في السوق والحصة الكلية أو حصة المنافس ذات الأداء الأفضل. إذا كانت للمنظمة حصة سوقية كبيرة، فإنها تُعتبر تنافسية ورائدة، بينما إذا كانت حصتها منخفضة، يُعتبر ذلك دليلاً على ضعف تنافسية المنظمة، وذلك يتوقف على السياق الذي تعمل فيه المنظمة. يُمكن للمنظمة أن تكون ناجحة وتحقق حصة كبيرة في السوق المحلية دون أن تكون تنافسية دولياً، وهذا بسبب الحماية التي تُفرضها السياسات التجارية المحلية على التجارة الدولية. وقد تكون المنظمة الوطنية ربحية على المدى القصير ولكنها غير قادرة على المنافسة في ظل فتح التجارة أو بسبب تراجع الطلب في السوق. لذا، يجب مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف المنافسين الدوليين. وفي حالة التوازن، تُعظم المنافع في قطاع الإنتاج المتجانس عندما تكون التكلفة الحدية للمنظمة أقل من تكاليف المنافسين، مما يترجم إلى حصة سوقية أكبر وزيادة في ربحية المنظمة، مع افتراض تكافؤ الظروف الأخرى. (إلياس، 2021)

#### المطلب الثالث: مفهوم الميزة التنافسية وطرق تقييمها

عرفها مايكل بوتر (Michael PORTER) " تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع". (حرارية، 2015، صفحة 75)

ويتم الكشف عن الميزة التنافسية عندما تكون أنشطة منظمة معينة أكثر ربحية من أنشطة منافسيها في السوق أو عندما تتفوق عليهم فيما يتعلق بالنتائج المهمة الأخرى للأنشطة (Cegliński, 2017, p. 58)

وعرفت أيضاً بأنها: " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية نمو استقرار توسع، ابتكار وتجديد بالإضافة إلى الجاذبية في استقطاب رؤوس الأموال. (عبد القادر، قادة، و مختار، 2020، صفحة 97)

ويقال إن الشركة تتمتع بميزة تنافسية عندما تقوم بتنفيذ إستراتيجية خلق القيمة التي لا يتم تنفيذها في وقت واحد من قبل أي منافسين حاليين أو محتملين (Barney, 1991, p. 102)

#### تقييم الميزة التنافسية

في المشهد الديناميكي للأعمال، يعد فهم الميزة التنافسية وتقييمها أمراً بالغ الأهمية للمؤسسات التي تسعى إلى الازدهار في الأسواق التنافسية. تشير الميزة التنافسية إلى نقاط القوة والقدرات الفريدة التي تسمح للشركة بالتفوق في الأداء على منافسيها. إنه ليس مفهوماً ثابتاً. بل إنها تتطور بمرور الوقت مع تكيف الشركات مع الظروف

## الفصل الأول

### الإطار النظري للاستجابة التنافسية

المتغيرة والتقدم التكنولوجي والتحويلات في تفضيلات المستهلكين. في هذا القسم، نتعمق في الفروق الدقيقة في تقييم الميزة التنافسية، واستخلاص الأفكار من وجهات نظر مختلفة وتقديم أمثلة عملية.

1. منظور العرض القائم على الموارد (RBV):

ويفترض إطار عمل RBV أن الميزة التنافسية للشركة تكمن في مواردها وقدراتها الداخلية. يمكن أن تكون هذه الموارد ملموسة (مثل الأصول المادية أو التكنولوجيا أو سمعة العلامة التجارية) أو غير ملموسة (مثل الثقافة التنظيمية والمعرفة وبراءات الاختراع). يتضمن تقييم الميزة التنافسية من منظور RBV تقييم ما يلي:

- عدم تجانس الموارد: هل موارد الشركة فريدة ويصعب تقليدها؟

- عدم تحرك الموارد: هل يمكن للشركة نقل مواردها بسهولة إلى سياقات أخرى؟ - متانة الموارد: إلى متى تستطيع الشركة الحفاظ على ميزتها؟

2. تحليل القوى الخمس لبورتر:

يؤكد إطار مايكل بورتر على العوامل الخارجية التي تشكل الميزة التنافسية. يتضمن تقييم الميزة التنافسية باستخدام هذا النموذج تحليل القوى التالية:

- تهديد الداخلين الجدد: تقييم العوائق التي تحول دون الدخول (على سبيل المثال، وفورات الحجم، والولاء للعلامة التجارية) التي تحمي الشركات القائمة.

- القدرة التفاوضية للموردين والمشتريين: فهم كيفية تأثير الموردين والمشتريين على هيكل تكلفة الشركة وتسعيرها.

- تهديد البدائل: تحديد المنتجات أو الخدمات البديلة التي يمكن أن تحل محل عروض الشركة.

- تنافس الصناعة: دراسة شدة المنافسة داخل الصناعة.

- المكملون: النظر في كيفية تأثير المنتجات أو الخدمات التكميلية على عرض القيمة للشركة (على سبيل المثال، نظام Apple البيئي للتطبيقات والملحقات).

3. منظور القدرات الديناميكية:

ويتطلب تقييم الميزة التنافسية أيضا الاعتراف بقدرة الشركة على التكيف والابتكار. تشير القدرات الديناميكية إلى قدرة الشركة على استشعار التغيرات في البيئة، واغتنام الفرص، وإعادة تشكيل مواردها.

4. استراتيجية المحيط الأزرق:

تشجع هذه الإستراتيجية الشركات على إنشاء مساحات سوقية لا تقبل المنافسة بدلا من التنافس المباشر. يتضمن تقييم الميزة التنافسية من خلال عدسة المحيط الأزرق تحديد احتياجات العملاء غير المستغلة وتطوير حلول مبتكرة.

5. الموازنة بين الميزة قصيرة المدى والميزة طويلة المدى:

في حين أن المكاسب قصيرة المدى (خفض التكلفة، واستراتيجيات التسعير) تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، فإن النجاح المستدام يتطلب رؤية طويلة المدى. تستثمر شركات مثل يونيليفر في مبادرات الاستدامة (مثل الحد من التأثير البيئي) لتعزيز وضعها التنافسي على المدى الطويل.

باختصار، تقييم الميزة التنافسية متعدد الأوجه، ويشمل الموارد الداخلية، وديناميكيات الصناعة، والقدرة على التكيف، والبصيرة الاستراتيجية. يجب على المؤسسات أن تقوم باستمرار بتقييم وتحسين مزاياها لتظل ذات صلة في مشهد الأعمال المتطور باستمرار.

#### المطلب الرابع: ابعاد الميزة التنافسية

يقصد بأبعاد الميزة التنافسية تلك الخصائص التي تختارها المنظمة وتركز عليها عند تقديم منتجاتها تلبية للطلب السوقي بغية تحقيق التفوق على المنافسين، فسعيها من المنظمة لتعزيز حصتها السوقية والتميز التنافسي أخذت في البحث عن خصائص بالإضافة إلى الجودة العالية والتكاليف المنخفضة، فتوصلت إلى أبعاد الوقت من خلال التسليم في الوقت المناسب إضافة إلى المرونة، فأصبح بإمكان المنظمة أن تتميز عن منافسيها بأكثر من بعد. ولقد تعددت وجهات النظر في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، لكل الأبعاد الممكنة للمؤسسة أن تنافس وتتفوق من خلالها وهي: التكاليف المنخفضة، المرونة والتسليم في الوقت، والجودة العالية، وفيما يلي توضيح لكل هذه الأبعاد:

#### التكلفة (Cost):

يشير بعد التكاليف إلى قدرة المنظمة على تقديم منتجات بأقل التكاليف، لما يتيح لها إمكانية تحقيق ميزة التكلفة الأقل ومن ثم بيع منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنافسيها فيؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية في الأسعار، مما يمكن المنظمة من التفوق على منافسيها ويعتبر حاجزا يعوق دخول المنافسين الجدد.

#### المرونة (Flexibility):

لقد تغيرت قواعد التنافس نتيجة للتحويلات في الظروف البيئية وتبدل حاجات ورغبات العملاء ووسائل الإشباع. لم يعد التنافس يقتصر فقط على تحقيق تكلفة منخفضة وجودة عالية، بل اتسع ليشمل سرعة الاستجابة للتغيرات في احتياجات العملاء وتقليل زمن التسليم. و يظهر مفهوم المرونة القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات طلبات العملاء، مما يؤدي إلى زيادة رضا الزبون من خلال تقليص الوقت المستغرق في عمليات التسليم. (إلياس، 2021،

صفحة ص240)

### وقت التسليم (Time Delivery):

تستند استراتيجية الوقت للحصول على الميزة التنافسية إلى تحقيق أقصى سرعة ممكنة في أداء وظائفها الرئيسية، مثل تطوير وتحسين المنتجات، وتلبية احتياجات الزبائن، وإنتاج وتوزيع المنتجات، بالإضافة إلى تقديم خدمات ما بعد البيع. يتطلب ذلك التركيز على تقليل فترة حياة المنتج ابتداءً من تكوين الأفكار للمنتج الجديد حتى توصيل السلع النهائية للزبائن، بدلاً من الاعتماد على الجداول الزمنية التقليدية لإنجاز المهام المحددة. (جبار كاظم و عبد الوهاب، 2013، صفحة 62)

### الجودة (Quality)

في العصر الحديث، أصبحت الجودة أداة تنافسية لا غنى عنها في مؤسسات اليوم، حيث تشكل درعاً لها لمواجهة التغيرات والتحديات. بغض النظر عن نوع النشاط الذي تقوم به المؤسسة، سواء كانت إنتاجية أو خدمية، ربحية أو غير ربحية، تعتبر الجودة البعد الأساسي للتفوق التنافسي. يسعى العديد من الأماكن العاملة إلى تحقيق جودة عالية في منتجاتها وخدماتها، بهدف تحقيق رضا الزبون وضمان بقائها واستمراريتها في ساحة المنافسة. يُعتبر ضمان بقاء المؤسسة في السوق مرتبطاً بتنوع منتجاتها بأساليب تجعلها أكثر جاذبية لاهتمام الزبائن. (ياسمين، 2023)

### خلاصة الفصل

استعراض هذا الفصل الناحية النظرية للاستجابة التنافسية، حيث يتناول مجموعة من التعاريف المتعلقة بالاستجابة التنافسية والأبعاد التي تأسست عليها، بما في ذلك مفهوم التنافسية ومؤشراتها، وكذلك الميزة التنافسية وأبعادها.

الإستجابة التنافسية تعني الاستجابة بشكل فعال لتحديات السوق وفرصها، وذلك من خلال تحسين عمليات الإنتاج والخدمة، وتطوير المنتجات والخدمات، وابتكار استراتيجيات التسويق والتوزيع التي تضمن للمؤسسة بقاءها ونموها في بيئة منافسة متغيرة. حيث تعتمد على مجموعة من الأبعاد، تتضمن السرعة، والثبات، والفعالية، من أجل فهم المنافسة وتحليل السوق، وتقييم وضع المؤسسة وتطوير إستراتيجيات ملائمة لتحقيق الميزة التنافسية

## الفصل الثاني

### الإطار النظري لإدارة المعرفة الاستراتيجية

تمهيد:

شهدت بيئة الأعمال تحولات كبيرة، حيث تزايدت التعقيدات والتحديات التي تواجه المنظمات. ازدادت المنافسة في الأسواق، وتطورت الاحتياجات وتغيرت تفضيلات العملاء، فأصبح من الضروري أن تتبنى المنظمات استراتيجيات تمكنها من التكيف مع هذه التحولات والاستفادة منها. و تعتبر إدارة المعرفة الاستراتيجية أحد الأدوات الرئيسية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنافسية الفعالة، حيث تركز إدارة المعرفة على تجميع وتنظيم واستغلال المعرفة داخل المنظمة بهدف تحقيق أهدافها وتطوير مزايا تنافسية. وسيتم في هذا الفصل التعرف على الإطار النظري لإدارة المعرفة الاستراتيجية من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة الاستراتيجية.**

**المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة الاستراتيجية**

**المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة الاستراتيجية بالاستجابة التنافسية.**



المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة الاستراتيجية.

يعد مجال ممارسات واستخدامات إدارة المعرفة وتطبيقاتها مجالا واسعا، يمكن أن يغطي كافة أوجه بناء المعرفة بدءا من التعلم أثناء العمل وبرامج التدريب وانتهاء البحث والتطوير، وعليه فإنه يمكن لأي مؤسسة من المؤسسات أن تبدأ تنفيذ إدارة المعرفة من خلال وضع استراتيجية خاصة بذلك بعد تحديد فجوة المعرفة في المؤسسة، وتحديد الاحتياجات والأهداف.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة الاستراتيجية.

سننتقل إلى مفهوم إدارة المعرفة ثم إلى إدارة المعرفة الاستراتيجية التي تتمثل في مايلي:

أولا: مفهوم إدارة المعرفة:

تعرف إدارة المعرفة على أنها "العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي." (القيوتي، 2005، صفحة 5)

تعرف أنها "عملية مستمرة تشتمل على عدة أنشطة تستهدف الوصول للمعرفة وتطويرها، والتعريف بها واستخدامها والاحتفاظ بها، بهدف تحسين مستوى الأداء وتخفيض التكاليف وتحسين قدرات الأفراد العاملين لمسيرة التطورات الحادثة في كافة المجالات في المجتمع والبيئة المحيطة بالمؤسسة." (علي، 2013، الصفحات 120-121)

تعريف وكالة ناسا (NASA): "هي عملية توفير المعلومات الملائمة للأفراد الملائمين بالوقت الملائم لمساعدة الأفراد من إنشاء المعرفة وتقاسم وتفعيل المعلومات بالطرق التي تحسن بشكل قابل للقياس أداء ناسا وشركائها . كما تعتبر إدارة المعرفة بمثابة أدوات وتقنيات واستراتيجيات للاحتفاظ بخبرات الأعمال وتحليلها وتنظيمها وتحسينها ومشاركتها. (Todd Groff, 2012)

تعريف البنك الدولي ( The World Bank ): "هي الحصول والتنظيم المنهجي لثروة المعرفة والخبرة المكتسبة من العاملين، الزبائن، وشركاء التطوير وجعل هذه المعرفة قابلة للوصول بشكل جاهز لذوي العلاقة داخليا وخارجيا، وإنشاء الصلات بين الجماعات التي تعمل على موضوعات متماثلة." (نجم، 2008، صفحة 92)

يعرف ويج Wiig إدارة المعرفة: "بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة، الإيجابية منها والسلبية، في مختلف أنواع العمليات، إدارتها، وتحديد المنتجات

والاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها".  
(برطال، 2019، الصفحات 112-113)

بيتر دراكر جلب لنا تعريفاً أكثر إيجازاً: "إدارة المعرفة عي تنسيق واستغلال الموارد المعرفية للمنظمات، من أجل خلق المنفعة وميزة تنافسية" (محمد، صفحة 75)

من التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك تعدداً في تعاريف إدارة المعرفة وأنه لا يوجد تعريف واحد وشامل ومتفق عليه لإدارة المعرفة، فهناك اختلافات كبيرة حول تحديد مفهوم واحد ومحدد لإدارة المعرفة وينظر البعض إليه على أنه يعبر عن حقل معرفي جديد لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف، لذلك فإن التأطير المفاهيمي لإدارة المعرفة لم يكتمل.

ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة الاستراتيجية:

هي عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال إدارة واستغلال المعرفة والمعلومات الخاصة بها. تركز على تحديد كيفية تدفق المعرفة بين الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب، مما يساهم في تحسين الإنتاجية والكفاءة. كما تعتبر إستراتيجية المعرفة خطة لترتيب واستعمال المعرفة في المؤسسة، حيث أنها تصف وتحدد كيف تدير المؤسسة معرفتها جيداً، وذلك من أجل تحقيق الربح والمنفعة من خلال صياغة رؤية واضحة حول المعرفة وتحديد أهداف إستراتيجية قائمة على المعرفة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. (بن عمر، 2019 - 2020، صفحة 66)

كما يمكن تعريف إدارة المعرفة إستراتيجية بأنها "خطة منسقة من الأعمال من أجل تمكين عمليات الأعمال الجوهرية من استخدام تقنيات إدارة المعرفة، وإن المنظمات تقوم بتوظيف إدارة المعرفة من خلال إستراتيجيات".  
(مليطان، 2016، صفحة 41)

نستنتج في الأخير من خلال هذه التعاريف أن إدارة المعرفة إستراتيجية هي عبارة عن حالة ذهنية معينة لترتيب واستعمال المعرفة في المؤسسة، حيث أنها تصف وتحدد كيف تدير المؤسسة معرفتها جيداً، وذلك من أجل تحقيق الربح والمنفعة.

المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة الاستراتيجية.

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية: (الكبيسي و الشيخلي، د/س، الصفحات 46-47)

- تكمن أهمية إستراتيجيات إدارة المعرفة بما تعكسه تلك الاستراتيجيات من دور فاعل في الإستراتيجية التنافسية للمنظمة وكيفية خلق قيمة للزبون.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري لإدارة المعرفة الإستراتيجية

- تسعى المنظمات عند تبنيها استراتيجيات إدارة المعرفة تسهيل استعمال الموجودات المعرفية واكتساب وتقاسم المعرفة الضمنية لدى عاملاتها والمتعاملين معها ومن ثم ترميزها للحفاظ عليها .
- يبرز أهمية إستراتيجيات إدارة المعرفة من خلال مفهوم التشارك في التفكير الاستراتيجي الذي يهدف إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة واجتماعية مستندة على الترابط بين المعرفة الشخصية وظواهر المعرفة.
- أهمية إستراتيجيات إدارة المعرفة بكون إدارة المعرفة ماهي إلا إطار يحوي في داخله أربعة عناصر عمليات الإنتاج، تكنولوجيا المعلومات الخزين المعرفي والسلوك الشخصي ولغرض التعامل الصحيح من الناحية الإدارية والممارسة التنظيمية فأن المنظمات تتبنى الإستراتيجية المعرفية الملائمة لتلك العناصر التي تحقق التوليد والاكتساب والاستغلال والنشر للمعرفة.
- الاستراتيجيات بما تحققة من عقد سيكولوجي يكمن فيه طرح جديد لانسجام العاملين مع منظماتهم من خلال إدولوجية تكون المفتاح الرئيس للإدراك الأفضل بكيفية إشباع حاجات العاملين، العمليات والعناصر التي تتكامل مع بعضها لتفتح مجالاً لإمكانية استنباط تفسيرات جديدة.

المطلب الثالث: خصائص المعرفة كمورد استراتيجي.

يمكن إجمال خصائص المعرفة كمورد استراتيجي في النقاط الآتية:

- إن الوصول إلى الموارد القيمة والفريدة في المؤسسة هي إحدى الطرق لتكوين الميزة التنافسية ولكن حتى هذه قد لا تدوم بسبب تمكن المنافسين من تقليدها، وعليه فإن المؤسسات قد تمتلك المعرفة الفائقة التي تميزها عن غيرها والتي تمتلك خصائص المورد الاستراتيجي. ويشير بولنغر وسميث (Bollinger & Smith) إلى أن المعرفة تمتلك خصائص المورد الاستراتيجي فهي : (عيشوش، 2017 - 2018، صفحة 19)

- فريدة : كل شخص في المؤسسة يعتمد على قاعدة معرفية شخصية في تفسير المعلومات، كما أن التفسير والاستيعاب الجماعي للمعرفة يعتمد على تعاضد جهود كل الأشخاص في المجموعة، أيضا فالمعرفة تعتمد على التاريخ المتميز للمؤسسة المتعلق بالتجارب الذاتية والخبرات المتراكمة، لذا فمن الصعوبة وجود مؤسسات متماثلة في طرق التفكير.
- نادرة : المعرفة في المؤسسة تمثل مجموع معارف العاملين معرفة كيف معرفة ماذا، معرفة لماذا ، وهي تعتمد على معارف العاملين الحاليين والسابقين أيضا، فلكل مؤسسة معرفتها الخاصة التي تميزها وتميز نهجها في التعامل وفهم الأمور والمعضلات، وهذه تتكون من خلال الخبرة وتراكمها من جيل لجيل، لذلك فهي نادرة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري لإدارة المعرفة الإستراتيجية

- ذات قيمة: المعرفة الجديدة هي نتيجة التحسين في المنتجات العمليات التكنولوجيات، الخدمات، لكي تظل المؤسسة قادرة على المنافسة والاستمرار والمعرفة الجديدة تساعد المؤسسة في الحصول على ميزة إستراتيجية وخلق القيمة.
- غير قابلة للاستبدال: تعاضد جماعات معينة لا يمكن استنساخه، بالتالي تمثل كفاءة متميزة صعبة الاستبدال. إن المعرفة الأكثر أهمية تكمن في رؤوس الخبراء وعلاقاتهم المميزة وتدابير فرق العمل، مما لا يمكن نقله إلى الآخرين بسهولة.
- كل ذلك يوجب على المؤسسة التي تزيد ضمان الاستمرارية التنافسية أن تطور آليات اكتساب المعرفة، ونشرها بين العاملين في الوقت وللشخص المناسبين والتركيز على المصادر التي تعزز من المخزون المعرفي المتميز للمؤسسة.

### المبحث الثاني: أساسيات ادارة المعرفة الاستراتيجية

من خلال التركيز على إدارة المعرفة الاستراتيجية، يمكن للمؤسسات تحسين كفاءتها التشغيلية، وتعزيز قدرتها على الابتكار، والاستجابة بمرونة للتغيرات في السوق مما يتيح لها البقاء في مقدمة المنافسة.

### المطلب الأول: فوائد ادارة المعرفة الاستراتيجية

تعتبر إدارة المعرفة الاستراتيجية من الأدوات الحيوية التي تساهم في تحقيق العديد من الفوائد للمؤسسات، سواء كانت تلك الفوائد تتعلق بتحسين الأداء التنظيمي أو تعزيز القدرة التنافسية كما تساعد عمليات إدارة المعرفة العاملين في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشكلات التي تواجه نشاطات المنظمة. (النبتي، 2023)

فيما يلي بعض الفوائد الرئيسية لإدارة المعرفة الاستراتيجية:

تحقيق التفوق التنافسي: من خلال إدارة المعرفة بشكل فعال، يمكن للمؤسسات تحسين منتجاتها وخدماتها باستمرار، مما يمكنها من التفوق على منافسيها في السوق. استخدام المعرفة المتاحة يساعد في تطوير حلول مبتكرة وتحسين العمليات.

تعزيز الابتكار: تساهم إدارة المعرفة في خلق بيئة داعمة للابتكار، حيث يتم تجميع المعرفة وتبادلها بين الأفراد بشكل يساهم في توليد أفكار جديدة وتحسين العمليات والمنتجات بشكل مستمر.

تحسين الكفاءة التشغيلية: تساعد إدارة المعرفة على تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل الازدواجية في الجهود وتسهيل الوصول إلى المعلومات الضرورية، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.

زيادة سرعة اتخاذ القرار: توفر إدارة المعرفة الوصول السريع إلى المعلومات الدقيقة والموثوقة، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات ويسرع من الاستجابة للتغيرات في السوق.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري لإدارة المعرفة الإستراتيجية

تعزيز التعلم التنظيمي: تشجع إدارة المعرفة على خلق بيئة تعلم مستمر داخل المنظمة، حيث يمكن للأفراد تبادل الخبرات والمعرفة، مما يعزز من تطوير المهارات وتحسين الأداء.

تحسين جودة المنتجات والخدمات: من خلال جمع وتحليل المعرفة المتعلقة باحتياجات العملاء وأفضل الممارسات، يمكن للمؤسسات تحسين جودة منتجاتها وخدماتها لتلبية توقعات العملاء بشكل أفضل.

زيادة رضا العملاء: تساهم إدارة المعرفة في فهم أفضل لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم، مما يؤدي إلى تحسين تجربة العملاء وزيادة مستوى رضاهم.

تعزيز التعاون والتواصل الداخلي: تعمل إدارة المعرفة على تحسين التواصل والتعاون بين فرق العمل والأقسام المختلفة داخل المؤسسة، مما يعزز من تبادل المعرفة ويقلل من العوائق التنظيمية.

تحسين الاستدامة التنظيمية: يمكن لإدارة المعرفة أن تساهم في تعزيز استدامة المؤسسة من خلال تحسين عملية صنع القرار وتطوير استراتيجيات مستدامة مبنية على المعرفة المجمعة والتحليل الشامل.

### المطلب الثاني: معايير تقييم ادارة المعرفة الاستراتيجية

تقييم إدارة المعرفة الاستراتيجية يتطلب استخدام معايير دقيقة وشاملة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية واستفادة المؤسسة من المعرفة المتاحة بشكل فعال، فالمعرفة التي لا تنفذ تعتبر مجرد تكاليف. (بوران، 2016) فيما يلي بعض المعايير الرئيسية لتقييم إدارة المعرفة الاستراتيجية:

1. الأداء التنظيمي: قياس مدى تأثير إدارة المعرفة على الأداء العام للمؤسسة، بما في ذلك التحسينات في الكفاءة التشغيلية، زيادة الإنتاجية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
2. الابتكار والتطوير: تقييم قدرة النظام على دعم الابتكار داخل المؤسسة، بما في ذلك عدد الأفكار الجديدة التي تم تطويرها، وتحسين المنتجات والخدمات.
3. جودة القرارات: قياس جودة القرارات المتخذة بناء على المعرفة المتاحة، ومدى دقتها وسرعتها في الاستجابة للتغيرات في السوق.
4. مستوى رضا العملاء: تحديد تأثير إدارة المعرفة على رضا العملاء من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.
5. فاعلية التخزين والاسترجاع: تقييم فعالية الأنظمة المستخدمة في تخزين واسترجاع المعرفة، بما في ذلك سهولة الوصول إلى المعلومات والبيانات الضرورية.

6. التعاون والتواصل الداخلي: قياس مدى تحسين النظام للتواصل والتعاون بين فرق العمل والأقسام المختلفة داخل المؤسسة.

7. تكامل التكنولوجيا: تقييم مستوى تكامل أدوات وتقنيات إدارة المعرفة مع الأنظمة الأخرى في المؤسسة، ومدى سهولة استخدامها من قبل الموظفين.

#### المطلب الثالث: معيقات إدارة المعرفة الاستراتيجية

إدارة المعرفة الاستراتيجية تواجه العديد من المعوقات التي يمكن أن تؤثر على فعاليتها وتحقيق أهدافها. فيما يلي بعض المعوقات الرئيسية:

1. قلة الوعي والفهم الداخلي : حيث يعاني العديد من المؤسسات من قلة الوعي بأهمية إدارة المعرفة وفوائدها، و قد يكون هناك عدم فهم كاف للمفاهيم والأدوات المتعلقة بإدارة المعرفة.
2. عدم وجود استراتيجية محددة: العديد من المؤسسات لا تمتلك استراتيجية محددة لإدارة المعرفة، اذ يكون لديهم منصات تخزين وتعاون، ولكن غالبا ما يفتقرون إلى استراتيجية متكاملة .
3. التحديات التقنية : قد يواجه الفرق التقنية صعوبة في تطبيق أدوات إدارة المعرفة، كما قد تكون الأنظمة الحالية غير متكاملة أو تفتقر إلى القدرة على تبادل المعرفة بشكل فعال .
4. المقاومة للتغيير : العاملين قد يكونون مقاومين للتغيير أو يفضلون البقاء على الحال الحالي .
5. قلة التواصل والتعاون: يمكن أن يكون هناك قلة في التواصل بين الفرق داخل المؤسسة او ان يكون هناك تعاون محدود يمكن أن يؤثر على تدفق المعرفة والتبادل بين الأشخاص .

#### المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة الاستراتيجية بالاستجابة التنافسية

سيتم في هذا المبحث التطرق لدور إدارة المعرفة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في دعم الاستجابة التنافسية بأبعادها منفردة.

#### المطلب الأول: دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في سرعة الاستجابة التنافسية

إدارة المعرفة الاستراتيجية تلعب دورا حاسما في تعزيز سرعة الاستجابة التنافسية للمؤسسات. يمكن تلخيص هذا الدور الذي تلعبه في إدارة المعرفة الاستراتيجية في سرعة الاستجابة التنافسية كما يلي:

1. الوصول السريع للمعلومات: توفر إدارة المعرفة الأدوات والأنظمة التي تتيح الوصول السريع والفعال إلى المعلومات الحيوية، مما يمكن القادة من اتخاذ قرارات مستنيرة بشكل أسرع.
2. تحليل البيانات وتقديم التوصيات: تعتمد على تقنيات تحليل البيانات لتقديم توصيات تعتمد على الأدلة، مما يقلل من الوقت المستغرق في تحليل الوضع واتخاذ القرار.

3. تجميع وتوزيع المعرفة: تساعد في تجميع المعرفة من مختلف الأقسام وتوزيعها على جميع مستويات المنظمة، مما يعزز الابتكار من خلال مشاركة الأفكار والتجارب.
4. التعلم المستمر: تشجع على بيئة التعلم المستمر حيث يتم تحديث المعرفة بانتظام وتبادلها بين الموظفين، مما يحسن من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في السوق بسرعة.
5. رصد التغيرات في البيئة الخارجية: تمكن إدارة المعرفة من رصد التغيرات في البيئة التنافسية والاستجابة لها بسرعة عبر تحليل البيانات الخارجية.

#### المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في ثبات الاستجابة التنافسية

تلعب إدارة المعرفة الاستراتيجية دوراً محورياً في تحقيق ثبات الاستجابة التنافسية للمؤسسات، ويمكن توضيح ذلك من خلال مايلي:

1. توثيق المعرفة: تقوم إدارة المعرفة بتوثيق الخبرات والمعلومات الهامة وتخزينها في قواعد بيانات مركزية. هذا يضمن عدم فقدان المعرفة حتى عند تغيير الموظفين أو مغادرتهم، مما يعزز استمرارية العمل.
2. إدارة المعرفة الضمنية: تحويل المعرفة الضمنية (المكتسبة من الخبرة الشخصية) إلى معرفة صريحة يمكن توثيقها ومشاركتها بسهولة، مما يساهم في الحفاظ على ثبات الأداء.
3. تطوير البرامج التدريبية: تعتمد إدارة المعرفة على تطوير برامج تدريبية مستمرة للعاملين، مما يساعد على تحسين مهاراتهم ومعرفتهم بشكل دوري، وبالتالي الحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء التنافسي.
4. تشجيع مشاركة المعرفة: تشجع بيئة العمل التي تدعم إدارة المعرفة الموظفين على مشاركة المعلومات والخبرات فيما بينهم، مما يعزز من ثبات جودة الأداء.
5. تحليل البيانات والتنبؤ: استخدام أدوات تحليل البيانات للتنبؤ بالتغيرات السوقية والاتجاهات المستقبلية يساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات دقيقة، مما يعزز من استقرار الاستجابة للتغيرات.

#### المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في فعالية الاستجابة التنافسية

دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في فعالية الاستجابة التنافسية يتمثل في:

1. تحليل المعلومات: تساعد إدارة المعرفة الاستراتيجية في تحليل المعلومات الواردة من مصادر متعددة، مثل السوق والعملاء والمنافسين، وتحويلها إلى معرفة قيمة، هذا التحليل يمكن أن يساعد في فهم التغيرات في السوق واكتشاف الفرص والتهديدات بشكل أفضل.

2. تبادل المعرفة: يسهم إدارة المعرفة في تعزيز عملية تبادل المعرفة داخل المؤسسة، مما يعزز التعلم التنظيمي ويزيد من قدرة الشركة على التكيف مع التحديات الجديدة والتغيرات في البيئة التنافسية.
3. ابتكار المنتجات والخدمات: يمكن للشركات استخدام المعرفة المكتسبة لتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل، مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق.
4. بناء القدرات التنافسية: من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة، يمكن للمؤسسات بناء قدرات مميزة تميزها عن المنافسين، مثل القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات أو القدرة على تقديم حلول مبتكرة للعملاء.
5. التحليل التنبؤي: يمكن لإدارة المعرفة مساعدة المؤسسات على تطوير نماذج تحليلية متقدمة تسمح بالتنبؤ باتجاهات السوق وسلوك المستهلكين، مما يمكنها من اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة.

#### المطلب الرابع: دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في دعم الاستجابة التنافسية

- تعتبر إدارة المعرفة الاستراتيجية أساسية لدعم الاستجابة التنافسية للمؤسسات، حيث تساهم بشكل فاعل في تمكينها من التكيف مع التغيرات في البيئة التنافسية وتحقيق النجاح في سوق متجدد ومتنافس. وفيما يلي بعض ما يمكن ان يحققه دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في دعم الاستجابة التنافسية :
1. تحسين العمليات: يمكن لإدارة المعرفة الاستراتيجية أن تساعد في تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة، مما يزيد من كفاءتها ويقلل من تكاليفها، وبالتالي يمنحها تنافسية أفضل.
  2. تطوير المنتجات والخدمات: باستخدام المعرفة المكتسبة، يمكن للمؤسسات تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي تطلعات العملاء وتفوق على المنافسين في السوق.
  3. استراتيجيات التسويق والتوزيع: يمكن لإدارة المعرفة الاستراتيجية أن تدعم تطوير استراتيجيات التسويق والتوزيع الفعالة، مما يساعد في زيادة حصة السوق وتعزيز الانتشار للمنتجات والخدمات.
  4. التعلم المؤسسي: تعزز إدارة المعرفة الاستراتيجية التعلم المؤسسي، مما يمكن المؤسسة من التكيف مع التحديات والتغيرات بشكل فعال وسريع.



### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى الاطار النظري لاداره المعرفة الاستراتيجية حيث قمنا بتعريف اداره المعرفة الاستراتيجيه ثم ابراز اهميتها ثم انتقلنا خصائص المعرفة كمورد استراتيجي. تعتبر إدارة المعرفة الاستراتيجية أساسا حيويا يسهم في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسات، من خلال تمكينها من استخدام المعرفة والخبرات بشكل أمثل، وتعزيز الابتكار والتطوير المستمر، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، وبناء ثقافة تدعم التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية. وفي الاخير تم تحديد فوائد إدارة المعرفة الاستراتيجية، مروراً بمعايير التقييم، وصولاً إلى المعوقات، وأخيراً العلاقة بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية.

## الفصل الثالث

### الإطار الميداني للدراسة

تمهيد:

إثر تقديم المفاهيم النظرية لكل من الاستجابة التنافسية وإدارة المعرفة الإستراتيجية ضمن الفصول الأولى، والكشف عن الصلة النظرية المتبادلة بينهما، نسعى في هذا الفصل إلى تعزيز الجانب العملي والتطبيقي للموظفين وتحليل هذه العلاقة ضمن السياق الميداني في المؤسسة محل الدراسة. لذلك سنتطرق في هذا الفصل لإجراء دراسة ميدانية داخل شركة موبيليس فرع بسكرة، بهدف فحص متغيرات البحث واقعيًا، استنادًا إلى المعلومات المستقاة ومن خلال الاستفادة من وجهات نظر وتوجهات العاملين بالشركة، عبر استبيان صممناه ووزعناه على العينة المستهدفة. وسيتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث تتمثل في:

✓ المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "موبيليس" - وكالة بسكرة -

✓ المبحث الثاني: منهجية الدراسة

✓ المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبر الفرضيات ومناقشتها

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "موبيليس" - وكالة بسكرة

في عصرنا الحالي الممزوج بالتحويلات السريعة في عالم التكنولوجيا والاتصالات، تبرز مؤسسات قطاع الاتصالات كركيزة أساسية في منظومة جودة الخدمات. فهي تتناغم وسط بيئة منافسة متطورة تتطلب الابتكار المستمر والتطوير الدائم. في هذا السياق، تتحمل تلك المؤسسات مسؤولية تحسين أدائها وتطوير خدماتها لتلبية تطلعات العملاء في وجه التحديات التي تفرضها السوق المتغيرة باستمرار

#### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة "موبيليس"

موبيليس، الفرع الرائد لمجمع اتصالات الجزائر، تأسست في أغسطس 2003 وأعلنت استقلاليتها كمتعامل رئيسي في مجال الهاتف النقال بالجزائر. تمتلك موبيليس شبكة تغطية واسعة تصل إلى 97% من التراب الوطني، مع أكثر من 5000 محطة تغطية BTS. تضم الشركة حاليًا أكثر من 18 مليون مشترك، مما يجعلها واحدة من أكبر متعاملي الهاتف النقال في الجزائر. تعمل موبيليس على تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات والمنتجات، بما في ذلك GSM، GPRS، الإنترنت اللاسلكي، خدمات الجيل الثالث G3 والجيل الرابع G4، بالإضافة إلى خدمات مبتكرة مثل خدمة بلاك بيرى التي توفر للمستخدمين إمكانية البقاء على اتصال دائم بأعمالهم اليومية. تسعى الشركة دائمًا للابتكار وتقديم الجديد بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية، وتحرص على توفير خدمة عالية الجودة للمشاركين.

موبيليس تتميز بشعارها "أينما كنتم"، الذي يعكس التزامها بالإصغاء الدائم ولعب دور هام في مجال التنمية المستدامة واحترام التنوع الثقافي. تمتلك الشركة أكثر من 178 وكالة تجارية و 60.000 نقطة بيع معتمدة، مما يؤكد على قوتها وحضورها القوي في السوق الجزائرية.

#### المطلب الثاني: خدمات مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة

تقديم موبيليس مجموعة متنوعة من الخدمات، حيث تساهم في توفير وسائل الاتصال الحديثة وتقنيات الاتصال الرائدة للأفراد والشركات على حد سواء.

من بين الخدمات التي تقدمها موبيليس تشمل:

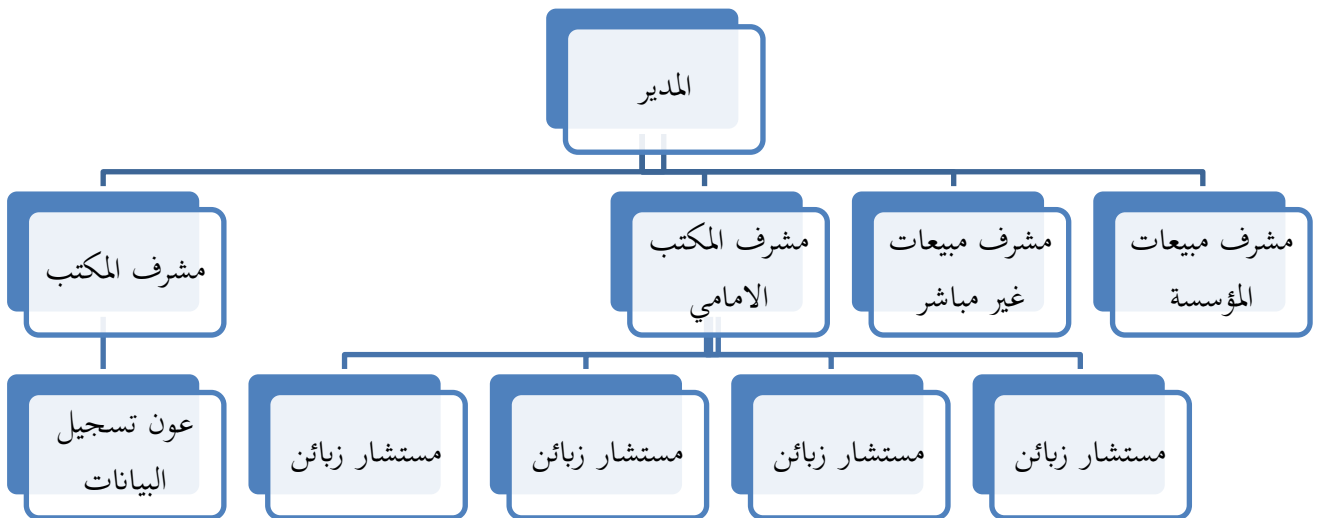
1. خدمات الاتصالات اللاسلكية: توفير خدمات الهاتف المحمول والانترنت اللاسلكي للمستخدمين.
2. باقات البيانات: توفير باقات البيانات للعملاء لتصفح الإنترنت واستخدام التطبيقات المختلفة على الهواتف المحمولة.

3. الرسائل القصيرة (SMS): إرسال واستقبال الرسائل النصية.
4. خدمات الهاتف الثابت: توفير خدمات الهاتف الثابت للمنازل والشركات.
5. خدمات الدفع الإلكتروني: تقديم خدمات الدفع عبر الإنترنت لفواتير الهاتف المحمول والإنترنت وغيرها من الخدمات.
6. خدمات الجيل الرابع (4G): تقديم خدمات الإنترنت السريعة عبر تقنية الجيل الرابع.
7. خدمات ما بعد البيع: دعم العملاء وخدمات ما بعد البيع مثل تقديم المساعدة التقنية وتقديم النصائح.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس وكالة بسكرة

- بناء على وجود شركة "موبيليس" في سوق تتسم بالمنافسة، فإن تركيزها الأساسي يتمحور حول تلبية احتياجات ورغبات العملاء كهدف رئيسي للشركة. تعمل المؤسسة بجد على تحقيق هذا الهدف من خلال:
- تبني تنظيم يحدد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح، مع الحرص على تجنب أي تضاربات أو تكرار في العمليات.
  - اتباع منهج إداري وإقامة أسس تنظيمية تسهل تسليط الضوء على المسائل الاستراتيجية المهمة التي تعزز القدرات التنفيذية، وتعمل على تحسين عمليات المراقبة.
- يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس وكالة بسكرة، الذي يعكس تنظيماً دقيقاً يتيح للموظفين فهم أدوارهم ومسؤولياتهم بوضوح، مما يعزز التنفيذ الفعال لاستراتيجيات الشركة ويسهل مراقبة أداء العمليات.

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس - وكالة بسكرة-



المصدر: من اعداد الطلبة بالاستناد إلى المعلومات المقدمة من المؤسسة.

## الفصل الثالث

### الإطار الميداني للدراسة

تتألف مؤسسة موبيليس للاتصالات - وكالة بسكرة - حصريا من قسم مخصص لإصلاح الأعطال. أما بالنسبة للمديرية التجارية، فتتكون من:

**مدير الوكالة:** يتبوأ قمة الهيكل الإداري، حيث يصدر الأوامر لبقية المكاتب والأعوان عند إصدار أمر إداري جديد أو تغيير في نمط العمل.

**مشرف المكتب الأمامي:** يعرف برئيس المصلحة ويشرف على مكاتب الاستقبال في المؤسسة.

**مشرف المكتب الخلفي:** يعمل في مخزن المؤسسة ويتعاون مع قسم الأمن.

**عون تسجيل البيانات:** يتولى تسجيل بيانات العاملين أو الزبائن.

**مشرف مبيعات مباشر:** يعمل مع المؤسسات الكبيرة ويقوم ببيع مودمات شبكة الإنترنت وشرائح الاتصال.

**مشرف مبيعات غير مباشر:** تتمثل مهمته في بيع اللافتات الإعلانية الخاصة بالمؤسسة وشرائح الاتصال للتجار.

**مستقبل الزبائن:** تلخص مهمته في بيع شرائح الاتصال واستقبال الزبائن.

### المطلب الرابع: أهداف مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة

منذ نشأتها، تسعى مؤسسة "موبيليس" إلى تحقيق أهداف أساسية تساهم في تطوير قطاع الاتصالات منها:

• **تقديم أفضل الخدمات:** تسعى موبيليس جاهدة لتقديم خدمات اتصالات ذات جودة عالية تلبي احتياجات وتطلعات زبائنها، سواء من ناحية التغطية الشبكية أو سرعة الإنترنت أو تنوع الخدمات المقدمة.

• **التكفل الجيد بالمشركين:** تضع موبيليس زبائنها في مقدمة اهتماماتها، وتعمل على ضمان رضاهم من

خلال توفير خدمة عملاء مميزة تلبي جميع احتياجاتهم وتستجيب لأسئلتهم واستفساراتهم بكفاءة وفعالية.

• **الإبداع:** تسعى موبيليس إلى التميز من خلال تقديم خدمات مبتكرة تلبي احتياجات الزبائن المتطورة، وتواكب أحدث التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات.

• **المساهمة في التنمية الاقتصادية:** تدرك موبيليس دورها كفاعل رئيسي في التنمية الاقتصادية للبلاد، وتعمل على المساهمة في تحقيق ذلك من خلال توفير خدمات اتصالات تمكن الشركات والمؤسسات من تعزيز إنتاجيتها ونموها.

• **تعزيز المسؤولية الاجتماعية:** تولي موبيليس اهتماما كبيرا لمسئوليتها الاجتماعية، وتعمل على دعم مختلف الفئات في المجتمع من خلال برامج ومبادرات تساهم في تحسين حياتهم وتطوير قدراتهم.

وبالإضافة إلى هذه الأهداف الرئيسية، تسعى موبيليس أيضا إلى تحقيق أهداف أخرى، تشمل:

## الفصل الثالث

### الإطار الميداني للدراسة

توسيع قاعدة الزبائن: تعمل موبيليس على جذب المزيد من الزبائن من خلال تقديم عروض وخدمات تنافسية تلي احتياجاتهم وتطلعاتهم.

تحسين الربحية: تسعى موبيليس إلى تحسين ربحيتها من خلال زيادة كفاءة عملياتها وتقليل التكاليف.

تعزيز مكانتها كرائدة في مجال الاتصالات: تحاول موبيليس الحفاظ على مكانتها كرائدة في مجال الاتصالات في الجزائر من خلال الاستثمار في أحدث التقنيات وتقديم خدمات مبتكرة.

وتساهم هذه الأهداف المختلفة في تحقيق رؤية موبيليس المتمثلة في أن تكون "مشغل اتصالات رائدا يساهم في بناء مجتمع رقمي متكامل في الجزائر".

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة، سنتناول في هذا الفصل الإطار المنهجي الذي اعتمدت عليه الدراسة الميدانية. من خلال تحديد المنهج المستخدم في الدراسة الميدانية، وتحديد المجتمع والعينة وأداة الدراسة. وفي الأخير سنقوم باختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

### المطلب الأول: المنهج والمجتمع وعينة وأداة الدراسة

#### أولاً: منهج الدراسة

يوضح منهج الدراسة الأسلوب المنهجي الذي ينتهجه الباحث في دراسته لظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وشاملة يمكن تعميمها وتطبيقها على حالات مشابهة.

في دراسة كمية تركز على دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في الاستجابة التنافسية للمؤسسة، تم جمع البيانات باستخدام أرقام ومقاييس قابلة للقياس الكمي. تم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل هذه البيانات وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة. واستخدم في الدراسة الانحدار الخطي البسيط لتقصي العلاقات السببية بين المتغيرات، مما سمح بتحديد تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، مع مراعاة تأثيرات المتغيرات الأخرى

#### ثانياً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يمثل المجموعة التي يركز عليها الباحث في دراسته، وتتميز أفرادها بخصائص مشتركة مما يميزهم عن الفئات الأخرى. في سياق دراستنا، يمثل مجتمع الدراسة موظفي مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة الذين يشتركون في الخصائص المحددة التي تجعلهم جزءاً من الظاهرة المدروسة.

العينة هي مجموعة جزئية من المجتمع تحتفظ بنفس خصائصه الأصلية والغرض منها هو الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع ككل. في الدراسة الحالية تم اعتماد العينة العشوائية، حيث تم توزيع 33 استبانة واسترجاع 31 استبانة صالحة للتحليل النهائي.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الشخصية للعينة

1. توزيع افراد العينة حسب الجنس:

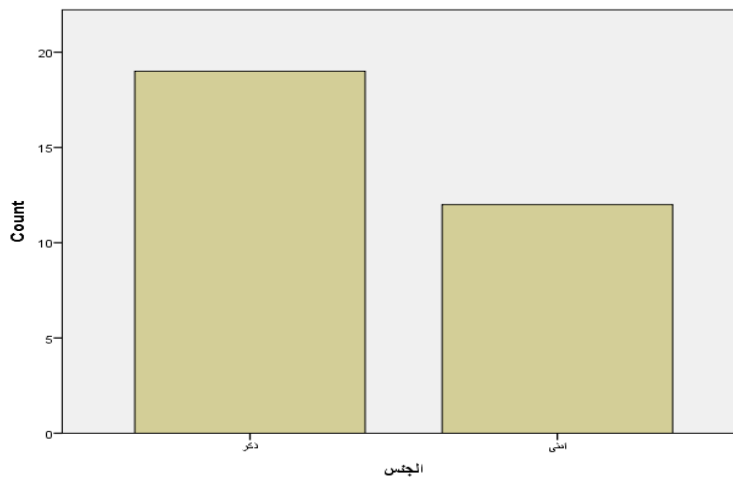
الجدول رقم (1): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	19	61.3%
أنثى	12	38.7%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاستناد إلى مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS. V21

وفقا للجدول رقم (1) نجد ان أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (31) فرد يتوزعون حسب متغير الجنس بعدد (19) بنسبة (61.3%) لصالح الذكور وهو ما يمثل غالبية أفراد العينة بينما في المقابل عدد فئة الإناث أقل والذي قدر ب (12) بنسبة (38.7%) من مجموع أفراد عينة البحث، ويعود ذلك للإختيار العشوائي للعينة.

الشكل رقم (3): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطلبة بالاستناد إلى مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS. V21



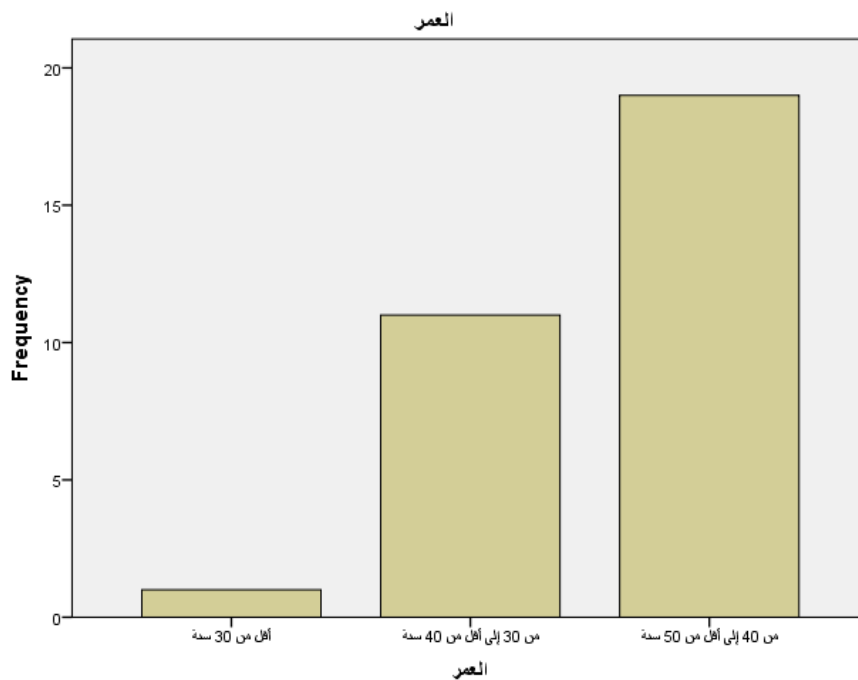
الجدول رقم(2): يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية%	التكرار	الفئات العمرية
3.2	1	أقل من 30 سنة
35.5	11	من 30 إلى أقل من 40 سنة
61.3	19	من 40 إلى أقل من 50 سنة
00	00	50 سنة فأكثر
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS. V21

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد عينة البحث تراوحت أعمارهم بين من 40 الى اقل من 50 سنة والتي مثلت نسبة (61.3%) بعدد 19 فرد ويمكن اعتبارها الفئة التي تتميز بالعقلانية، ثم تليها الفئة من 30 إلى اقل من 40 سنة بنسبة (35.5%) بعدد قدره 11 فرد و الفئة التي هي أقل من 30 سنة فقد بلغت (3.2%) ، اما الفئة التي هي من 50 سنة فأكثر فلا تحتوي على افراد وبالتالي نستنتج ان المؤسسة تسعى لتوظيف فئة الكهول من اجل الحفاظ على نشاطها. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم(4): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطلبة بالاستناد إلى مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS. V21

3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

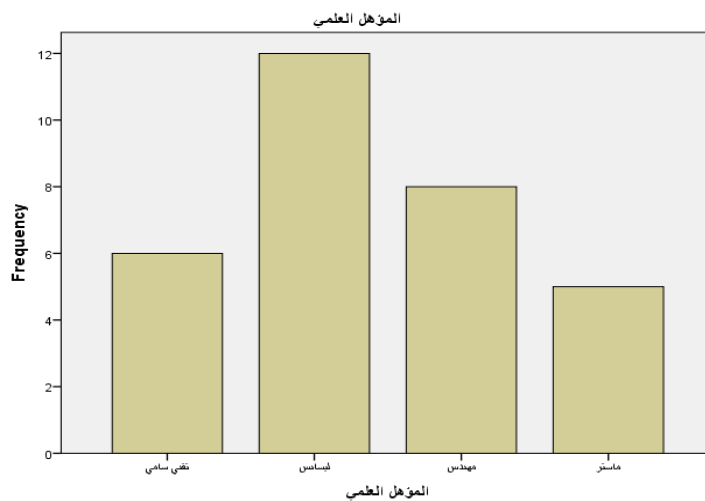
الجدول رقم(3): يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية%	التكرار	المؤهل العلمي
-	-	بكالوريا فأقل
19.4	6	تقني سامي
38.7	12	ليسانس
25.8	8	مهندس
16.1	5	ماستر
-	-	دراسات عليا
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS. V21

يوضح الجدول أن أغلب أفراد العينة يمتلكون شهادة الليسانس وذلك بعدد (12) فرد من (31) فرد بنسبة تقدر ب (38.7%)، تليها فئة ذوي رتبة مهندس بعدد (8) أفراد ونسبة (25.8%) ، ثم التقني سامي بعدد (6) أفراد ونسبتهم (19.4%)، وفي المرتبة الأخيرة حاملي شهادة الماستر والذي بلغ عددهم (5) أفراد ونسبة (16.1%). ومنه نستنتج أن غالبية موظفي مؤسسة موبيليس فرع بسكرة هم من خريجي الجامعات وبالأخص الحاصلين على شهادة الليسانس. هذا يشير إلى أن المؤسسة تسعى جاهدة لتوظيف هؤلاء الخريجين للاستفادة من مهاراتهم وتعزيز قدراتهم. لذا يمكن القول إن مستوى التعليم لدى الموظفين مرتفع، مما يتماشى مع طبيعة نشاط المؤسسة واحتياجاتها المتقدمة في مجال التكنولوجيا والتقنيات لإدارة خدماتها.

الشكل رقم(5): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطلبة بالاستناد إلى مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS. V21

4. توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية:

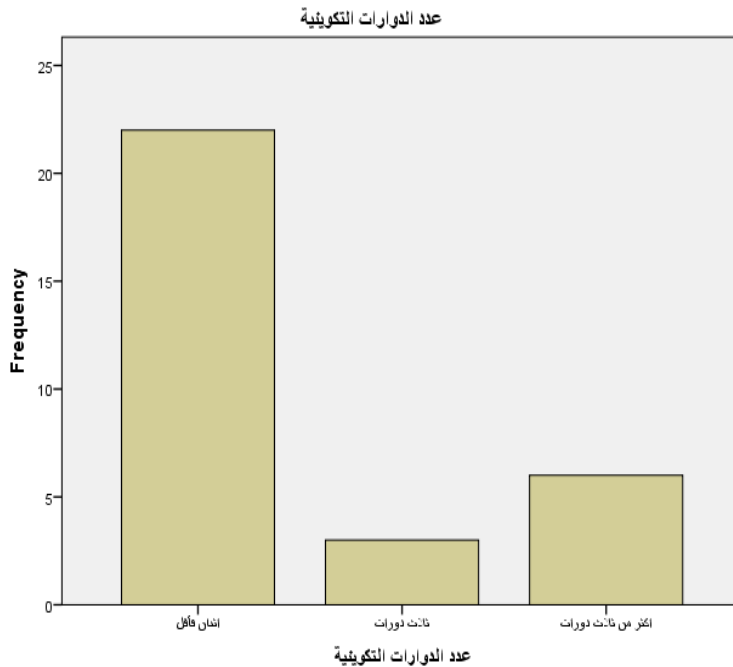
الجدول رقم(4): يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية

النسبة المئوية%	التكرار	الدورات التكوينية
71	22	2 فأقل
9.7	3	3 دورات
19.4	6	أكثر من 3 دورات
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS. V21

يبين الجدول أعلاه أن أغلب الموظفين قد إستفادوا من دورتين تكوينيتين فأقل وذلك بعدد (22) فرد أي بنسبة (71%) من عينة الدراسة من أجل زيادة فرص النمو والتطور، يلي ذلك (6) افراد استفادوا بأكثر من 3 دورات بنسبة (19.4%) وذلك بهدف اكتساب أحدث الأساليب والممارسات في قطاع الاتصالات، وتليها نسبة (9.7%) بعدد (3) أفراد إستفادوا من 3 دورات وذلك بغرض تطوير المهارات وزيادة الثقة بقدراتهم.

الشكل رقم(6): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS. V21

5. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

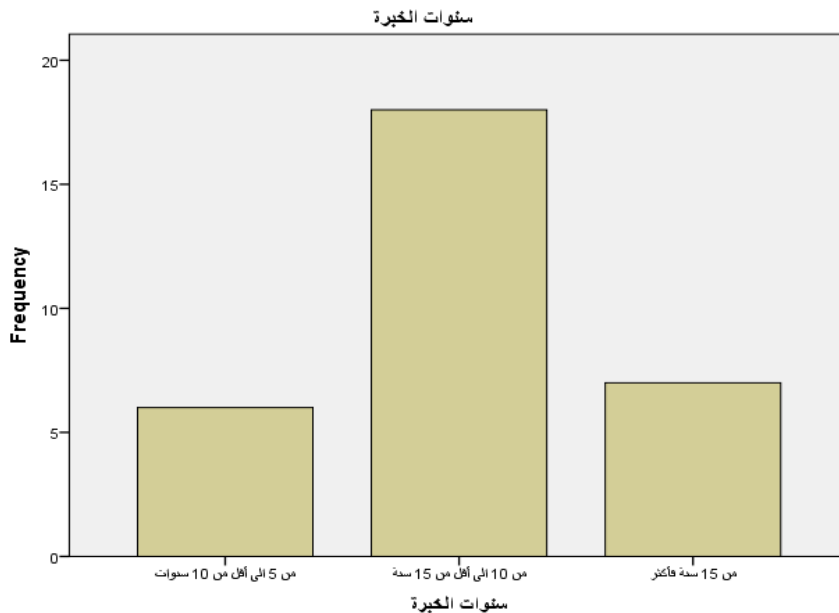
الجدول رقم(5): يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية%	التكرار	سنوات الخبرة
19.4	6	أقل من 5 سنوات
58.1	18	من 5 إلى أقل 10 سنوات
22.6	7	من 10 إلى أقل من 15 سنة
0	0	من 15 سنة فأكثر
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS. V21

يوضح الجدول أن فئة العمال الذين لديهم خبرة من 5 إلى أقل 10 سنوات هم الأكبر نسبة في العينة حيث قدرت ب (58.1%) بعدد (18) فرد ، أما نسبة (22.6%) فكانت لصالح الفئة من 10 إلى أقل من 15 سنة بعدد (7) أفراد اي ان هؤلاء الافراد لديهم خبرة كبيرة في المؤسسة، أما أقل نسبة (19.4%) فكانت لفئة (أقل من 5 سنوات) وتمثل فئة العمال الجدد. غير انه تنعدم نسبة أفراد العينة الذين تتجاوز خبرتهم أكثر من 15 سنة والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(7): يبين التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS. V21

## الفصل الثالث

## الإطار الميداني للدراسة

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

في التحليل، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V21) وهو نظام متقدم لإدارة البيانات وتحليلها في مجالات متنوعة، بما في ذلك التطبيقات الإحصائية. يستخدم هذا البرنامج لحساب مقاييس النزعة المركزية، ومعاملات الارتباط، ومعادلات الانحدار، واختبارات الفروض الإحصائية، بالإضافة إلى تنفيذ تحليلات متقدمة. في هذه الدراسة، سنستخدم الأساليب التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: تعبر عن التوزيع الإحصائي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean): يعد المتوسط الحسابي من أسهل مقاييس النزعة المركزية حساباً. و يعتبر من أكثر المقاييس الإحصائية انتشاراً بين الناس، وذلك لفائدته الكبيرة وسهولته. (عبد الكريم موسى، 96)
3. الانحراف المعياري (Standard Deviation): هو أهم مقاييس التشتت و يدل على انحراف القيم أو الدرجات عن أحد متوسطاتها، ونستفيد منه في معرفة مدى تجانس أفراد المجموعة. (سليم حمود، 2023)
4. معامل ألفا كرونباخ (cronbach's alpha): هو مقياس يستخدم لتقييم مدى موثوقية أو اتساق مجموعة من البنود أو العناصر التي تهدف إلى قياس مفهوم أو متغير معين في استبيان أو اختبار. كما يظهر مدى اتساق كل عبارة من العبارات المتعلقة بموضوع الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور ككل. (رماح، 2018)
5. اختبار التوزيع الطبيعي: يستخدم اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لتحديد ما إذا كانت البيانات الإحصائية تتبع التوزيع الطبيعي
6. اختبار الانحدار البسيط: يتم اختبار هذا الفرض عند عدم وجود التكرار لقيم المتغير المستقل بطرق وأساليب بسيطة دون أي تعقيدات تذكر. (Lahcene Abdallah, 2011)
7. معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation: هو مقياس إحصائي يستخدم لتحديد قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين. ويستخدم لحساب قيمة معامل الارتباط عندما يكون المتغيرات المراد قياس الارتباط بينهما متغيرات مستقلة أو مستمرة. (حيدر عبد الكريم محسن، 2017)

### المطلب الرابع: مصادر و أدوات جمع بيانات الدراسة

#### 1. أداة الدراسة

استندت الدراسة بشكل كامل إلى الاستبانة لمعرفة آراء الأفراد الذين تم استجوابهم في المؤسسة محل الدراسة. ويعرف الاستبيان بأنه: أداة بحثية تستخدم لجمع البيانات والمعلومات من الأفراد بشكل منظم ومنهجي. وهو

## الفصل الثالث

### الإطار الميداني للدراسة

مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها البعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف. (عامر إبراهيم ، 2018)

تم تصميم الاستبيان استنادا إلى المعلومات المستخلصة من الجانب النظري بالإضافة الى الدراسات السابقة. لضمان وضوح وسلامة العبارات، عرض الاستبيان على الأستاذة المشرفة، وبعد مراجعتها واقتراحاتها، أجريت بعض التعديلات. في النهاية، أصبح الاستبيان مكونا من (35) عبارة ومقسما إلى قسمين هما:

**القسم الأول:** يشمل البيانات الشخصية والوظيفية المتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد الدورات التكوينية، وسنوات الخبرة.

**القسم الثاني:** يشمل محاور الإستبانة والمقسمة إلى محورين هما:

**المحور الأول:** يتعلق بالمتغير التابع المتمثل في الإستجابة التنافسية. ويحتوي على (15) عبارة موزعة على 3 أبعاد وهي كالآتي:

**أولاً:** بعد السرعة. ويكون من العبارة رقم (01) إلى العبارة رقم (05).

**ثانياً:** بعد الثبات. ويكون من العبارة رقم (06) إلى العبارة رقم (10).

**ثالثاً:** بعد الفعالية. ويكون من العبارة رقم (11) إلى العبارة رقم (15).

**المحور الثاني:** يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في التوجه الإستراتيجي. ويحتوي على (20) عبارة موزعة على 4 أبعاد وهي كالآتي:

**أولاً:** بعد استكشاف المعرفة الاستراتيجية . ويكون من العبارة رقم (01) إلى العبارة رقم (05).

**ثانياً:** بعد صناعة المعنى الاستراتيجي . ويكون من العبارة رقم (06) إلى العبارة رقم (10).

**ثالثاً:** بعد تبادل المعرفة الاستراتيجية . ويكون من العبارة رقم (11) إلى العبارة رقم (15).

**رابعاً:** بعد استغلال المعرفة الاستراتيجية . ويكون من العبارة رقم (16) إلى العبارة رقم (20).

كما تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة كما هو موضح في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (6):** يبين توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي

المقياس	الوزن	المتوسط الحسابي	مستوى القبول
غير موافق تماما	1	(1-1.79)	منخفض جدا
غير موافق	2	(1.80-2.59)	منخفض
محايد	3	(2.60-3.39)	متوسط
موافق	4	(3.40-4.19)	مرتفع

مرتفع جدا	(5-4.20)	5	موافق تماما
-----------	----------	---	-------------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS. V21

كما تم استخدام المقابلة من أجل أخذ الموافقة لتوزيع الاستبيان في مؤسسة موبيليس وأخذ معلومات عن المؤسسة. تمثل المقابلة تفاعل لفظي بين شخصين حول موضوع معين، حيث يقوم أحدهما وهو القائم بالمقابلة بطرح مجموعة من الأسئلة على المبحوث من أجل الحصول على معلومات تدور حول رأيه ومعتقداته. (فيروز، 2023)

المطلب الخامس: صدق وثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات إلى درجة الاتساق والاستقرار في نتائج أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها، بحيث يمكن تكرار استخدامها للحصول على نفس النتائج. بمعنى آخر، إذا أعيد تطبيق الأداة على نفس العينة في ظروف مشابهة، فإنها ستعطي نفس النتائج تقريبا. أما الصدق فيمثل مدى ارتباط أسئلة الاستبيان بالظاهرة المدروسة، أي مدى قدرة الأداة على قياس ما صممت لقياسه بدقة. للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمجموعة عبارات الاستبيان. و تم قبول الفقرات التي تجاوز معامل ثباتها 60%. أما للتحقق من صدق الأداة فقد تم حساب معامل الصدق وذلك بأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ". والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(7) : يوضح قيم معامل الثبات (Cronbach Alpha)

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا-كرونباخ	صدق أداة الدراسة
الإستجابة التنافسية	15	0,907	0,952
إدارة المعرفة الاستراتيجية	20	0,872	0,933
السرعة	5	0,807	0,898
الثبات	5	0,873	0,934
الفعالية	5	0,919	0,958
الإستبانة ككل	35	0,941	0,970

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS. V21

يوضح الجدول قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لكلا المتغيرين بالإضافة لأبعاد الإستجابة التنافسية والإستبانة ككل، حيث بلغ معامل الثبات بالنسبة للإستجابة التنافسية (0,907) ومعامل الصدق (0,952) والتي تضم (15) عبارة، أما بالنسبة لإدارة المعرفة الاستراتيجية فقد بلغ معامل الثبات (0,872) ومعامل الصدق (0,933) والذي يضم (20) عبارة، ، وأن القيمة الإجمالية بالنسبة لمعامل ثبات الإستبانة ككل قد بلغت (0,941) أما

## الفصل الثالث

### الإطار الميداني للدراسة

قيمة معامل الصدق فبلغت (0.970). بناء على هذه النتائج، يمكننا الاستنتاج بأن الاستبانة التي أعدناها للدراسة قادرة على تحقيق الثبات في النتائج، حيث إذا ما أعيد تطبيقها في نفس الظروف وفي أزمنة مختلفة فمن المتوقع أن تعطي نفس النتائج بشكل متسق وثابت. كما يمكننا الاعتماد على بيانات الاستبانة لقياس المتغيرات نظراً لأن معامل ثبات الاستبانة يتجاوز القيمة المقبولة للثبات وهي 0.60.

### المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبر الفرضيات ومناقشتها

في هذا المبحث سنقوم أولاً باختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الإستبيان وذلك في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني سنقوم بعرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة، ثم في المطلب الثالث سنقوم باختبار الفرضيات ومناقشتها وفي الأخير سنقوم بتفسير هذه الفرضيات.

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التأكد أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تم الإستعانة باختبار كولموغوروف-سيمرنوف (kolmogorov-Sminov) حيث يستخدم هذا الإختبار في حالة كانت العينة أكبر أو تساوي 30. ويمثل الجدول التالي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality):

جدول رقم (8): يبين نتائج إختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)

نوع التوزيع	kolmogorov-Smirnov			إختباة نوع التوزيع الطبيعي للإستبيان ككل
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة الإحصائية	
التوزيع طبيعي	0,148	31	0,136	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS. V21

يختبر الجدول أعلاه الفرضين التاليين:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

يوضح لنا الجدول أن عدد أفراد العينة (31) فرد وعلية فإننا سوف نعتمد على نتائج إختبار كولموغوروف-سيمرنوف (kolmogorov-Smirnov)، وجدنا مستوى الدلالة ( $Sig=0,148$ ) وهو أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) المعتمد في الدراسة. ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أي تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي.



المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

1. بالنسبة للمتغير المستقل: إدارة المعرفة الاستراتيجية

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات محور إدارة المعرفة الاستراتيجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>البعد 1</b>	<b>استكشاف المعرفة الاستراتيجية</b>	3,3548	0,76587	4	متوسط
01	يتم استخدام أدوات وتقنيات الاستكشاف لفهم السوق والعملاء والمنافسة وتقييم القدرات الداخلية.	3,26	1,154	4	متوسط
02	يتم جمع وتحليل المعلومات والبيانات ذات الصلة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.	3,55	0,888	1	مرتفع
03	تمتلك المؤسسة القدرة على جمع المعلومات الاستراتيجية بشكل مستمر وتحليلها بطريقة تفصيلية وشاملة.	3,55	1,142	2	مرتفع
04	يوجد ثقافة داعمة في المؤسسة تشجع على مشاركة المعرفة وتبادل التجارب بين مختلف الأقسام.	3,23	1,309	5	متوسط
05	هناك توجه واضح نحو استثمار الموارد في تطوير أدوات وتقنيات لدعم البحث والتطوير في المؤسسة.	3,45	1,207	3	مرتفع
<b>البعد 2</b>	<b>صناعة المعنى الاستراتيجي</b>	3.6452	0,86789	1	مرتفع
06	لدى المؤسسة القدرة على ربط المعرفة الاستراتيجية بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	3,26	1,154	5	متوسط
07	في الاجتماعات يتم الحرص على فهم وجهة نظر كل شخص فيما يتعلق بالمعرفة الاستراتيجية الجديدة.	3,55	0,888	2	مرتفع
08	هناك انسجام بين القيم الشخصية للموظفين وقيم المؤسسة وأهدافها	3,35	1,142	3	متوسط

الفصل الثالث

الإطار الميداني للدراسة

				الاستراتيجية.	
متوسط	4	1,309	3,23	فرق العمل داخل المؤسسة مستعدة لإعادة التفكير في أي قرار في حال ظهور أي معلومات استراتيجية جديدة.	09
مرتفع	1	0,759	4,03	هناك استراتيجيات فعالة لتعزيز وتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	10
مرتفع	3	0,85979	3.4516	<b>تبادل المعرفة الاستراتيجية</b>	<b>البعد 3</b>
متوسط	3	1,142	3,35	يوجد ثقافة تشجع على المشاركة الفعالة في عملية النشر الاستراتيجي للمعرفة.	11
متوسط	5	1,309	3,23	هناك ميزانية مخصصة لتعزيز عمليات تبادل المعرفة الاستراتيجية في المؤسسة.	12
مرتفع	2	1,207	3,45	تعمل المؤسسة بنشاط على تشجيع وتسهيل تبادل المعرفة الاستراتيجية بين الإدارات والفرق.	13
متوسط	4	1,154	3,26	توجد آليات لتبادل المعرفة وتوثيقها وتخزينها بشكل فعال.	14
مرتفع	1	0,888	3,55	تستفيد المؤسسة من مختلف المعارف والخبرات المتاحة لديها وتعزيز التعلم المستمر والتحسين المستمر.	15
مرتفع	2	0,78254	3,5645	<b>استغلال المعرفة الاستراتيجية</b>	<b>البعد 4</b>
متوسط	5	0,902	3,29	تمتلك المؤسسة القدرة على تحويل المعرفة إلى إجراءات قابلة للتنفيذ وقرارات استراتيجية ملموسة.	16
مرتفع	3	0,915	3,65	يمكن للمؤسسة تحديد فرص الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء وتفوق على المنافسين.	17
مرتفع	2	0,791	3,68	تعتبر المعرفة المشتركة داخل المؤسسة عالية الجودة وموثوقة.	18
مرتفع	4	0,720	3,42	يعزز استخدام المعرفة الاستراتيجية المرونة والقدرة على التكيف	19

				والاستمرارية في السوق.	
مرتفع	1	0,934	3,84	يتم استغلال المعرفة الاستراتيجية في تطوير وتحسين الخدمات.	20
مرتفع	-	0,85005	3,5484	إدارة المعرفة الاستراتيجية بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS. V21

يوضح الجدول رقم ( ) أن:

✓ **بعد صناعة المعنى الاستراتيجي:** تم تصنيف هذا البعد في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بناء على تقديرات المشاركين. حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان (3.6452) مع انحراف معياري قدره (0,86789) ما يعكس اتفاقاً تقارب آراء واضحا بين المشاركين وتمركز الآراء حول قيمة المتوسط الحسابي ومستوى قبول مرتفع. هذا التوافق يعبر عن مستوى عال من التأييد للمفاهيم المقدمة في الدراسة، حيث تراوحت متوسطات الإجابات للمشاركين على العناصر المرتبطة بهذا البعد بين (3,23-4,03) مع انحرافات معيارية تتراوح بين (-0,759-1,309) ، ومنه هذه النتائج تعزز الفكرة بأن صناعة المعنى الاستراتيجي لمؤسسة موبيليس وكالة بسكرة تتماشى مع الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

✓ **بعد استغلال المعرفة الاستراتيجية:** تم تصنيف هذا البعد كثاني أهم بعد بناء على تقديرات المشاركين. حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان (3,5645) مع انحراف معياري قدره (0,78254)، ما يعكس تجانس وجهات النظر بين المشاركين وتمحورها حول المتوسط الحسابي. هذا التمركز يدل على مستوى تأييد عال بحسب معايير الدراسة. بالإضافة إلى ذلك تنوعت متوسطات الإجابات للمشاركين على الأسئلة المتعلقة بهذا البعد بين (3,29-3,84) مع انحرافات معيارية تتراوح بين (0,720-0,934) و قبول مرتفع، ومن هذا نستنتج أن البيانات تشير إلى أن مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة تمتلك القدرة على استغلال المعرفة الاستراتيجية بما يتماشى مع رسالتها، ويعزز من استقرارها الاستراتيجي في مواجهة التحديات التنافسية، و هذا الاستغلال الفعال للمعرفة يسهم في تعزيز مرونتها وقدرتها على التكيف مع متغيرات السوق.

✓ **بعد تبادل المعرفة الاستراتيجية:** تم تصنيف هذا البعد كالثالث أهم عامل بناء على تقديرات المشاركين. حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان (3.4516) مع انحراف معياري يبلغ (0,85979) و مستوى قبول مرتفع، ما يدل على وجود توافق في الآراء بين المشاركين وتمركزهم حول قيمة المتوسط الحسابي، هذا التمركز يعكس مستوى عال من الإجماع وفقاً لمعايير الدراسة. وتتراوح متوسطات الإجابات للمشاركين على

## الفصل الثالث

### الإطار الميداني للدراسة

الأسئلة المتعلقة بهذا البعد بين (3,23-3,55) ، مع انحرافات معيارية بين (0,888-1,309). ومن هذا نستنتج أن النتائج تشير إلى أن مؤسسة موبيليس بوكالة بسكرة تمتلك القدرات اللازمة لتبادل المعرفة الاستراتيجية بفعالية، وان هذا التبادل المعرفي يعزز من قدرتها على الابتكار ويسهم في تحقيق أهدافها على المدى الطويل.

✓ **بعداستكشاف المعرفة الاستراتيجية:** جاء هذا البعد ذو أهمية نسبية أقل بين المشاركين حيث جاء في المرتبة الرابعة مسجلا متوسطا حسابيا بلغ (3,3548) وانحرافا معياريا قدره (0,76587)، ما يعكس توافقا نسبيا في وجهات نظر المشاركين. و مستوى قبول متوسط، وتشير البيانات إلى أن المتوسطات الحسابية تتراوح بين ( 3,23-3,55 ) مع انحرافات معيارية تتراوح بين ( 0,888-1,309). ومنه نستنتج أن هذه النتائج دلالة على أن مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة تمتلك الإمكانيات الكافية لفهم واستكشاف المعرفة الاستراتيجية بطريقة تمكنها من التكيف مع المتغيرات البيئية بسلاسة.

من خلال ما سبق نجد أن مستوى القبول لمتغير إدارة المعرفة الاستراتيجية في مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة جاء مرتفعا من قبل المبحوثين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لأبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية مجتمعة (3,5484) مع انحراف معياري قدره (0,85005)، وهذا يظهر وجود توافق في آراء المشاركين، يفسر هذا التوافق بأن المؤسسة لديها القدرة على تجسيد استراتيجيات إدارة المعرفة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (استكشاف المعرفة الاستراتيجية، صناعة المعنى الاستراتيجي، تبادل المعرفة الاستراتيجية، استغلال المعرفة الاستراتيجية) التي تعكس أهدافها وتتناغم مع التغيرات البيئية، كما يعزز الاستكشاف المستمر للمعرفة من قدرتها على الابتكار ويسهم في تحقيق استجابة تنافسية سريعة ومستدامة.

### 2. بالنسبة للمتغير التابع: الإستجابة التنافسية

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لعبارات محور الإستجابة التنافسية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
البعد 1	السرعة	3,4516	0,76762	2	مرتفع
01	المؤسسة تتمتع بسرعة عالية على التكيف مع التغيرات الخارجية.	3,52	0,926	2	مرتفع
02	سرعة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة هي عامل مؤثر في نجاحها.	3,48	1,122	3	مرتفع

## الفصل الثالث

## الإطار الميداني للدراسة

مرتفع	4	0,995	3,45	استجابة المؤسسة للتغيرات البيئية تتم بشكل فعال وفي الوقت المناسب.	03
متوسط	5	1,154	3,26	هيكل المؤسسة مرن وقادر على التكيف مع التغيرات بسرعة.	04
مرتفع	1	0,888	3,55	الابتكار والتجديد يتم تشجيعهما بشكل فعال داخل المؤسسة مما يحقق للمؤسسة تطوير عروضها.	05
مرتفع	1	0,83694	3,4774	<b>النبات</b>	<b>البعد 2</b>
مرتفع	1	1,197	3,55	تظهر المؤسسة استقرارا في استراتيجيتها وأهدافها على المدى الطويل.	06
مرتفع	5	1,205	3,42	تتمتع المؤسسة بمرونة كافية لمواجهة التحديات والتغيرات في البيئة الخارجية.	07
مرتفع	4	0,886	3,42	تسعى المؤسسة إلى تطوير مواردها، سواء كانت موارد بشرية أو تكنولوجية، بهدف التكيف مع التحولات في بيئة العمل.	08
مرتفع	3	0,926	3,48	تقوم المؤسسة بشكل دوري بتقييم رضا زبائننا على الخدمات التي تقدمها.	09
مرتفع	2	0,890	3,52	تظهر المؤسسة استجابة سريعة لإحتياجات ومتطلبات العملاء.	10
مرتفع	3	0,96123	3,4065	<b>الفعالية</b>	<b>البعد 3</b>
متوسط	4	1,116	3,39	توجيه الجهود والموارد نحو الأولويات الرئيسية للمؤسسة يحدث بشكل منتظم.	11
متوسط	3	1,086	3,35	توفر المؤسسة التدريب والتطوير المستمر للموظفين لزيادة فعاليتهم وتنمية مهاراتهم.	12
مرتفع	2	1,119	3,42	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا والأدوات الحديثة بطريقة تعزز من كفاءة العمل.	13

## الفصل الثالث

### الإطار الميداني للدراسة

مرتفع	1	1,091	3,45	تتمتع المؤسسة بنظام لقياس وتقييم الأداء يسهم في تحسين الفعالية على المدى الطويل.	14
متوسط	5	1,116	3,39	تقيم المؤسسة بانتظام أداءها وتقدمها للتأكد من تحقيق الفعالية المستمرة.	15
مرتفع	-	0,86005	3,4516	الإستجابة التنافسية بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS. V21

يوضح الجدول رقم ( ) أن:

✓ **بعد الثبات:** تم تصنيف هذا البعد في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بناء على تقديرات المشاركين. حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان (3,4774) مع انحراف معياري يبلغ (0,83694) و مستوى قبول مرتفع، ما يدل على وجود توافق في الآراء بين المشاركين وتمركزهم حول قيمة المتوسط الحسابي، هذا التمرکز يعكس مستوى عال من الإجماع وفقاً لمعايير الدراسة. وتتراوح متوسطات الإجابات للمشاركين على الأسئلة المتعلقة بهذا البعد بين (3,42-3,55)، مع انحرافات معيارية بين (0,888-1,205). وهذا يشير إلى أن مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة تمتلك القدرة على ضمان استدامة سلسلة الإمداد، كما يعزز هذا الجهد استمرارية توجهاتها التنافسية ويعكس اهتمامها بالاستجابة المستمرة لاحتياجات الزبائن.

✓ **بعد السرعة:** تم تصنيف هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بناء على تقديرات المشاركين. حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان (3,4516) مع انحراف معياري يبلغ (0,76762) و مستوى قبول مرتفع، ما يدل على وجود توافق في الآراء بين المشاركين وتمركزهم حول قيمة المتوسط الحسابي، هذا التمرکز يعكس مستوى عال من الإجماع وفقاً لمعايير الدراسة. وتتراوح متوسطات الإجابات للمشاركين على الأسئلة المتعلقة بهذا البعد بين (3,26-3,55)، مع انحرافات معيارية بين (0,886-1,154). وهذا يشير إلى أن مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة تولى أهمية كبيرة للمرونة في الاستجابة للتحويلات الجوهرية التي تشهدها بيئة الأعمال، مما يعد دليلاً على التزامها بالاستجابة التنافسية الفعالة.

✓ **بعد الفعالية:** تم تصنيف هذا البعد في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بناء على تقديرات المشاركين. حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان (3,4065) مع انحراف معياري يبلغ (0,96123) و مستوى قبول مرتفع، ما يدل على وجود توافق في الآراء بين المشاركين وتمركزهم حول قيمة المتوسط الحسابي، هذا التمرکز يعكس مستوى عال من الإجماع وفقاً لمعايير الدراسة. وتتراوح متوسطات الإجابات للمشاركين على الأسئلة

## الفصل الثالث

### الإطار الميداني للدراسة

المتعلقة بهذا البعد بين (3,35-3,45) ، مع انحرافات معيارية بين (1,086-1,119). وهذا يشير إلى أن مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة قادرة على معالجة التحديات الداخلية والتفاعل مع استراتيجيات المنافسين، مما يساهم في تحقيق رضا العملاء.

من خلال ما سبق نجد أن مستوى القبول لمتغير الإستجابة التنافسية في مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة جاء مرتفعاً من قبل المبحوثين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لأبعاد الإستجابة التنافسية مجتمعة (3,4516) مع انحراف معياري قدره (0,86005)، وهذا يظهر وجود توافق في آراء المشاركين، تظهر هذه النتيجة أن مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة تسعى جاهدة لتحقيق الاستجابة السريعة والتعامل الفعال مع تحركات المنافسين ومعالجة التحديات الداخلية، مع التركيز على تحقيق رضا العملاء وضمان استدامة سلسلة الإمداد.

### المطلب الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشتها

تم الإعتماد في تحليل النتائج على أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية كما يلي:

أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية :

• الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد دور لإدارة المعرفة الاستراتيجية في دعم الاستجابة التنافسية بأبعادها

المختلفة (السرعة، الثبات، الفعالية) في وكالة موبيليس بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$

• الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد دور لإدارة المعرفة الاستراتيجية في دعم الاستجابة التنافسية بأبعادها

المختلفة (السرعة، الثبات، الفعالية) في وكالة موبيليس بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$

الجدول رقم (11): يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية

معامل احديد R <sup>2</sup>		معامل الإرتباط R			المتغير
0,378		0,615			إدارة المعرفة الاستراتيجية
مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,000	17,602	8,188	1	8,188	الإنحراف
		0,465	29	13,490	الخطأ
			30	21,677	المجموع الكلي
المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار					
مستوى الدلالة sig	T	B	معاملات نموذج الانحدار		
0,024	2,380	1,271	المتغير الثابت B <sup>0</sup>		
0,000	4,196	0,615	المتغير المستقل B <sup>1</sup>		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS. V21

## الفصل الثالث

### الإطار الميداني للدراسة

ما يوضحه الجدول أعلاه أن:

تظهر النتائج وجود علاقة إيجابية ملحوظة ومعنوية قوية بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  ، حيث تشير النتائج إلى ان معامل الارتباط بقيمة ( $R=0,615$ ). وتعزز هذه النتيجة قيمة F المحسوبة حيث بلغت (17,602) وان قيمة sig المصاحبة ل F قدرت ب ( $Sig= 0,000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) المعتمد في الدراسة. كما بلغت قيمة الإختبار (T) للمتغير المستقل إدارة المعرفة الاستراتيجية (4,196) بمستوى دلالة ( $Sig=0,000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  المعتمد في الدراسة، وتشير قيمة (B) إلى أن كلما تغيرت قيمة إدارة المعرفة الاستراتيجية بوحدة واحدة يقابلها تغير بمقدار (0,615) في قيمة الاستجابة التنافسية، وتفسر قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدرة ب (0,378) أن إدارة المعرفة الاستراتيجية تساهم بنسبة (37,8%) في تحقيق الاستجابة التنافسية. ومنه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ومنه يوجد دور لإدارة المعرفة الاستراتيجية في دعم الاستجابة التنافسية بأبعادها المختلفة (السرعة، الثبات، الفعالية) في وكالة موبيليس بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  وان معادلة خط الإنحدار تكون كما يلي:  $Y=a+bx$  أي :

$$\text{الاستجابة التنافسية} = (1,271) + (0,615) \text{ إدارة المعرفة الاستراتيجية}$$

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

الجدول رقم (12): يبين نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضيات الفرعية

إدارة المعرفة الاستراتيجية								متغيرات الدراسة
معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	
0,613	0,783	45,874	0,000	6,773	0,783	0,104	0,707	بعد السرعة
0,387	0,622	18,337	0,000	4,282	0,622	0,143	0,613	بعد الثبات
0,369	0,607	16,959	0,000	4,118	0,607	0,167	0,687	بعد الفعالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS. V21



1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

• الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد دور لإدارة المعرفة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في سرعة استجابة

مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$

• الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد دور لإدارة المعرفة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في سرعة استجابة

مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$

ما يوضحه الجدول رقم :

توجد علاقة إيجابية ملحوظة ومعنوية قوية بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والسرعة في الاستجابة التنافسية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  ، حيث تشير النتائج إلى ان معامل الارتباط قدر ب ( $R=0,783$ ). وتعزز هذه النتيجة قيمة F المحسوبة حيث بلغت (45,874) وان قيمة sig المصاحبة ل F قدرت ب ( $Sig= 0,000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) المعتمد في الدراسة. كما بلغت قيمة الإختبار (T) للمتغير المستقل إدارة المعرفة الاستراتيجية (6,773) بمستوى دلالة ( $Sig=0,000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  المعتمد في الدراسة، وتشير قيمة (B) إلى أن كلما تغيرت قيمة إدارة المعرفة الاستراتيجية بوحدة واحدة يقابلها تغير بمقدار (0,707) في قيمة سرعة الاستجابة التنافسية، وتفسر قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدر ب (0,613) أن إدارة المعرفة الاستراتيجية تساهم بنسبة (61,3%) في تحقيق سرعة الاستجابة التنافسية.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ومنه يوجد دور لإدارة المعرفة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في سرعة استجابة مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$

وان معادلة خط الإنحدار تكون كما يلي:  $Y=a+bx$  أي :

سرعة الاستجابة = (0,943) + (0,707) إدارة المعرفة الاستراتيجية

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

• الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد دور لإدارة المعرفة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في ثبات مؤسسة

موبيليس وكالة بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$

• الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد دور لإدارة المعرفة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في ثبات مؤسسة موبيليس

وكالة بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$

ما يوضحه الجدول رقم :

توجد علاقة إيجابية ملحوظة ومعنوية قوية بين إدارة المعرفة الاستراتيجية و الثبات في الاستجابة التنافسية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  ، حيث تشير النتائج إلى ان معامل الارتباط قدر ب  $(R=0,622)$ . وتعزز هذه النتيجة قيمة F المحسوبة حيث بلغت  $(18,337)$  وان قيمة sig المصاحبة ل F قدرت ب  $(Sig= 0,000)$  وهي أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$  المعتمد في الدراسة. كما بلغت قيمة الإختبار (T) للمتغير المستقل إدارة المعرفة الاستراتيجية  $(4,282)$  بمستوى دلالة  $(Sig=0,000)$  وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  المعتمد في الدراسة، وتشير قيمة (B) إلى أن كلما تغيرت قيمة إدارة المعرفة الاستراتيجية بوحدة واحدة يقابلها تغير بمقدار  $(0,613)$  في قيمة ثبات الاستجابة التنافسية، وتفسر قيمة معامل التحديد  $(R^2)$  المقدرة ب  $(0,387)$  أن إدارة المعرفة الاستراتيجية تساهم بنسبة  $(38,7\%)$  في تحقيق ثبات الاستجابة التنافسية.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $(H_0)$  ونقبل الفرضية البديلة  $(H_1)$  ومنه يوجد دور لإدارة المعرفة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في ثبات مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  وان معادلة خط الإنحدار تكون كما يلي:  $Y=a+bx$  أي :

$$\text{ثبات الاستجابة} = (1,303) + (0,613) \text{ إدارة المعرفة الاستراتيجية}$$

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الصفرية  $(H_0)$ : لا يوجد دور لإدارة المعرفة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في فعالية مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$
- الفرضية البديلة  $(H_1)$ : يوجد دور لإدارة المعرفة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في فعالية مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$

ما يوضحه الجدول رقم :

توجد علاقة إيجابية ملحوظة ومعنوية قوية بين إدارة المعرفة الاستراتيجية و السرعة في الاستجابة التنافسية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  ، حيث تشير النتائج إلى ان معامل الارتباط قدر ب  $(R=0,607)$ . وتعزز هذه النتيجة قيمة F المحسوبة حيث بلغت  $(16,959)$  وان قيمة sig المصاحبة ل F قدرت ب  $(Sig= 0,000)$  وهي أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$  المعتمد في الدراسة. كما بلغت قيمة الإختبار (T) للمتغير المستقل إدارة المعرفة الاستراتيجية  $(4,118)$  بمستوى دلالة  $(Sig=0,000)$  وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  المعتمد في الدراسة، وتشير قيمة (B) إلى أن كلما تغيرت قيمة إدارة المعرفة الاستراتيجية بوحدة

واحدة يقابلها تغير بمقدار (0,687) في قيمة فعالية الاستجابة التنافسية، وتفسر قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدرة ب (0,369) أن إدارة المعرفة الاستراتيجية تساهم بنسبة (36,9%) في تحقيق فعالية الاستجابة التنافسية.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) يوجد دور لإدارة المعرفة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في فعالية مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  وان معادلة خط الإنحدار تكون كما يلي:  $Y = a + bx$  أي :

$$\text{فعالية الاستجابة} = (0,969) + (0,687) \text{ إدارة المعرفة الاستراتيجية}$$

#### المطلب الرابع: تفسير الفرضيات

أولاً : تفسير نتائج دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في دعم الاستجابة التنافسية:

بناء على التحليلات التي أجريت، تم التوصل إلى استبعاد الفرضية الرئيسية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي يوجد دور لإدارة المعرفة الاستراتيجية في دعم الاستجابة التنافسية بأبعادها المختلفة (السرعة، الثبات، الفعالية) في وكالة موبيليس بسكرة. وذلك نتيجة تبني المؤسسة لنهج استراتيجي متكامل يهدف إلى التصدي للتحديات المتغيرة في قطاع الاتصالات، وذلك بالتوازي مع الاستجابة بشكل فعال للمتطلبات والامال التي يحملها العملاء. وقد جاءت نتيجة هذه الدراسة متوافقة مع ما أظهرته الدراسات السابقة التي استندت إليها الدراسة الحالية.

ثانياً : تفسير نتائج دور إدارة المعرفة الاستراتيجي في دعم سرعة الاستجابة التنافسية:

بناء على التحليلات التي أجريت، تم التوصل إلى استبعاد الفرضية الفرعية الأولى الصفرية واعتماد الفرضية البديلة أي انه يوجد دور لإدارة المعرفة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في سرعة استجابة مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة. تعد هذه النتائج دليلاً على قدرة المؤسسة على صياغة وتنفيذ استراتيجية واضحة تمكنها من التركيز على أهدافها المنشودة، وتسهم في توزيع الموارد بفعالية، مما يعزز من مرونتها وقدرتها على البقاء في طليعة التطورات في قطاع الاتصالات العالمي، و يتضمن ذلك تحديث الخدمات المقدمة للعملاء بالاستناد إلى أحدث التقنيات، بالإضافة إلى تخصيص ميزانية كافية لتطوير الكفاءات البشرية وتعزيز قدراتهم. وقد جاءت نتيجة هذه الدراسة متوافقة مع ما أظهرته الدراسات السابقة التي استندت إليها الدراسة الحالية.

ثالثاً: تفسير دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في دعم ثبات الاستجابة التنافسية:

بناء على التحليلات التي أجريت، تم التوصل إلى استبعاد الفرضية الفرعية الثانية الصفرية واعتماد الفرضية البديلة أي انه يوجد دور لإدارة المعرفة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في ثبات استجابة مؤسسة موبيليس وكالة

بسكرة. وذلك من خلال الابتكار المستمر وتطوير منتجات وخدمات تتجاوز توقعات العملاء وتتفوق على ما يقدمه المنافسون، مثل تسريع نشر شبكات الجيل الخامس لتقديم سرعات إنترنت أعلى وزمن استجابة أقل، مما يلبي الطلب المتزايد على خدمات البيانات المتقدمة ويسمح بتطبيقات جديدة مثل الواقع المعزز والافتراضي. وقد جاءت نتيجة هذه الدراسة متوافقة مع ما أظهرته الدراسات السابقة التي استندت إليها الدراسة الحالية.

#### رابعاً: تفسير دور إدارة المعرفة الاستراتيجي في دعم فعالية الاستجابة التنافسية:

بناء على التحليلات التي أجريت، تم التوصل إلى استبعاد الفرضية الفرعية الثالثة الصفرية واعتماد الفرضية البديلة أي انه يوجد دور لإدارة المعرفة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في فعالية استجابة مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة. وذلك يتجسد عبر تحسين التنظيم الداخلي وتركيز الجهود نحو الأهداف الاستراتيجية المحددة، وكذلك في تمكين إدارة التغيير بكفاءة عبر تنفيذ خطة استراتيجية متكاملة. وكذلك تجديد البنية التحتية للمؤسسة بالاعتماد على التقنيات الحديثة، مما يعزز من قدرتها على مواكبة التطورات السريعة في قطاع الاتصالات.

ومنه فإن نتائج هذه الدراسة تتفق مع ما أظهرته الدراسات السابقة التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة الذي يستهدف معرفة دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في دعم الاستجابة التنافسية في مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة.

تم التطرق في البداية إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم الانتقال إلى الأساليب المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية. شملت هذه الأساليب تحديد المنهج المعتمد في الدراسة الميدانية، وتحديد عينة الدراسة، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي تم تصميمه في شكله النهائي بعد إجراء التعديلات المقترحة من قبل الأستاذة المشرفة.

تضمن الاستبيان محورين أساسيين هما: "إدارة المعرفة الاستراتيجية" و"الاستجابة التنافسية". بعد ذلك تم تحليل البيانات المجمعة من المستجوبين لاختبار الفرضيات الموضوعة في الدراسة، وذلك بعد التأكد من صدق الاستبيان وصلاحياتها لتحقيق أهداف الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ. وقد أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة الاستراتيجية بأبعاده مجتمعة في دعم الاستجابة التنافسية بأبعادها المختلفة في مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة.

# الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

### الخاتمة:

في عصر تتسارع فيه وتيرة التغيرات التكنولوجية والتحولات السوقية، تبرز أهمية إدارة المعرفة الاستراتيجية كعامل حاسم في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسات، حيث تعد إدارة المعرفة الاستراتيجية محورا لتطوير القدرات الديناميكية التي تمكن المؤسسات من استشعار الفرص والتهديدات بسرعة، وتحليلها بدقة، والاستجابة لها بفعالية. استنادا إلى الجانب النظري والعملي في هذه الدراسة، تم استخلاص النتائج التالية:

- لكي تظل المؤسسة قائمة وتحافظ على قدرتها التنافسية، يجب أن تتميز بقدرتها على التفاعل مع الفرص والتحديات التي تطرحها البيئة المتغيرة، وبالتالي تقع المسؤولية على عاتق الإدارة لتفسير الاتجاهات البيئية ومواجهة التحديات المتنوعة.
- من الضروري ضمان التوافق بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، حيث يؤثر ذلك بشكل مباشر على عملية وضع الاستراتيجيات وتطبيقها .
- تعد المنافسة الشديدة واحدة من أبرز أنماط المنافسة في الوقت الحالي بين المؤسسات التجارية، حيث لا يقتصر النجاح على مرحلة واحدة من التنافس، بل يتمثل النجاح الاستراتيجي في تحقيق سلسلة من الانتصارات المتتالية التي تتميز بمزايا تنافسية مترابطة وقابلة للتكيف.
- تعتبر الاستجابة التنافسية واحدة من المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.
- تلعب إدارة المعرفة الاستراتيجية دورا محوريا في فهم البيئة التنافسية وتوقع السلوكيات المستقبلية.
- تعزز الاستجابة التنافسية بكفاءة عبر استمرارية رصد التحولات المتجددة في الأسواق، مع التأقلم السريع مع هذه التغيرات، بالإضافة إلى تطوير الأداء بشكل دائم لتلبية متطلبات العملاء بطريقة أمثل.

### اما المؤسسة محل الدراسة فإن النتائج المستخلصة هي كالتالي:

- يوجد دور لإدارة المعرفة الاستراتيجية في دعم الاستجابة التنافسية بأبعادها المختلفة (السرعة، الثبات، الفعالية) في وكالة موبيليس بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  .
- يوجد دور لإدارة المعرفة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في سرعة استجابة مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  .
- يوجد دور لإدارة المعرفة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في ثبات مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  .
- يوجد دور لإدارة المعرفة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في فعالية مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  .

- ✓ إجراء تقييمات دورية للتأكد من أن أنشطة إدارة المعرفة تساهم في الأداء التنافسي.
- ✓ يجب تشجيع إنشاء ثقافة داعمة لتوليد ومشاركة المعرفة داخل المؤسسة.
- ✓ يجب توفير الموارد المالية الكافية لدعم الباحثين والمبدعين في إنتاج المعرفة.
- ✓ تحديد الأهداف الرئيسية لإدارة المعرفة بما يتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة.
- ✓ يجب توفير بيئة تشجع على تبادل المعرفة وتوفير الدعم للأفراد الذين يسعون لإنتاج المعرفة.
- ✓ يجب تنسيق جهود إدارة المعرفة الاستراتيجية مع استراتيجيات الأعمال العامة للمؤسسة.
- ✓ تطوير نظم لتحليل البيانات واستخلاص الرؤى التي تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ✓ يجب استغلال القدرات الديناميكية المميزة للمؤسسة في تحقيق الاستجابة التنافسية.

#### ثانياً: اسهامات الدراسة:

- تناولت هذه الدراسة مفهوم الاستجابة التنافسية، وهو مفهوم استراتيجي حديث يحمل بعض الغموض، حيث تم التركيز على تحليل هذا المفهوم من خلال استعراض وجهات نظر متعددة، وتم تحديد (السرعة، الثبات، والفعالية) كأبعاد رئيسية له. حيث ان هذه الأبعاد تم اختيارها لأهميتها في تحقيق أهداف استراتيجية تسعى المؤسسات لتحقيقها لتعزيز استجابتها التنافسية.
- أظهرت الدراسة أن إدارة المعرفة توفر بيانات دقيقة وتحليلات مفصلة تدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وجمع وتحليل المعلومات من مختلف أقسام المؤسسة يتيح للإدارة فهم أفضل للسوق والمنافسين واتجاهات الصناعة. على سبيل المثال، يمكن استخدام هذه المعرفة لتحديد الفرص الجديدة في السوق أو لتحسين استراتيجيات التسعير والتسويق، مما يساعد مؤسسة موبيليس على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات موثوقة وتعزيز موقفها التنافسي.
- تناولت الدراسة أهمية إدارة المعرفة في تحسين تجربة العملاء من خلال تمكين الموظفين من الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها لتقديم خدمة عالية الجودة. وأظهرت النتائج أن أنظمة إدارة المعرفة تتيح للموظفين الوصول السريع إلى الإجابات والحلول للمشكلات التي يواجهها العملاء، مما يزيد من سرعة الاستجابة وفعالية الخدمة، فمثلاً توفر قواعد البيانات والمقالات المعرفية حلولاً سريعة للمشاكل التقنية الشائعة، مما يعزز رضا العملاء ويساهم في بناء علاقة ثقة مستدامة معهم.

ثالثاً: الافاق المستقبلية للدراسة: بناء على نتائج هذه الدراسة، تفتح الأبواب أمام استكشافات مستقبلية قد تكشف عن جوانب جديدة للموضوع. يمكن النظر في الاتجاهات التالية لتوسيع نطاق البحث:



## الخاتمة العامة

- يسهم تطبيق المنهجين الكيفي والكمي معا في تعزيز جودة هذه الدراسة، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أكثر دقة وموثوقية.
- نظرا لأن العينة المستخدمة في البحث كانت محدودة وشملت فقط عددا من الموظفين في الشركة المدروسة، فإن هذا يحد من إمكانية تعميم النتائج على نطاق أوسع، وهذا يبرز الضرورة لإجراء دراسات مستقبلية تستخدم عينات أكبر لتحسين الصدق الخارجي والتأكد من قابلية تطبيق النتائج بشكل عام.
- استكشاف مدى تأثير كل بعد من ابعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية(صناعة المعنى الاستراتيجي، استكشاف المعرفة الاستراتيجية، توزيع وتبادل المعرفة الاستراتيجية، استغلال المعرفة الاستراتيجية) ودورها في دعم الاستجابة التنافسية للمؤسسة.
- يمكن توسيع نطاق البحث ليشمل مجالات إضافية ذات صلة بالموضوع والتي يمكن تصنيفها تحت العناوين الآتية:
  - إدارة المعرفة كأداة لتعزيز القدرات الديناميكية في الصناعات ذات التنافسية العالية.
  - العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.

## رابعا: صعوبات الدراسة:

- من الممكن أن لا تعكس العينة المختارة في البحث كافة المؤسسات، الأمر الذي قد يقيد من إمكانية تطبيق النتائج على نطاق أوسع.
- قلما توجد دراسات تتناول كلا من إدارة المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية ضمن إطار بحثي موحد.
- تحيط بمفهوم الاستجابة التنافسية حالة من عدم الوضوح، مما يجعل قياسها امر صعب.
- مقاومة بعض الموظفين لمشاركة المعلومات الاستراتيجية، مما يؤثر على جودة البيانات المجمعة.
- تعقيد تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية نظرا لتداخل العديد من العوامل.
- التحديات المتعلقة بتقييم الأثر الطويل الأمد لإدارة المعرفة على الاستجابة التنافسية نظرا للحاجة إلى متابعة مستمرة وتحليل طويل الأجل.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

### فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة.
	الإهداء.
	شكر وعرهان.
	ملخص الدراسة.
	Abstract.
	قائمة الجداول.
	قائمة الاشكال.
	قائمة الملاحق.
	<b>مقدمة عامة</b>
أ	مقدمة.
أ	إشكالية الدراسة.
ب-ج	الدراسات السابقة.
د-هـ	نموذج وفرضيات الدراسة.
و-ز	التموضع الابدستمولوجي ومنهجية الدراسة.
ز-ح	تصميم الدراسة.
ح	أهداف وأهمية الدراسة.
ط	خطة الدراسة.
ط-ي	التعريفات الإجرائية.
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للاستجابة التنافسية</b>
2	تمهيد
	المبحث الأول: ماهية الاستجابة التنافسية
3	المطلب الأول: مفهوم الاستجابة التنافسية
4-3	المطلب الثاني: أهمية الاستجابة التنافسية
5-4	المطلب الثالث: ابعاد الاستجابة التنافسية
	المبحث الثاني: اساسيات الاستجابة التنافسية
6-5	المطلب الأول: تحليل تصرفات المنافس
7-6	المطلب الثاني: مكونات الاستجابة التنافسية
8-7	المطلب الثالث: أنواع الاستجابة التنافسية
11-9	المطلب الرابع: متطلبات الاستجابة التنافسية

## فهرس المحتويات

12-11	المطلب الخامس: قياس وتقييم فعالية الاستجابة التنافسية
	المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول التنافسية
13-12	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
14-13	المطلب الثاني: مؤشرات التنافسية
16-14	المطلب الثالث: مفهوم الميزة التنافسية وطرق تقييمها
17-16	المطلب الرابع: ابعاد الميزة التنافسية
18	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الثاني: الاطار النظري لادارة المعرفة الاستراتيجية</b>	
20	تمهيد.
	المبحث الاول: ماهية ادارة المعرفة الاستراتيجية
22-21	المطلب الأول: مفهوم ادارة المعرفة الاستراتيجية
23-22	المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة الاستراتيجية
24-23	المطلب الثالث: خصائص المعرفة كمورد استراتيجي
	المبحث الثاني: اساسيات ادارة المعرفة الاستراتيجية
25-24	المطلب الأول: فوائد ادارة المعرفة الاستراتيجية
26-25	المطلب الثاني: معايير تقييم ادارة المعرفة الاستراتيجية
26	المطلب الثالث: معيقات إدارة المعرفة الاستراتيجية
	المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة الاستراتيجية بالاستجابة التنافسية
27-26	المطلب الأول: دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في سرعة الاستجابة التنافسية
27	المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في ثبات الاستجابة التنافسية
28-27	المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في فعالية الاستجابة التنافسية
28	المطلب الرابع: دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في دعم الاستجابة التنافسية
29	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة</b>	
31	تمهيد.
	المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة "موبيليس" - وكالة بسكرة
32	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة موبيليس
33-32	المطلب الثاني: خدمات مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة
34	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس وكالة بسكرة
35-34	المطلب الرابع: أهداف مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة
	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
36-35	المطلب الأول: المنهج والمجتمع وعينة وأداة الدراسة
40-36	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الشخصية للعينة

## فهرس المحتويات

41	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
43-41	المطلب الرابع: مصادر و أدوات جمع بيانات الدراسة
44-43	المطلب الخامس: صدق وثبات أداة الدراسة
	المبحث الثالث: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات ومناقشتها
44	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
51-45	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة
55-51	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشتها
56-55	المطلب الرابع: تفسري الفرضيات
57	خلاصة.
	خاتمة عامة
59	خاتمة.
60	التوصيات.
60	إسهامات الدراسة.
61	الآفاق المستقبلية للدراسة.
61	صعوبات الدراسة.
65-63	فهرس المحتويات.
70-68	قائمة المراجع.
80-72	قائمة الملاحق.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية.

### المقالات:

1. أحمد سلطان خلف. (2018). التنافسية واعادة تعريف المنتج الصناعي. مجلة كلية التربية الاساسية، الجامعة التقنية الوسطى، كلية الفنون التطبيقية، المجلد24(العدد102)، ص267.
2. سالم إلياس. (جوان، 2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (08)(العدد (1))، ص. ص: 248-230.
3. شريف عبد الله سليمان. (2022). دور التسويق الرقمي في تعزيز الاستجابة التنافسية لمركز التميز. مجلة الإدارة التربوية، 453.
4. طلحة عبد القادر ، يزيد قادة، و طلحة مختار . (2020). دور مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات العائلية. مجلة المؤسسات ودراسات التنمية، 6(1)، ص-ص90-112.
5. عتيقة حرارية. (2015). الميزة التنافسية. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 3(2)، صفحة ص120.71.
6. نجاة كورتل. (2015). معالم التنافسية النسبية المبنية على المعرفة والابداع التكنولوجي دراسة استكشافية لواقع الاقتصاد الجزائري. مجلة العلوم الانسانية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد 44(مجلد ب)، ص383.
7. نوري سماء طه ، و الكبيسي صلاح الدين . (2013). تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية. مجلة الدنانير(العدد 3)، 172.
8. هدى جبار كاظم، و صباح عبد الوهاب. (2013). تأثير التكاليف البيئية وتكاليف الجودة في تحقيق بعض ابعاد الميزة التنافسية. مجلة التقني، 26(4)، ص52-83.
9. الكبيسي ، ص.، & الشبخلي ، م. (د/س). دور الاستراتيجية إدارة المعرفة في بناء القدرات الجوهرية دراسة حالة استطلاعية لآراء العينة عن مديري. منهجية البحث وإجراءاته وأدواته.
10. برطال، م. إ. (2019، 06). عمليات إدارة المعرفة و دورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية. مجلة نور للدراسات الاقتصادية، 05(08).
11. محمد، أ. (n.d). إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الإقتصادي في المؤسسة. مجلة البديل الإقتصادي(8).

### الكتب:

1. فراس أبو قاعود. (2014). أثر المسؤولية الاجتماعية على الاستجابة التنظيمية نحو البيئة (المجلد 42). الاردن، عمان: حوليات آداب عين شمس.

## قائمة المراجع

2. القريوتي, م. ق. (2005). إدارة المعرفة التنظيمية المفهوم والأساليب والإستراتيجيات. الكويت: مكتبة آفاق للنشر و التوزيع.
3. سمية عامر بوران. (2016). إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة . مركز الكتاب الاكاديمي.
4. علي, د. أ. (2013). إدارة المعرفة. دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع.
5. محمد بن عبدالله الثبيتي. (2023). ادارة المعرفة استراتيجية لتطوير الاداء. در الخليج.
6. نجم, ن. ع. (2008). إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات. عمان الاردن: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع.
7. أحمد فرج الله عبد الكريم موسى. (96). مقدمة في الإحصاء التربوي. دار العلاء للنشر والتوزيع الشارقة.
8. الزهيري حيدر عبد الكريم محسن. (2017). مناهج البحث التربوي. مركز ديونو لتعليم التفكير.
9. رفيقة سليم حمود. (2023). التقويم والقياس التربوي. مكتبة الأنجلو المصرية. رماح. (2018). رماح للبحوث والدراسات. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح الأردن.
10. قنديلجي عامر إبراهيم . (2018). البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية.

## الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. بوحلاسة ياسمين. (2023). دور الابتكارات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس سطيف -1، ص72.
2. بوسعدية اكرام. (2021). دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تعزيز الاستجابة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة مغرب باب اندستري بالمسيلة ، مذكرة ماستر ، جامعة محمد بوضياف. ص26.
3. حواوة سلوى. (2019). مساهمة المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة نقاوس للصبرات والمشروبات باتنة، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة. ص44.
4. رضا بركيبة ، محمد الصالح التجاني، و حنان لشلح. (2022). مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية دراسة حالة مجمع TPL الصناعي بولاية الوادي ، مذكرة ماستر ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي. ص16.
5. مهدي شداددي. (2019). دور استراتيجية التميز في تعزيز الاستجابة التنافسية. دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص17.
6. هالة يحيوي. (2023). أثر الإدارة بالذكاء على الاستجابة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة أوريدو ، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة. ص92.
7. يحيوي رزيقة . (2013). الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مسيلة. ص45. المسيلة.



## قائمة المراجع

8. بن عمر, ا. (2019-2020). مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية فرع تسويق العمليات المالية ومصرفية. جامعة الجزائر 3 إبراهيم شيبوط سلطان : كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية.
9. عيشوش, ع. (2017-2018). أثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة دراسة حالة مجمع صيدال. مذكرة دكتوراه في العلوم التسيير . جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير.
10. مليطان, ح. (2016). دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي . مذكرة ماجستير في العلوم الادارية . الأكاديمية الليبية لشعبة الادارة والتنظيم .
11. رحال فيروز. (2023). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الاستجابة التنافسية. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 38.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

### Articles:

1. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, Vol17(No 1), p-p99-120.
2. Cegliński, P. (2017). The Concept of Competitive. Journal of Positive Management, vo7(no3), pp57-70.
3. Duangpun , K., & Bart , M. (1999). Responsiveness of the order fulfilment process. International Journal of Operations & Production Management. 19(08), pp 828-829.
4. Yassine, A. (2014). Actions stratégique et délai de réaction des firmes rivales Cas de la presse «people». La revue des science de gestion, 02(266), 53\_60.

### Books:

1. Ken G. Smith, C. M. (1992). Dynamics of Competitive Strategy. Newbury Park, California, US: SAGE Publications.
2. Muchiri, L. (2017). Impact of Strategic to Competition in the Insurance Brokerage Sector by Aon Kenya Insurance Brokers Limited. 665. School of Business, Nairobi: Nairobi University.
3. Tom , D., Gilbert , B., & Swartz , J. (2005). Competitive response: a new lens for evaluating company performance. berlin.
4. Todd Groff, . J. (2012). Introduction to Knowledge Management, page 02.
5. Lahcene Abdallah, B. (2011). Fundamentals of Statistics Concepts and Applications. phillips publishing.

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة استراتيجية

السنة الثانية ماستر

استبيان موجه للعاملين بمؤسسة موبيليس بسكرة

سيدي (تي) الكريم (ة)

تحية طيبة وبعد

ضمن إطار إعداد مذكرة للحصول على شهادة الماستر، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، نود منكم مساعدتنا في دراسة "إدارة المعرفة الاستراتيجية ودورها في دعم الاستجابة التنافسية". يرجى الإجابة على جميع الأسئلة بوضع علامة (√) مرة واحدة فقط أمام الخيار الذي ينطبق على رأيكم الشخصي في كل عبارة من عبارات الاستبيان. يعلم أن مساهمتكم في الإجابة بدقة ستمنحنا مصداقية أفضل، وأن رأيكم سيعامل بسرية تامة ولن يستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة. تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف:

أ.د. رحال سلاف

من إعداد الطلبة:

-عون محمد نذير

-جفال عبير

القسم الأول: البيانات الشخصية (يرجى وضع إشارة (√) في الخانة المناسبة لاختياركم)

أنثى

ذكر

1-الجنس:

من 30 إلى أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

2-العمر:

50 سنة فأكثر

من 40 إلى أقل من 50 سنة

## قائمة الملاحق

- 3-المؤهل العلمي:  بكالوريا فأقل  تقني سامي  ليسانس
- مهندس  ماجستير  دراسات عليا
- 4-عدد الدورات التكوينية:  2 فأقل  3 دورات  أكثر من 3 دورات
- 5-سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 الى أقل من 10 سنوات
- من 10 الى أقل من 15 سنة  من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني (محاور الاستبيان): (يرجى وضع إشارة (√) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك)

سلم القياس					عبارات القياس	الرقم
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الاستجابة التنافسية: قدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات في البيئة الخارجية لتحقيق النجاح والبقاء في سوق التنافس.	
1-السرعة: هي الاستجابة الفورية التي تقوم بها المؤسسة لتغيرات البيئة المحيطة بها.						
					01 المؤسسة تتمتع بسرعة عالية على التكيف مع التغيرات الخارجية.	
					02 سرعة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة هي عامل مؤثر في نجاحها.	
					03 استجابة المؤسسة للتغيرات البيئية تتم بشكل فعال وفي الوقت المناسب.	
					04 هيكل المؤسسة مرن وقادر على التكيف مع التغيرات بسرعة.	
					05 الابتكار والتجديد يتم تشجيعهما بشكل فعال داخل المؤسسة مما يحقق للمؤسسة تطوير عروضها.	
2- الثبات: قدرة المؤسسة على الاستمرار في توفير استجابة سريعة وفعالة لتحولات البيئة المحيطة.						
					06 تظهر المؤسسة استقرارا في استراتيجيتها وأهدافها على المدى الطويل.	

### قائمة الملاحق

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
					07 تتمتع المؤسسة بمرونة كافية لمواجهة التحديات والتغيرات في البيئة الخارجية.
					08 تسعى المؤسسة إلى تطوير مواردها، سواء كانت موارد بشرية أو تكنولوجية، بهدف التكيف مع التحولات في بيئة العمل.
					09 تقوم المؤسسة بشكل دوري بتقييم رضا زبائنها على الخدمات التي تقدمها.
					10 تظهر المؤسسة استجابة سريعة لإحتياجات ومتطلبات العملاء.
<b>3- الفعالية: تشير إلى كيفية استخدام الموارد المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق أهداف المنظمة.</b>					
					11 توجيه الجهود والموارد نحو الأولويات الرئيسية للمؤسسة يحدث بشكل منتظم.
					12 توفر المؤسسة التدريب والتطوير المستمر للموظفين لزيادة فعاليتهم وتنمية مهاراتهم.
					13 تستخدم المؤسسة التكنولوجيا والأدوات الحديثة بطريقة تعزز من كفاءة العمل.
					14 تتمتع المؤسسة بنظام لقياس وتقييم الأداء يساهم في تحسين الفعالية على المدى الطويل.
					15 تقييم المؤسسة بانتظام أداءها وتقديمها للتأكد من تحقيق الفعالية المستمرة.

سلم القياس					عبارات القياس	الرقم
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	إدارة المعرفة الاستراتيجية: هي خطة محددة تهدف إلى مساعدة المؤسسات في تنظيم وتدقيق المعرفة الداخلية بشكل فعال.	
1- استكشاف المعرفة الاستراتيجية: هو عملية البحث النشط والمتعمد عن معلومات جديدة ذات صلة بأهداف وخطط المنظمة.						
					يتم استخدام أدوات وتقنيات الاستكشاف لفهم السوق	01

## قائمة الملاحق

					والعملاء والمنافسة وتقييم القدرات الداخلية.
موافق			غير	غير	
تماما	موافق	محايد	موافق	موافق	تماما
					02 يتم جمع وتحليل المعلومات والبيانات ذات الصلة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.
					03 تمتلك المؤسسة القدرة على جمع المعلومات الاستراتيجية بشكل مستمر وتحليلها بطريقة تفصيلية وشاملة.
					04 يوجد ثقافة داعمة في المؤسسة تشجع على مشاركة المعرفة وتبادل التجارب بين مختلف الأقسام.
					05 هناك توجه واضح نحو استثمار الموارد في تطوير أدوات وتقنيات لدعم البحث والتطوير في المؤسسة.
<b>2- صناعة المعنى الاستراتيجي: عملية تحديد الغرض والأهداف الطويلة المدى للمؤسسات بهدف توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق هذه الأهداف وتحقيق التفوق التنافسي.</b>					
					06 لدى المؤسسة القدرة على ربط المعرفة الاستراتيجية بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
					07 في الاجتماعات يتم الحرص على فهم وجهة نظر كل شخص فيما يتعلق بالمعرفة الاستراتيجية الجديدة.
					08 هناك انسجام بين القيم الشخصية للموظفين وقيم المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.
					09 فرق العمل داخل المؤسسة مستعدة لإعادة التفكير في أي قرار في حال ظهور أي معلومات استراتيجية جديدة.
					10 هناك استراتيجيات فعالة لتعزيز وتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
<b>3- تبادل المعرفة الاستراتيجية: تبادل المعرفة والمعلومات ذات الطابع الاستراتيجي داخل المؤسسة.</b>					
					11 يوجد ثقافة تشجع على المشاركة الفعالة في عملية النشر الاستراتيجي للمعرفة.
					12 هناك ميزانية مخصصة لتعزيز عمليات تبادل المعرفة الاستراتيجية في المؤسسة.
					13 تعمل المؤسسة بنشاط على تشجيع وتسهيل تبادل المعرفة الإستراتيجية بين الإدارات والفرق.

### قائمة الملاحق

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
					14 توجد آليات لتبادل المعرفة وتوثيقها وتخزينها بشكل فعال.
					15 تستفيد المؤسسة من مختلف المعارف والخبرات المتاحة لديها وتعزيز التعلم المستمر والتحسين المستمر.
4- استغلال المعرفة الاستراتيجية: الاستفادة الفعالة من المعرفة والمعلومات المتاحة في المؤسسة.					
					16 تمتلك المؤسسة القدرة على تحويل المعرفة إلى إجراءات قابلة للتنفيذ وقرارات استراتيجية ملموسة.
					17 يمكن للمؤسسة تحديد فرص الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء وتفوق على المنافسين.
					18 تعتبر المعرفة المشتركة داخل المؤسسة عالية الجودة وموثوقة.
					19 يعزز استخدام المعرفة الاستراتيجية المرونة والقدرة على التكيف والاستمرارية في السوق.
					20 يتم استغلال المعرفة الاستراتيجية في تطوير وتحسين الخدمات.

شكرا لكم على حسن تعاونكم

## قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

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



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

الرقم : 00585 ك.ع.إ.ت.ع ت / 2024

إلى السيد مدير: شركة موبيليس - الوكالة التجارية بسكرة

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

- 1- عون محمد نذير
- 2- جفال عيبر
- 3- /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير

بالسنة: ثانية ماستر إدارة استراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" إدارة المعرفة الاستراتيجية ودورها في دعم الاستجابة التنافسية ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-04-29



ع/ عميد الكلية

تأشيرة المؤسسة المستقبلة





## قائمة الملحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 03 جوان 2024.

جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: سلاف رحال

الرتبة: أستاذ محاضر - أ -

قسم الارتباط: علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر للطلبة (ة):

1- عون محمد نذير

2- جفال عيبر

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة استراتيجية

بعنوان: إدارة المعرفة الاستراتيجية ودورها في دعم الاستجابة التنافسية

دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس وكالة بسكرة

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الأستاذ المشرف

الأستاذة: سلاف رحال



## قائمة الملاحق

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



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

### تصريح شرفي

#### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: عبد الحميد بن نذير  
الصفة:  طالب  قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة واستراتيجية  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 2082.90.134  
الصادرة بتاريخ: 2022.09.19  
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: إدارة المعرفة الاستراتيجية ودورها في دعم الاستجابة  
التنافسية (دراسة حالة مؤسسة موبيليس ووكالة بسكرة)

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

التاريخ: 2024.05.31

إمضاء الطالب

قسم علوم التسيير

## قائمة الملاحق

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



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

### تصريح شرفي

#### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: جمال عيسى  
الصفة: طالب  / قسم: علوم التسيير / تخصص: إدارة الإستراتيجية  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 204629966  
الصادرة بتاريخ: 2019/04/30  
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر  
تحت عنوان: إدارة الأعمال في الإستراتيجية ودورها في دعم الإستراتيجية  
التنافسية في دراسة حالة من مؤسسة موبيليس وكالغ بسكرة

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

التاريخ: 2024/06/01

إمضاء الطالب

قسم علوم التسيير