

أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة مؤسسة موبيليس "بشار"
The Impact of Knowledge Management Processes in Enhancing Strategic Success: a case Study of Mobilis Bechar

سعداوي فيصل^{1*}، دحماني عزيز²

¹ جامعة طاهري محمد، بشار (الجزائر)، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي

sadaoui.fayssal@univ-bechar.dz

² جامعة طاهري محمد، بشار (الجزائر)، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي

dahmani.aziz.univ@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/04/14 تاريخ القبول: 2023/06/11 تاريخ النشر: 2023/06/16

ملخص:

تعتبر إدارة المعرفة ضرورة وإستراتيجية لدعم نجاح مؤسسات الهاتف النقال بالجزائر، تهدف الدراسة إلى تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز النجاح الإستراتيجي، ولتحقيق أهدافها تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي واستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات موزعة على عينة قصدية من إطارات ومسؤولي مؤسسة موبيليس بشار البالغ عددها 46 فردا، استرجعت منها 41 إستبانة صالحة للتحليل بنسبة 89% وبالاعتماد على النمذجة بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS).

وخلصت الدراسة بعد التحليل باستخدام برنامج (3 smart pls) إلى وجود تأثير قوي لعمليات إدارة المعرفة في النجاح الإستراتيجي، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين عمليات إدارة المعرفة وأبعاد النجاح الإستراتيجي بالمؤسسة المبحوثة.

كلمات مفتاحية: إدارة المعرفة؛ عمليات إدارة المعرفة؛ تعزيز؛ نجاح استراتيجي؛ مؤسسة موبيليس.

Abstract:

Knowledge management is a necessity and a strategy to support the success of mobile phone Mobilis Foundations in Algeria, the study aims to determine the impact of knowledge management processes in enhancing strategic success, to achieve its goals, the descriptive and analytical approach was relied on and the questionnaire was used as a tool for data collection

*المؤلف المرسل

distributed to an intentional sample of 46 individuals and officials of Mobilis Bechar Corporation, from which 41 questionnaires valid for analysis were retrieved at a rate of 89% and based on partial least squares (PLS) modeling.

The study, after analysis using the smart pls 3 program, concluded that there is a strong impact of knowledge management processes on strategic success, and the existence of a positive correlation between knowledge management processes and the dimensions of strategic success in the researched institution.

Keywords: knowledge management; knowledge management processes; enhancing; strategic success; Mobilis Foundation.

مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال تغيرات وتحديات وارتفاع دور الاقتصاد المعرفي، وفي الوقت الذي أصبحت فيه المعرفة المورد الاستراتيجي والعمود الفقري لأنشطة المؤسسة وحتى تضمن بقاءها في ميدان المنافسة وتكيفها مع المتغيرات البيئية المحيطة بها ومن ثم زيادة النمو والانتشار الجغرافي من خلال طرح منتجات/خدمات تنافسية واكتشاف أسواق جديدة من شأنه أن يعزز النجاح الاستراتيجي، ومن هنا برز مفهوم إدارة المعرفة كأحد السبل التي يمكن للمؤسسات اللجوء إليها لما لها من أهمية كونها تمثل القاعدة التي تستند إليها المؤسسات في مواجهة ظروف المنافسة من خلال مجموعة من العمليات المتسلسلة والمترابطة بدء بالتشخيص، التوليد، تخزين المعرفة وتوزيعها على كافة المستويات الإدارية وتطبيقها لتكوين قاعدة معرفية ثرية لتعزيز النجاح الاستراتيجي.

ومن هنا تبرز إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز النجاح الاستراتيجي بمؤسسة موبيليس بشار؟

و من السؤال الرئيسي تتجلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ◀ ما مستوى الاتفاق في آراء عينة الدراسة بشأن وجود عمليات إدارة المعرفة؟
- ◀ هل لدى المؤسسة المبحوثة تصور واضح حول أهمية النجاح الإستراتيجي؟
- ◀ ما هي درجة ترتيب أبعاد متغيرات الدراسة في المؤسسة المبحوثة؟
- ◀ هل توجد علاقة ارتباط قوية بين عمليات إدارة المعرفة والنجاح الإستراتيجي؟
- ◀ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عمليات إدارة المعرفة على النجاح الإستراتيجي؟

فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات البحث في الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة والنجاح الإستراتيجي بأبعاده (مجتمعة، متفرقة) بمؤسسة موبيليس بشار.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية (1): وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على البقاء

- الفرضية الفرعية (2): وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على التكيف

- الفرضية الفرعية (3): وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على النمو

الفرضية الرئيسة الثانية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في النجاح الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- تقديم إطار نظري لعمليات إدارة المعرفة من جهة والنجاح الإستراتيجي من جهة أخرى.
- التعرف على مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة المبحوثة.
- تشخيص النجاح الإستراتيجي في المؤسسة عينة البحث.
- تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين عمليات إدارة المعرفة و النجاح الإستراتيجي بمؤسسة موبيليس بشار.

➤ تقديم الاقتراحات اللازمة لتفعيل عمليات إدارة المعرفة في استمرارية النجاح الإستراتيجي.

أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة في جانب نظري يلقي فيه الضوء على مفهوم عمليات إدارة المعرفة فضلا عن الوقوف على الأبعاد المفاهيمية للنجاح الإستراتيجي مما يفيد الباحثين في بحوثهم الجديدة من خلال الإطلاع على النتائج والاقتراحات وجانب تطبيقي بمنظور يجسد أثر عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة لضمان البقاء والتكيف والنمو واستمراره وبالتالي تعزيز نجاحها الإستراتيجي

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول إدارة المعرفة وعملياتها

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

تعددت وتنوعت التعريفات لمفهوم إدارة المعرفة بتنوع الكتاب والباحثين في هذا المجال، ولم يتم التوصل إلى تعريف محدد ودقيق متفق عليه وسيتم التركيز على أهمها وهي كالتالي:

ويقصد بها الإستراتيجية والعمليات التي تمكن من خلق وتشارك المعرفة ذات الصلة داخل المؤسسة وذلك لتحسين الأداء وتحقيق النجاح التنظيمي (ديب و البهلول، 2017، صفحة 177) ولاحظ (Dzenopoljac & all, 2018, p. 77) أن إدارة المعرفة الفعالة هي التي تشجع أعضاء المؤسسة على مشاركة خبراتهم وتبادل معارفهم وأفكارهم، فهي التي تدعم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة من أجل خلق منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة. فإدارة المعرفة تشجع المؤسسات على التحقق من وضعها في السوق لزيادة فرصها في الحصول على ميزة تنافسية في بيئة متغيرة (Demir & all, 2021, p. 01)، وتعرف إدارة المعرفة على أنها العمليات التي تساعد المؤسسة في توليد واكتساب واكتشاف وتنظيم ونشر واستخدام المعرفة بين الأفراد العاملين وتحويل المعلومات والخبرات المهمة التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في إدارتها مثل صنع القرار وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي (Abusweilem & Abualoush, 2019, p. 2144)

وبناء على ما سبق يعرف الباحثان إدارة المعرفة أنها مجموعة من العمليات التي تعمل بشكل متابعي وتكاملي، تساعد المؤسسة على تشخيص وتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة يتم من خلالها تبادل الخبرات والمهارات والمعلومات المكتسبة ودمج المعرفة الضمنية والصريحة لتكوين قاعدة معرفية تساعدها على تعزيز التميز والنجاح الاستراتيجي.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

عرفت إدارة المعرفة بأنها عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة مثل (التشخيص، الخلق، الجمع والتخزين والتوزيع والاستخدام) والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفء صورة للحصول على أكبر قيمة للمؤسسة (مسلم، 2014، صفحة 22).

الفرع الأول: تشخيص المعرفة

ويعنى رصد المؤسسة لمصادر معرفتها الداخلية المتمثلة فيما لديها من إمكانيات وما لدى أفرادها وخبراتها من معلومات وخبرات ذات فائدة لحاضر المؤسسة ومستقبلها، والتعرف كذلك على مصادر المعرفة الخارجية المتمثلة في البيئة المعرفية المحيطة بالمؤسسة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتماماتها والسعي للارتباط المنتظم عنها (بوزيداوي، 2017، صفحة 75).

فمن خلال ما ذكر سابقاً يتم التركيز على التشخيص من خلال: (جبران و المنصوري، 2015، صفحة 08)

- تحديد المستوى المعرفي الحالي مقارنة مع المؤسسات الأخرى.
- تحديد الفجوة في المعرفة مقارنة ما يجب توفره لدى المؤسسة.
- الاهتمام برسم الخريطة المعرفية عند تشخيص المعرفة التي تحتاجها المؤسسة، وهذه العملية مهمة لأن المعرفة بطبيعتها غير ملموسة، ومن الصعب اكتشافها خاصة المعرفة الضمنية وهذا ما يتوجب على المؤسسة إظهارها واستثمارها، وهذا يتطلب إعداد مكامن ومسارات المعرفة والتي تسهل على العاملين استخدامها واستثمارها لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: توليد المعرفة

تعد عملية توليد المعرفة الجديدة العملية الأكثر أهمية من عمليات إدارة المعرفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، وقد أطلق عليها عدة مصطلحات كإنشاء أو تكوين المعرفة (قمري، 2016، صفحة 109)، ويقصد بهذه العملية التي تسعى من خلالها المؤسسة للحصول على معرفة جديدة، إضافة إلى مدى قدرتها على إبداع المعرفة بتطوير أفكار وحلول مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة والضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعان جديدة، فضلاً على أنها تمثل الثقة بين الأفراد داخل المؤسسة والتي تعد عاملاً مهماً في تقاسم المعرفة واكتسابها (طه و يوحنا، 2013، صفحة 277).

الفرع الثالث: تخزين المعرفة

وتشير إلى عمليات البحث واسترجاع والاحتفاظ والإدامة، وخرن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً خاصة للمؤسسات ذات دوران العمل العالية والتي تواجه خطر فقدان المعرفة وخاصة الضمنية عند مغادرة الأفراد للمؤسسة (طبيطي، 2010، صفحة 99) ويمثل تخزين المعرفة جسراً بين

التقاط والحصول على المعرفة وبين عملية استرجاعها (عليان، 2012، صفحة 69)، ويأتي حفظ المعرفة بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في شكلين: (غضبان، 2018، صفحة 119)

- الأفراد: هم حفظة الخبرات ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم من خلال نظم الحوافز والتشجيع وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.

- الحواسيب: تعتبر من الوسائل الشائعة الآن في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بما والقدرة العالية في تخزين المستندات بشكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة.

الفرع الرابع: توزيع المعرفة

تقاسم وتبادل المعرفة عنصر أساسي في إدارة المعرفة، فهي فعل يتم من خلاله تبادل المعلومات المكتسبة والمعرفة والأفكار والمهارات والخبرات وتبادلها بين الأفراد والمؤسسات وهذا ما يجعلها تنمو وتتعاظم فمشاركة المعرفة تسمح بالاستفادة من المعرفة المكتسبة من قبل المؤسسة والسبب الرئيسي لمشاركة المعرفة الفردية مع المؤسسة بأكملها هو أن المعرفة يجب ألا تحتف إذا ترك هذا الموظف المؤسسة (Igbinovia & Ikenwe, 2017, p. 31)، فعلى المؤسسة أن تقوم بتوزيع المعرفة التي لديها ولدى الأفراد بشكل كاف لتوليد معارف جديدة منها الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة بأساليب عدة كالتدريب والحوار وتبادل الخبرات (بديري، 2010، صفحة 62)، وكذلك توزيع المعرفة الصريحة والواضحة من قواعد المعرفة عبر وسائل إلكترونية أو يدوية إلى الأفراد العاملين في المؤسسة عن طريق الوثائق والتعلم والنشرات الداخلية (سعد، 2007، صفحة 108)، فالمعرفة تنمو وتتعاظم بمشاركة وتبادل الأفكار والمهارات والخبرات والممارسات بين الأفراد وجميع الأطراف (سيد علي، 2013، صفحة 208).

الفرع الخامس: تطبيق المعرفة

تعد من العمليات المهمة التي تعكس الجهود السابقة لعمليات التوليد والتخزين والتوزيع وترجمة نتائجها بشكل عملي من خلال تطبيقها داخل المؤسسة (حريزي، 2019، صفحة 79)، وهي آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة والغرض منها هو الاستخدام الفعلي للمعرفة المكتسبة

أو المتولدة (Landroquez & Carrion, 2016, p. 02)، فالمعرفة وبغض النظر عن لوغها وطبيعتها ودرجة تعقيدها ومجالات حقولها لا تصبح ذات فائدة وذات قيمة إنسانية فريدة إذا لم توضع في موضع التطبيق العملي (سعد، 2007، صفحة 122).

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب ودون أن فقدان فرصة استغلالها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة (Abusharekh & all, 2019, p. 05)، فليست المؤسسات التي تملك أفضل معرفة من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه، ولتحقيق هذه الميزة يجب بذل جهودا جبارة لنشر ثقافة تنظيمية تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة كالتشجيع والتسامح والتعلم من الأخطاء (الرباع، 2015، صفحة 21)، فتطبيق المعرفة يجب أن يهدف إلى تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة، التي تحقق لها استمرارية النمو والتكيف والبقاء وبالتالي ديمومة النجاح الاستراتيجي (زررقون و عرابه، 2014، صفحة 125).

المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية للنجاح الإستراتيجي: المفهوم، الأهداف والأبعاد.

المطلب الأول: مفهوم النجاح الإستراتيجي

باختلاف أنشطة وأحجام المؤسسات وفي ظل التغيرات البيئية المتسارعة وندرة الموارد لا سيما المالية والتطورات التكنولوجية المتلاحقة بدأت بإعادة التفكير في كيفية أداءها لأعمالها إلى تبني مفهوم أوسع من الكفاءة والفعالية والتي أصبحت غير مجدية في تفحص قدرتها على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، فبرزت الحاجة إلى ظهور النجاح الاستراتيجي كمفهوم وكممارسة ليجسد حصيلة التفاعل بين العديد من الحقول المعرفية (باسم، 2014، صفحة 82)، ويرتبط مفهوم النجاح الاستراتيجي لدى المؤسسات بالتكيف البيئي والنمو وبالتالي تحقيق البقاء، حيث أن الاستمرار والتفاعل تحت ظل بيئة متغيرة يتطلب مرونة عالية للاستجابة لتلك التغيرات وإيجاد حالة من التوازن ولتحقيق ذلك لابد من إيجاد مقياس لتقييم أداء المؤسسة بحيث يتلاءم مع كل مرحلة من مراحل حياتها (اللافي و الحشمان، 2020، صفحة 55)، وقد عرفه الركابي " هو قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى لتحقيقها " (مخلف، 2019، صفحة 27).



يرى الباحثان أن النجاح الإستراتيجي هو سعي المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال توليد وتشارك وتطبيق المعرفة على جميع المستويات الإدارية من أجل خلق منتجات /خدمات تنافسية تضمن لها ديمومة البقاء والتكيف والنمو وبالتالي تعزيز نجاحها الإستراتيجي.

المطلب الثاني: أهداف النجاح الاستراتيجي

يحقق النجاح الاستراتيجي الأهداف التالية: (أسيل و لفنة، 2019، صفحة 05)

- ✓ يساعد المؤسسة على صناعة المستقبل من خلال تهيئة قادة يمتلكون المعرفة في صياغة الخطط الإستراتيجية؛
- ✓ تحقيق النتائج المخطط لها، والاستعداد الدائم لإحداث أي تغيير في المؤسسة؛
- ✓ زيادة الكفاءة التنظيمية؛
- ✓ تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين؛
- ✓ تحفيز العاملين على الإنجاز والعمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: أبعاد النجاح الاستراتيجي

تتركز أبعاد النجاح الاستراتيجي التي ستكون محور دراستنا في قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار لتحقيق أهدافها والتكيف مع البيئة العاملة فيها وعلى النمو والتطور وكالاتي:

الفرع الأول: البقاء

يمثل جوهر عملية النجاح الاستراتيجي، إذ أن بقاء المؤسسة في ميدان المنافسة في الوقت الحالي في حده نجاح بسبب الظروف والتغيرات المعقدة والمستمرة، فالبقاء يعد العنصر الأساسي الذي من خلاله تنطلق المؤسسة للبحث عن وضع ملائم لتستطيع إجراء المزيد من التحسينات والتكيف مع البيئة واقتناص الفرص المحتملة من أجل الاستمرار فيها، فالبقاء يعد علامة صحة على طريقة تفكير الإدارة العليا في مضمار المنافسة (عثمان و كرسو، 2021، صفحة 172)

الفرع الثاني: التكيف

تختلف البيئة اختلافا كبيرا عما كانت عليه في السابق، فالمنافسة الشديدة وتكنولوجيا المعلومات والثورة في جودة الخدمة والتنوع تجبر المؤسسات على إعادة التفكير في نهجها المتبع وعلى التجاوب وتشخيص التغيرات البيئية الحاصلة في محيط عملها، والتنبؤ بالمشكلات وإيجاد

السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان، لذا أصبح التغيير أمرا حتميا للمؤسسات التي تعاني أو تمر بالتغيير النسبي وهذا يتطلب استجابة من المؤسسة لتبقى منتجة ومنافسة، فالمؤسسات الأكثر نجاحا في البيئات المتقلبة هي تلك التي تبقى كل شخص على اتصال دائم مع البيئة من أجل تحديد الفرص وتجنب التهديدات والسعي لتعزيز نقاط قوتها وتحسين نقاط ضعفها (جمعة، 2018، الصفحات 398-399)

الفرع الثالث: النمو

يشير النمو إلى المرحلة التي تبدأ فيها المؤسسة بالانتشار والحصول على حصة أكبر في السوق وقدرة أكبر على مواجهة المنافسين، وفي هذه المرحلة تبدأ المؤسسة في تحقيق ربح كبير طالما أن هناك نمواً في السوق وتعمل على تلبية متطلبات هذا السوق و بالتالي يمكن للمؤسسة توسيع خدماتها الكمية والنوعية (Abuzaid, 2018, p. 645).

إذا أرادت المؤسسة تحقيق النمو عليها تحقيق الاكتساب والتطوير الداخلي، إذ أن الاكتساب للقدرات يحقق لها منفعة أما التطوير فهو يحقق تكاليف، ولا تتم إلا بوجود قدرات تنظيمية، لذا فالنمو يؤدي بالمؤسسة على زيادة التعلم الاستراتيجي والمعرفة واتخاذها السلوك الريادي فضلا عن زيادة استخدامها للموارد والقدرات (سلمان و آخرون، 2021، الصفحات 76-77)

المبحث الثالث: تحليل أثر عمليات إدارة المعرفة على تعزيز النجاح الإستراتيجي بمؤسسة موبيليس بولاية بشار - الجزائر

يعتمد الباحثان في هذا المبحث على ما تم إدراجه في الجانب النظري، ومن ثم إسقاطه على الجانب التطبيقي لمؤسسة موبيليس بولاية بشار كدراسة ميدانية للتعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز النجاح الإستراتيجي بالمؤسسة المبحوثة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عندا تعبيرا كيفيا وكميا إضافة إلى الربط والتحليل والتفسير وتقديم إجابات لأسئلة الدراسة واختبار الفرضيات وصولا للنتائج والتوصيات.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات

اعتمد الباحثان على الاستبيان باعتبارها من أنسب أدوات الدراسة العلمية في جمع البيانات الأولية من الباحثين وتم تصميم الاستبيان بعد الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، موزعة على فقرات حيث تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، وهو أكثر المقاييس شيوعاً لتعدد الأوزان، بحيث تكون الإجابات تعبر عن الآراء ويعتمد على ردود تدل على درجة الموافقة أو عدم الموافقة على صيغة ما، كما هو موضح في الجدول 01 الذي يحدد مقياس الإجابة على الفقرات.

الجدول 01: مقياس الإجابات

التصنيف	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	[1-1.79]	[1.80-2.59]	[-2.60]	[-3.40]	[4.20-5]
التقدير	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: (عز حسن، 2008، صفحة 539)

وتضمن الاستبيان ثلاثة أقسام:

القسم الأول متعلق بالبيانات الشخصية والمعلومات العامة من حيث الجنس، التحصيل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة...). أما القسم الثاني: خصص للمتغير المستقل المتمثل في عمليات إدارة المعرفة والمكون من خمسة أبعاد (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) والذي شمل على 36 فقرة موزعة على الأبعاد. والقسم الثالث المتعلق بالمتغير التابع المتمثل في النجاح الاستراتيجي والمكون من ثلاثة أبعاد (البقاء، التكيف، البقاء) متكون من 15 فقرة موزعة على الأبعاد.

اعتمد الباحثان على الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات ثم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وبرنامج Smart PLS الملائم لمنهجية الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية (PLS) والجدول الموالي يبين مصادر إعداد فقرات الاستبيان:

الجدول 02: مصادر عبارات الاستبيان

المتغيرات	الفقرات	المصادر
عمليات إدارة المعرفة	من الفقرة 01 إلى الفقرة 36	(نور الدين، 2017، الصفحات 298-299)
النجاح الاستراتيجي	من الفقرة 37 إلى الفقرة 51	(Abuzaid, 2018, p. 652)

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل المجتمع الكلي لهذه الدراسة في جميع مؤسسات الهاتف النقال موبيليس المتواجدة بالجزائر، ويتمثل المجتمع الذي يمكن التعرف عليه في المديرية الجهوية موبيليس للهاتف النقال فرع بشار. ومن هنا يتدرج تعميم النتائج المتوصل إليها من العينة إلى المجتمع الذي يمكن التعرف عليه إلى المجتمع الكلي، وتم أخذ عينة قصديه متكونة من 46 فردا، شملت إطارات عليا ممثلة في المدير الجهوي و إطارات وسطى مشكلة من مديرين فرعيين (للمالية، لتوسيع الشبكة، التقنية، الشؤون العامة، التجارية)، رؤساء الأقسام وإطارات تسيير تضم مهندسين و مساعدين إداريين، تم استرداد 41 استبيان بنسبة بلغت (89%) وهي نسبة عالية ومقبولة إحصائيا

المطلب الرابع: تحليل خصائص العينة

تم استخراج التكرار والنسب المئوية لوصف إجابات العينة حسب البيانات الشخصية كما هي ممثلة في الجدول رقم 03

الجدول 03: توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

النسبة المئوية	التكرار	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	
68.30 %	28	ذكر	الجنس
31.70 %	13	أنثى	
02.40 %	01	أقل من 35 سنة	العمر
63.40 %	26	من 35 إلى 45 سنة	
34.10 %	14	أكثر من 45 سنة	
02.40 %	01	دكتوراه	التحصيل العلمي
04.90 %	02	ماجستير	
46.30 %	19	ماستر	

31.70 %	13	ليسانس	المنبص الوظيفي
14.60 %	6	دبلوم	
02.44 %	01	مدير	
09.75 %	04	مدير فرعي	
46.34 %	19	رئيس قسم	
21.96 %	09	مهندس	
19.51 %	08	مساعد إداري رئيسي	
02.40 %	01	أقل من 05 سنوات	سنوات الخبرة
12.20 %	05	من 05 إلى 10 سنوات	
43.90 %	18	من 10 إلى 15 سنة	
41.50 %	17	أكثر من 15 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الذكور تمثل النسبة الأعلى بنسبة 68.30 % ويرجع هذا إلى طبيعة التوظيف بمؤسسة موبيليس بشار الذي يعطي الأولوية للرجال، أما النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة جاءت ضمن الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة، مما يدل على أن أغلبية الطاقم الإداري لمؤسسة موبيليس هم من فئة الشباب، وهو العمر المناسب للموظف لتقلد المناصب العليا والوسطى بعد تخرجه من الجامعة. أما من حيث المنصب الوظيفي فإن أغلبية الموظفين يشتغلون رؤساء الأقسام ومهندسين بنسبة أقل وهذا ما يتماشى مع مؤهلاتهم العلمية وسنوات خبرتهم، وعن الخبرة نلاحظ أن أغلبية الموظفين لهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات وهذا مؤشر على وجود رصيد معرفي ومهني كافي للقيام بالمهام الموكولة لهم وعلى المؤسسة الاستفادة منها.

المطلب الخامس: صدق وثبات الإستبانة

يقصد بثبات الإستبانة الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو وزعت على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، واستخدم الباحثان لقياس ثبات الإستبانة معامل ألفا كرونباخ "Alpha Cronbache's"

الجدول 04: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

البيان	مجموع العبارات	ألفا كرونباخ
مجموع الفقرات	51	0.962

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS

حسب نتائج الجدول أعلاه، فإن قيمة معامل ألفا كرونباخ هو (0.962)، وهي أكبر من (0.7) وهو الحد الأدنى المقبول للثبات حسب Nunnally 1978 (غوتي، 2017، صفحة 62) وبذلك يعتبر هذا المقياس صادقاً لما وضع لقياسه، ويتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذا يعني أنها جيدة وتتميز بالصدق الموثوقية.

المطلب السادس: دراسة اتجاه آراء المستجوبين

الجدول 05: اتجاه آراء المستجوبين

المتغيرات	أبعاد المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
عمليات إدارة المعرفة	تشخيص المعرفة	3.7886	0.52444	موافق
	توليد المعرفة	3.7866	0.62202	موافق
	تخزين المعرفة	3.9106	0.54019	موافق
	توزيع المعرفة	3.8509	0.49229	موافق
	تطبيق المعرفة	3.7944	0.64369	موافق
	المجموع	3.82622	0.564526	موافق
النجاح الإستراتيجي	البقاء	3.8976	0.51599	موافق
	التكيف	4.0244	0.44316	موافق
	النمو	3.8829	0.48985	موافق
	المجموع	3.9350	0.41673	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

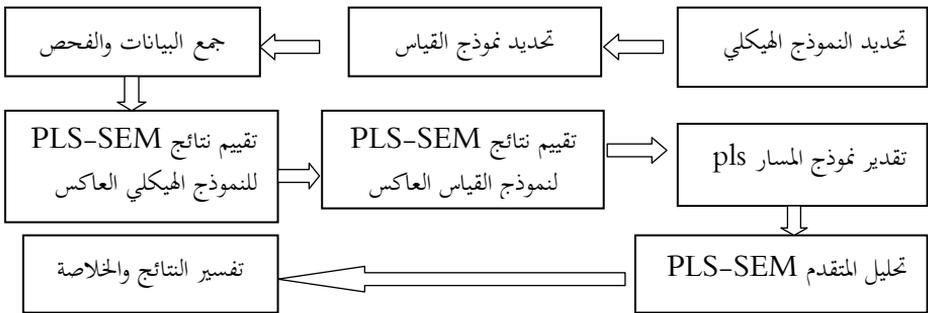
نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات المستجوبين حول أبعاد عمليات إدارة المعرفة كانت باتجاه موافق وفقاً لسلم ليكارت الخماسي، فقد تجاوزت المتوسطات الحسابية المتوسط الحيادي (3) فجميع القيم تقع ضمن مجال التقويم المرتفع [3.40-4.19] وهذا يشير إلى ممارسة مؤسسة موبيليس بشار لعمليات إدارة المعرفة، احتلت عملية التخزين المرتبة (1) وهذا

يفسر أن المؤسسة تحتفظ بالمعرفة سواء عن طريق حاملي الخبرة أو الأدوات الإلكترونية، تليها عملية التوزيع في المرتبة (2) وهذا يعكس ثقافة المؤسسة وبيئتها التشاركية، واحتلت عملية التطبيق ثالثا (3) وهذا يشير إلى مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالمعرفة المكتسبة والمتولدة، وحلت عملية التشخيص رابع المراتب (4) وهذا يدل أن المؤسسة تحدد الفجوة المعرفية ومواقع توفر المعرفة، واحتلت عملية التوليد آخر المراتب هذا يدل أن المؤسسة محل الدراسة تشجع توليد الأفكار وتوظيف الكفاءات، هذا من جهة ومن جهة أخرى نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لمتغير النجاح الاستراتيجي تقع ضمن مجال التقييم المرتفع [3.40-4.19] وهذا يشير إلى أن مؤسسة موبيليس بشار تطبق أبعاد النجاح الاستراتيجي بدرجة مقبولة، احتل فيها بعد التكيف أول المراتب وهذا يعكس قدرات المؤسسة للتكيف مع التغيرات البيئية، وحل ثانيا بعد البقاء وهو هدف طويل المدى بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة الذي يساعدها على إجراء التحسينات والتكيف واحتل ثالثا بعد النمو وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة تسعى جاهدا للتوسع والحصول على حصة أكبر في السوق، والعمل على تحقيق متطلبات السوق.

المبحث الرابع: تحليل ودراسة النتائج

يوجد عدة أدوات إحصائية من أجل تحليل المعلومات المتوصل إليها، وتعتبر طريقة النمذجة للمعادلات الهيكلية من أفضل الطرق التي تستخدم لاختبار العلاقة بين المتغيرات دفعة واحدة (غوتي، 2017، صفحة 62)، والشكل التالي يبين خطوات تطبيق منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية (Hair & all, 2016, p. 53) PLS-SEM

الشكل 02: خطوات تطبيق منهجية PLS-SEM



Source: (Hair & all, 2016, p. 53)

المطلب الأول: تقييم نموذج القياس: Assessment of Measurements Model

يتم تقييم جودة النموذج في برنامج Smart PLS من خلال اختبارين صحة التقارب (Convergent Validity) والصدق التمييزي (Discreminate Validity).

الفرع الأول: صحة التقارب (Convergent Validity)

الصدق التقاربي هو المدى الذي ترتبط به الأسئلة (المؤشرات) بشكل إيجابي مع الأسئلة البديلة لنفس المتغير، لذلك يجب أن تتقارب المؤشرات لبناء معين أو تشترك في نسبة عالية من التباين، ولتقييم الصدق التقاربي للتركيبات ينظر الباحثون إلى المعايير التالية: الموثوقية المركبة CR معامل التحميل factor Loading ، متوسط التباين المستخرج (Hair & all, 2016, AVE pp. 137-138)

-الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability: وهي من بين المقاييس الملائمة التي

تأخذ بالحسبان التحميل الخارجي لمتغيرات المؤشر وتتراوح قيمتها بين 0 و 1.

-معامل التحميل factor Loading: ويطلق عليها التحميل الخارجي outer

Loading وتشير إلى أن المؤشرات (الفقرات) المرتبطة بها الكثير من القواسم المشتركة والتي يتم التقاطها بواسطة الأبعاد والقاعدة الأساسية الثابتة هي أن المتغير الكامن يجب أن يشرح جزءاً كبيراً من تباين كل مؤشر.

-متوسط التباين المستخرج (AVE) Average variance Extracted: وهو

المقياس الشائع لتحديد الصلاحية المتقاربة على مستوى البناء، يتم تعريف هذا المعيار على أنه القيمة المتوسطة الكبرى للأحمال المربعة للمؤشرات المرتبطة بالبناء (أي مجموع الأحمال المربعة مقسوماً على عدد المؤشرات).

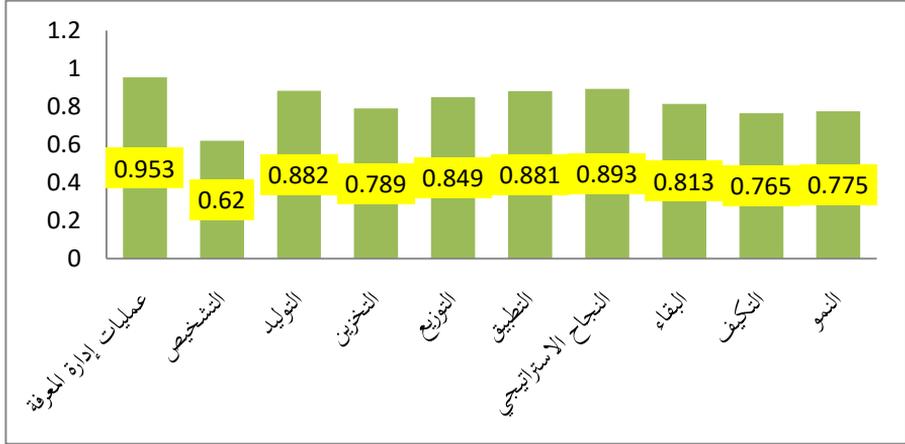
وقبل التأكد من صدق التقارب نختبر موثوقية الاتساق الداخلي بالمعيار التقليدي

ألفاكرونباخ ومعيار Rho الذي هو أكبر دقة من ألفاكرونباخ.

الشكل 03: قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات (Cronbachs Alpha)

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج Excel

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن معاملات ألفا كرونباخ معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية



لأن قيمها أكبر من 0.70 وهذا ما يتطابق مع مؤشر الموثوقية المركبة.

الجدول 06: معامل Rho De Joreskog

Rho-A	المتغيرات الكامنة
0.704	تشخيص المعرفة
0.900	توليد المعرفة
0.815	تخزين المعرفة
0.827	توزيع المعرفة
0.890	تطبيق المعرفة
0.961	عمليات إدارة المعرفة
0.852	البقاء
0.800	التكيف
0.796	النمو
0.903	النجاح الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات smart pls

نستخدم معيار Rho De Joreskog وهو أكثر دقة من معامل ألفا كرونباخ، لأنه يدمج في عملية حسابه الأخطاء، ويبين معاملات Rho للمتغيرات الكامنة، ومن خلال الشكل/ الجدول السابق نلاحظ أن جميع معاملات Rho معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.7 حسب Fornell & Lacker (معموري و آخرون، 2019، صفحة 452).

الجدول 07: صحة التقارب

الخور	الرقم	الفقرات	Loading تحميل المؤشرات	AVE/ متوسطات التباينات المفسرة	CR / الموثوقية المركبة
تشخيص المعرفة	01	تقوم المؤسسة بحصر المعارف الأكثر فائدة	0.248	0.625	0.833
	02	تستطيع المؤسسة تحديد الموظفين ذوي القدرات المعرفية وأصحاب الخبرة وأماكنهم	0.479		
	03	تحدد ما ينقصها من معارف مستقبلا	0.805		
	04	لدى المؤسسة معرفة بكل احتياجات زبائنها	0.802		
	05	تعتمد المؤسسة على خبراء من خارج المؤسسة لتشخيص المعرفة	0.345		
	06	لدى الموظفين المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم	0.763		
توليد المعرفة	07	تقوم المؤسسة باستقطاب وتوظيف الكفاءات المتميزة و الأفراد المبدعين	0.765	0.654	0.918
	08	يتم إشراك الموظفين لإيجاد حلول للمشاكل وتوليد أفكار جديدة وخلاقة	0.827		
	09	تتعمد المؤسسة بإشراك الموظفين في دورات تدريبية لتطوير معارفهم ومهاراتهم	0.826		
	10	توفر المؤسسة جو مناسب للاستفادة من أصحاب الخبرة و المعرفة	0.770		
	11	يتم تحويل المعرفة الضمنية لدى أصحاب الخبرة إلى معرفة صريحة عن طريق المشاركة	0.893		

		وتبادل الخبرات			
		0.716	تهتم بالأراء والأفكار الجديدة وتشجعها	12	
		0.691	تدعم المؤسسة البحث والتطوير	13	
		0.615	تهتم المؤسسة بتوليد المعرفة بشكل مستمر	14	
0.874	0.636	0.784	تمتلك قاعدة بيانات حول الزبائن والمنافسين	15	تخزين المعرفة
		0.418	تعتمد على الأرشيف والمستندات الورقية	16	
		0.459	تحتفظ بالأفراد الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة	17	
		0.788	تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة على وسائل وأدوات إلكترونية (حواسيب، أقراص) يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة	18	
		0.820	هناك تحديث مستمر على المعارف المخزنة	19	
		0.797	يتم تخزين المعرفة بطريقة يسهل الوصول إليها	20	
0.881	0.651	0.432	تمتلك قاعدة بيانات حول الزبائن والمنافسين	21	توزيع المعرفة
		0.458	تعتمد على الأرشيف والمستندات الورقية.	22	
		0.755	تمتلك شبكة معلومات داخلية (انترانت).	23	
		0.814	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لنشر المعرفة (انترنت، البريد الالكتروني....)	24	
		0.510	يتم تحفيز الموظفين ذوي الخبرة والمعرفة لمنح خبراتهم ومعارفهم الكامنة لباقي الموظفين.	25	
		0.564	يتم عقد مؤتمرات وندوات داخلية ولقاءات.	26	
		0.501	إجراء التنقلات والدوران الوظيفي للموظفين.	27	
		0.809	تعمل المؤسسة على خلق بيئة للفهم والتعاون والتعلم.	28	
		0.845	تعمل المؤسسة على تأسيس شركات مع مؤسسات أخرى لتبادل المعرفة.	29	
		0.853	تتم الاستفادة من خبرات وتجارب ومعارف أصحاب الخبرة.	30	
		0.668	تمنح المؤسسة موظفيها فرصة تطبيق معارفهم	31	

0.913	0.640		حتى مع النتائج غير المرضية بغية تشجيعهم.		تطبيق المعرفة
		0.847	تشجيع الموظفين على دمج المعرفة المكتسبة في أداء المهام وحل المشكلات.	32	
		0.718	توفر مستلزمات تطبيق المعرفة المادية والبشرية	33	
		0.786	تدعم المؤسسة فكرة تطبيق المعرفة .	34	
		0.851	تعمل إلى تحويل المعرفة إلى مخرجات جديدة.	35	
		0.731	تعمل المؤسسة على إزالة كل العوائق التي تحد من تطبيق المعرفة.	36	
0.898	0.688	0.804	مؤسستنا لديها القدرة على التعامل مع التحديات والتنبؤ بالتهديدات المستقبلية.	37	البقاء
		0.928	تعد المؤسسة سيناريوهات متعددة لخلق خيارات بديلة للبقاء.	38	
		0.726	تحلل باستمرار المعلومات البيئة الخارجية.	39	
		0.629	تقوم المؤسسة بتقييم قدراتها بشكل دوري لمواجهة أي قصور في أدائها.	40	
		0.848	تمتلك المؤسسة كفاءات متخصصة لضمان استمرارية نجاحها.	41	
0.867	0.620	0.435	مؤسستنا تملك قدرات إضافية للتكيف مع احتياجات الزبائن المتغيرة والمتجددة.	42	التكيف
		0.717	مؤسستنا قادرة على تغيير خططها وأهدافها التي تحددها الإدارة العليا.	43	
		0.764	مؤسستنا قادرة على التكيف بسرعة مع الأحداث التي تحدث بشكل مفاجئ في بيئة العمل الداخلية.	44	
		0.839	المؤسسة قادرة على التكيف باستمرار مع متطلبات السوق.	45	
		0.824	المؤسسة قادرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.	46	

0.867	0.620	0.544	المؤسسة قادرة على دخول أسواق جديدة.	47	النمو
		0.724	تنوع المؤسسة منتجاتها وخدماتها لتلبية احتياجات مختلف فئات الزبائن.	48	
		0.841	تسعى إلى تحقيق التكامل الخلفي والأمامي.	49	
		0.803	تحاول المؤسسة تكوين تحالفات مع المنافسين.	50	
		0.775	مؤسستنا قادرة على شراء شركة منافسة تعمل في نفس الصناعة.	51	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات smart pls

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلبية قيم تحميل المؤشرات (الأسئلة) على عواملها (الأبعاد) تفوق 0.7 وهذا حسب (Hulland, 1999, p. 198)، باستثناء الأسئلة التالية: (س01- س02-س05- س13-س14-س16- س17- س21- س22- س25- س26- س27-س31- س40- س42- س47) وعلينا حذف هذه المؤشرات، لأن التباين المشترك بين المتغير الكامن ومؤشره أصغر من تباين أخطاء القياس، وبالنسبة لمعاملات AVE فنلاحظ أن جميع القيم معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأن قيمتها أكبر من 0.5 وهذا حسب (Hair & all, 2016, p. 138)، وهذا يدل على أن كل متغير كامن يشرح أكثر من نصف تباينات مؤشرات أما بالنسبة لمعاملات CR، نلاحظ أن كل قيم الموثوقية المركبة معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.7 وهذا حسب (Hulland, 1999, p. 199) وهذا ما يدل على وجود ترابط الأسئلة في قياس المتغيرات الكامنة (الأبعاد) وبالتالي وجود موثوقية لنموذج القياس المستعمل. وبالتالي فصدق التقارب قد تحقق في هذا النموذج

الفرع الثاني: الصدق التمييزي (Discreminate Validity)

الفقرة الأولى: تداخل الأبعاد مع بعضها (Variable Correlation-R2 of AVE)

نقيس اختلاف الأبعاد ويجب أن تكون العلاقة بين البعد ونفسه أكبر من قيمة العلاقة مع بعد آخر، لكي نقول أن الأبعاد مستقلة حسب معيار فورنال لاركر

الجدول (08): معيار فورنال لاركر (Fornell-Larcker Criterion)

النمو	توليد	توزيع	التكيف	تطبيق	تشخيص	تخزين	البقاء
							0.829
تخزين						0.797	0.500
تشخيص					0.790	0.584	0.598
تطبيق				0.800	0.745	0.586	0.334
التكيف			0.787	0.380	0.667	0.536	0.666
توزيع		0.807	0.372	0.685	0.620	0.660	0.460
توليد	0.809	0.784	0.516	0.808	0.757	0.578	0.547
النمو	0.787	0.543	0.497	0.417	0.549	0.690	0.501

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات smart pls

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر (AVE) والذي يمثل القيم التي تربط كل متغير بنفسه هي أكبر من قيمة الارتباط مع المتغيرات الأخرى، وبالتالي نقول أن هذه المتغيرات الكامنة مستقلة عن بعضها.

الفقرة الثانية: التباين بين الأسئلة: (Cross Loading)

نتحقق من أن الأسئلة التي تقيس متغير كامن لا تقيس متغير كامن آخر، وذلك بأن تكون قيمة العلاقة بين السؤال ومتغيره الكامن أكبر من علاقته مع متغير كامن آخر.

الجدول 09: معاملات الموثوقية (Cross Loading)

س	تشخيص	توليد	تخزين	توزيع	تطبيق	بقاء	تكيف	ثمو
1س	0.057	0.091	0.286	0.333	0.161	0.161-	0.000	0.283
2س	0.353	0.425	0.262	0.313	0.344	0.243	0.310	0.476
3س	0.805	0.580	0.598	0.647	0.604	0.389	0.458	0.544
4س	0.802	0.512	0.396	0.445	0.591	0.521	0.479	0.445
5س	0.295	0.281	0.270	0.304	0.191	0.124	0.213	0.101
6س	0.763	0.701	0.370	0.355	0.571	0.521	0.651	0.300
7س	0.689	0.765	0.293	0.469	0.618	0.459	0.565	0.263
8س	0.714	0.827	0.434	0.629	0.652	0.610	0.590	0.368
9س	0.545	0.826	0.364	0.649	0.643	0.308	0.316	0.394

أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة مؤسسو موبيليس بشار

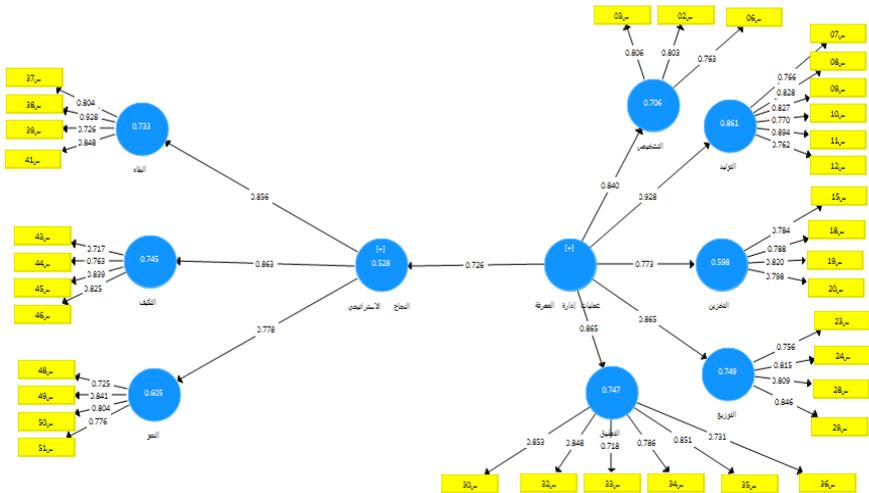
10س	0.543	0.770	0.594	0.733	0.654	0.329	0.242	0.544
11س	0.717	0.893	0.570	0.732	0.701	0.583	0.475	0.574
12س	0.449	0.716	0.512	0.560	0.653	0.337	0.318	0.310
13س	0.515	0.590	0.635	0.637	0.448	0.470	0.412	0.480
14س	0.330	0.509	0.644	0.538	0.447	0.280	0.337	0.446
15س	0.574	0.524	0.784	0.520	0.532	0.555	0.520	0.533
16س	0.459	0.330	0.346	0.290	0.214	0.380	0.312	0.364
17س	0.397	0.468	0.298	0.346	0.339	0.295	0.401	0.063
18س	0.447	0.256	0.788	0.348	0.421	0.343	0.444	0.532
19س	0.383	0.517	0.820	0.750	0.460	0.250	0.217	0.571
20س	0.456	0.499	0.797	0.438	0.445	0.437	0.540	0.563
21س	0.366	0.241	0.589	0.317	0.318	0.392	0.465	0.598
22س	0.442	0.319	0.521	0.263	0.253	0.536	0.609	0.638
23س	0.354	0.582	0.380	0.755	0.337	0.393	0.299	0.384
24س	0.529	0.699	0.447	0.814	0.582	0.513	0.387	0.530
25س	0.443	0.536	0.281	0.402	0.382	0.272	0.324	0.472
26س	0.551	0.617	0.199	0.421	0.500	0.233	0.464	0.151
27س	0.446	0.442	0.316	0.506	0.243	0.332	0.359	0.568
28س	0.541	0.590	0.605	0.809	0.643	0.269	0.271	0.353
29س	0.552	0.656	0.670	0.845	0.615	0.316	0.250	0.477
30س	0.718	0.670	0.452	0.541	0.853	0.358	0.391	0.365
31س	0.477	0.650	0.477	0.677	0.468	0.393	0.274	0.435
32س	0.642	0.700	0.421	0.592	0.847	0.267	0.226	0.308
33س	0.523	0.471	0.414	0.572	0.718	0.113	0.141	0.238
34س	0.468	0.696	0.383	0.492	0.786	0.115	0.246	0.140
35س	0.608	0.654	0.546	0.499	0.851	0.320	0.364	0.383
36س	0.597	0.661	0.587	0.593	0.731	0.396	0.429	0.540
37س	0.517	0.459	0.498	0.360	0.256	0.804	0.575	0.560
38س	0.529	0.484	0.445	0.342	0.297	0.927	0.613	0.372
39س	0.342	0.392	0.334	0.411	0.231	0.726	0.413	0.389
40س	0.545	0.416	0.573	0.425	0.422	0.324	0.536	0.561
41س	0.576	0.471	0.366	0.419	0.322	0.847	0.591	0.331

42س	0.249	0.278	0.106	0.327	0.194	0.446	0.301	0.220
43س	0.410	0.253	0.386	0.243	0.152	0.588	0.717	0.251
44س	0.587	0.453	0.477	0.261	0.412	0.495	0.763	0.457
45س	0.498	0.442	0.455	0.279	0.334	0.505	0.839	0.439
46س	0.600	0.463	0.366	0.388	0.284	0.521	0.824	0.405
47س	0.290	0.267	0.278	0.220	0.114	0.363	0.462	0.386
48س	0.455	0.450	0.445	0.339	0.276	0.500	0.607	0.724
49س	0.367	0.383	0.534	0.450	0.294	0.329	0.286	0.841
50س	0.472	0.392	0.682	0.514	0.383	0.401	0.399	0.803
51س	0.419	0.371	0.512	0.410	0.367	0.309	0.203	0.775

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات smart pls

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية معاملات الموثوقية للأسئلة المتعلقة بمحورها أعلى من ارتباطها بباقي المحاور وهذا يدل على صدق تمايز نموذج القياس، باستثناء الأسئلة التالية: المتعلق بعملية تشخيص المعرفة: (س 01-02-05)، عملية التوليد (س 13 و 14)، التخزين (س 16 و 17)، التوزيع (س 21-22-25-26-27)، البقاء (س 40)، التكيف (س 42)، النمو (س 47). وفي هذه الحالة يتم إلغاء هذه الأسئلة.

الشكل 04: نموذج الدراسة حسب برنامج smart-pls



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات smart pls

المطلب الثاني: تقييم النموذج البنائي

الفرع الأول: المسارات واختبار الفرضيات:

يتم الحصول على تقديرات للعلاقات للنموذج الهيكلي (معاملات المسار) والتي تمثل العلاقات المفترضة بين البناءات، وتكون العلاقة معنوية و ذات دلالة إحصائية عندما تكون نسبة الخطأ أقل من 05 % (Hair & all, 2016, p. 206)

الجدول 10: معاملات المسار لفرضيات النموذج (Path Coefficient)

القرار	p-value	T-Value	Std Erreur	Std Beta	العلاقة	فرضيات النموذج
قبول الفرضية	0.000	4.208	0.172	0.726	عمليات إدارة المعرفة ← النجاح الإستراتيجي	H.1
قبول الفرضية	0.000	3.357	0.185	0.621	عمليات إدارة المعرفة ← البقاء	H.1.1
قبول الفرضية	0.001	3.120	0.209	0.627	عمليات إدارة المعرفة ← التكيف	H.1.2
قبول الفرضية	0.005	2.810	0.201	0.564	عمليات إدارة المعرفة ← النمو	H.1.3

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات smart pls

الفقرة الأولى: اختبار الفرضية الأولى: نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الفرضية الرئيسية التي مفادها وجود علاقة موجبة قوية بين عمليات إدارة المعرفة والنجاح الإستراتيجي لأن قيمة P-value أقل من 05 % مما يعني قبول الفرضية H.1.

الفقرة الثانية: اختبار الفرضيات الفرعية: من الجدول السابق نلاحظ أيضا وجود علاقة موجبة قوية لكل من عمليات إدارة المعرفة على البقاء و التكيف والنمو لأن قيمة P-value أقل من 05 % مما يعني قبول الفرضيات H.1.1، H.1.2، H.1.3.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أقوى علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة وأبعاد النجاح الاستراتيجي كانت لبعد التكيف فقد بلغت قيمة Std Beta (0.627) وهي أكبر قيمة موجبة، تم بعد البقاء بقيمة (0.621) وأخيرا بعد النمو بقيمة بلغت (0.564).

الفرع الثاني: معامل التحديد (R-square)

المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي هو معامل التحديد قيمة (R^2)، ويمثل هذا العامل مقياس للقوة التنبؤية للنموذج وبحسب على أنه الترابط بين القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالبناء الداخلي (معموري و بن عبد العزيز، 2019، صفحة 521). وحسب (Chin, 1998, p. 323) الذي حدد معيار قوة التأثير حسب قيمة R^2 (غير ملائم، ضعيف، متوسط، كبير)، أكبر من 0.67 التأثير كبير، بين 0.33 و 0.67 التأثير متوسط، من 0.19 إلى 0.33 التأثير ضعيف، وأقل من 0.19 غير مقبول .

الجدول 13: معامل التحديد (Coefficient of détermination)

المحاور	R^2	النتيجة
النجاح الإستراتيجي	0.528	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات smart pls

وفقاً لمعامل التحديد نلاحظ أن قدرة متغير عمليات إدارة المعرفة في تفسير النجاح الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس متوسط، بحيث أن عمليات إدارة المعرفة تفسر ما مقداره 52.8 % من تعزيز النجاح الإستراتيجي.

الفرع الثالث: حجم الأثر F-square

يستخدم مؤشر f^2 لمعرفة حجم الأثر للمتغيرات المستقلة في التابعة وحسب معايير (Cohen, 1988, p. 413) لتقييم f^2 (أكبر من 0.35 تأثير جيد، من 0.15 إلى 0.35 تأثير متوسط، من 0.02 إلى 0.15 تأثير ضعيف)

الجدول 14: حجم الأثر f^2

النتيجة	effect of size f-square	المتغيرات الكامنة
	النجاح الاستراتيجي	
تأثير قوي	1.1171	عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات smart pls

من الجدول السابق نلاحظ أن حجم الأثر لعمليات إدارة المعرفة في النجاح الاستراتيجي مقبولة من الناحية الإحصائية لأن قيمة f^2 أكبر من 0.35، وهذا يدل أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر

بنسبة عالية على النجاح الاستراتيجي. ومما سبق يدل على تحقيق الفرضية الثانية بوجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة في النجاح الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الرابع: جودة التنبؤ

يمثل هذا المقياس مؤشر على القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو أهميتها التنبؤية (غوتي، 2017، صفحة 94)، وتشير قيمة Q^2 أكبر من الصفر (0) لمتغير كامن داخلي معين إلى الصلة التنبؤية لنموذج المسار لمتغير تابع (Hair & all, 2016, p. 216)

الجدول 15: جودة التنبؤ (Q^2 Predictive Relevance)

النتيجة	Q^2	المحاور
مقبولة	0.143	النجاح الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات smart pls

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل Q^2 معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من قيمة الصفر (0) بمعنى أن المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة له القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع النجاح الاستراتيجي، مما يدل أن النموذج ذو قدرة على التنبؤ.

الفرع الخامس: جودة المطابقة (Goodness-of-fit)

وضع مؤشر حسن الملائمة GOF كمقياس شامل للنموذج المناسب ل PLS-SEM ويعمل على قياس مدى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة، أي يبين الأداء العام للنموذج (Hair & all, 2016, p. 309). وحسب (Wetzels & Van Oppen, 2009, p. 187) حددت معايير جودة المطابقة على النحو التالي: أقل من 0.1 غير مناسب، من 0.1 إلى 0.25 ضعيف، 0.25 إلى 0.36 متوسط، أكثر من 0.36 كبير، وتحسب هذه القيمة

$$GOF = \sqrt{2 * AVE^2}$$

بالعلاقة التالية:

الجدول 16: مؤشر جودة المطابقة GOF

المتغيرات الكامنة	R^2	AVE
تشخيص المعرفة	0.706	0.625
توليد المعرفة	0.861	0.654
تخزين المعرفة	0.598	0.636

0.651	0.748	توزيع المعرفة
0.640	0.747	تطبيق المعرفة
0.688	0.732	البقاء
0.620	0.745	التكيف
0.620	0.604	النمو
$\overline{EVA} = 0.6417$	$\overline{R^2} = 0.695$	
$GOF = \sqrt{0.695 * 0.6417}$		$GOF = 0.667$

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات smart pls

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة GOF تساوي 66.7 % وهي أكبر من 0.36 ، مما يدل على جودة المطابقة كبيرة لنموذج الدراسة وإمكانية الاعتماد عليه.

الخاتمة

تعمل مؤسسات الهاتف النقال موبيليس بالجزائر في بيئة تتسم بالديناميكية والتغيير والتحديات وتشكل فيها المعرفة قوة الارتكاز التي تتمحور حولها مفاتيح النجاح ومضامين البقاء ولعله يمكن القول أن إدارة المعرفة أصبحت مصدرا للتميز واستراتيجية لدعم النجاح الاستراتيجي والذي أصبح بدوره هدفا لضمان بقاءها على المدى الطويل وأداة لتحقيق أهدافها ونتائجها، ومن خلال تحليل أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق النجاح الإستراتيجي بمؤسسة موبيليس بولاية بشار توصلنا للنتائج التالية:

- 1- بخصوص التحصيل العلمي أن أغلبية أفراد العينة من حملة شهادات جامعية ليسانس و ماستر بنسبة أكبر ويمكن تفسير ذلك أن طبيعة التوظيف بالمؤسسة المبحوثة تتطلب من شاغليها توفر المؤهلات والكفاءات العلمية لضمان الحد الأدنى من المعرفة اللازمة للقيام بالمهام.
- 2- أظهرت نتائج البحث اهتمام إطارات ومسؤولي مؤسسة موبيليس بعمليات توليد المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيقها وهذا ما يعكس ثقافتها واهتمامها برأس المال الفكري وحرص مؤسسة موبيليس بشكل عام على تبني عمليات إدارة المعرفة، وحظيت عملية التخزين حظيت بالمرتبة الأولى، تليها ثانيا عملية التوزيع وثالثا عملية التطبيق ورابعا عملية التشخيص وأخيرا عملية التوليد.

- 3- أظهرت النتائج أن من خلال وجهة أفراد العينة ارتفاع مستوى النجاح الاستراتيجي، حل بعد التكيف أولاً وبعد البقاء ثانياً وأخيراً بعد النمو.
- 4- جود علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة وأبعاد النجاح الاستراتيجي، وكانت أقوى علاقة ارتباط كانت لبعد التكيف ثم البقاء ثم النمو.
- 5- أظهرت نتائج تحليل علاقات الأثر بين عمليات إدارة المعرفة وتعزيز النجاح الاستراتيجي وجود علاقة تأثير معنوية موجبة بينهما بالمؤسسة المبحوثة.
- واستناداً لما سبق من استنتاجات نقترح:
- توجيه الإدارة العليا لضرورة غرس ثقافة تنظيمية تقوم على التعاون والثقة والعمل الجماعي بين الموظفين وتشجيع تبادل الخبرات والمعارف و تكوين مخزون معرفي للسمود أمام التحديات للوصول إلى التميز والتفوق وتعزيز النجاح الاستراتيجي.
 - توفير بيئة عمل مريحة لتمكين الموظفين من تطبيق معارفهم.
 - إنشاء وظيفة بإدارة المعرفة داخل المؤسسة كون المعرفة أصبحت مصدراً لبناء المزايا التنافسية.
 - القيام بدراسات مستقبلية تتناول علاقة إدارة المعرفة بمتغيرات أخرى كالريادة والتميز المنظمي.

قائمة المراجع

- أسامة محمد سيد علي. (2013). إدارة المعرفة اتجاهات إدارية معاصرة الجزء الأول، ط 01. دسوق، مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- الهادي لرباع. (2015). أنظمة الذكاء الاصطناعي المساعدة في عمليات إدارة المعرفة. مجلة الإقتصاد الاسلامي العالمية، العدد 32 ، 18-24.
- أنوار هادي طه، و جلييلة كوركيس يوحنا. (2013). تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي: دراسة استطلاعية لعينة من منتسبي المكتبة المركزية جامعة الموصل. تنمية الرفادين، المجلد 35، العدد 112 ، 222-239.
- إيمان نور الدين. (2017). دور إدارة المعرفة في تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية ، دراسة ميدانية مقارنة بين البنوك العمومية والبنوك الاجنبية الناشطة في ولاية بسكرة ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. بسكرة: جامعة محمد خيضر.

- جمال عبد الله مخلف. (2019). دور رأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية الأهلية في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15 العدد 45 ج 02 ، 12-38.
- جمال يوسف بدير. (2010). اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط 01. عمان : داركنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع .
- حياة قمري. (2016). دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: أطروحة دكتوراه علوم تسيير. الجزائر: جامعة باتنة 1.
- خالد خلف اللاني، و أيسر محمد الخشمان. (2020). تطبيق نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الاردنية. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 28، العدد 01 ، 48-79.
- خضر مصباح اسماعيل طيطي. (2010). إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، ط 01. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ربحي مصطفى عليان. (2012). إقتصاد المعرفة، ط 01. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عبد الفتاح عز حسن. (2008). مقدمة في الإحصاء الوصفي باستخدام spss، ط 01. جدة، السعودية: خوارزمية العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد الله حسن مسلم. (2014). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط 01. عمان : دار المعتر للنشر والتوزيع.
- عبد الله معموري، و آخرون. (2019). أثر التفكير الريادي في تحسين جودة الخدمات: دراسة حالة شركة موبيليس بشار. مجلة البشائر، المجلد 05، العدد 02 ، 440-461.
- عبد الله معموري، و سفيان بن عبد العزيز. (2019). تقييم واقع القدرات التسويقية لدى المؤسسة الاقتصادية الخدمية " دراسة حالة موبيليس للهاتف النقال بشار ". مجلة الباحث، المجلد 01، العدد 19 ، 513-528.
- علي محمد جبران، و أحمد بن محمد المنصوري. (2015). درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عُمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة جامعة الخليل للبحوث - ب-المجلد 10، العدد 02 ، 01-27.

- غالب ياسين سعد. (2007). إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، ط 01. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- فاروق حريزي. (2019). دور استخدام بوابات الانترنت في دعم عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة. مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 04، العدد 01، 70-86.
- فاطمة عبد علي سلمان، و آخرون. (2021). تأثير عمليات الإستشعار البيئي في تعزيز مؤشرات النجاح الإستراتيجي: بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري بعض الشركات العاملة في محافظة كربلاء. مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد 10، العدد 37، 69-86.
- فيصل عبد نايف باسم. (2014). المقدرات الإستراتيجية لصناع المعرفة ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة زين للإتصالات ببغداد. مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 99، 67-101.
- كندة علي ديب، و علي البهلول. (2017). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين عمليات إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 39، العدد 06، 172-185.
- ليلي غضبان. (2018). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمجمع صيدال. أطروحة دكتوراه علوم تسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات. الجزائر: جامعة باتنة 01.
- مجيد عبد النبي أسيل، و بيداء ستار لفتة. (2019). العلاقة التفاعلية بين متطلبات الذكاء الاقتصادي والنجاح الاستراتيجي للمصارف: بحث تطبيقي على عينة من المصارف العراقية الخاصة. المؤتمر الوطني الرابع لطلبة الدراسات العليا: بالعلم والعمل ترتقي الشعوب. جامعة بغداد العراق: المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية.
- محمد بوزيد اوي. (2017). إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة. مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 04، العدد 02، 72-82.
- محمد زرقون، و الحاج عرابة. (2014). أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، 121-132.

- محمد غوتي. (2017). أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي -دراسة حالة شركات الاتصال الجزائرية- أطروحة دكتوراه علوم تسيير ، تخصص الطرق الكمية للتسيير. تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد.
- محمود حسسن جمعة. (2018). أثر التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في شركة دياي العامة للصناعات الكهربائية. المؤتمر العلمي التخصصي الرابع "الابداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال" (الصفحات 390-410). بغداد: الكلية التقنية الإدارية.
- محمود محمد عثمان، وكلثوم قادر كرسو. (2021). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة جيهان أربيل. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد 09، العدد 01 ، 167-184.
- Abuzaid, A. N. (2018). Employees' Empowerment and Its Role in Achieving Strategic Success: A Practical Study on Jordanian Insurance Companies. *Jordan Journal of Business Administration*, Volume 14, No. 04 , 641-660.
- Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.). *Modern methods for business research*, Vol 295, N° 02 , 295-336.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis For the Behavioral sciences*, 02 nd Ed. New York: la awrence erlbaum associater published.
- Hair, J. J., & all. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS- SEM)*, 2nd Ed. New York: SAGE Publication, Inc.
- Hulland, J. (1999). Use Of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, Vol 20, N 02 , 195-204.
- Wetzels, M., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, Vol 33, N 01 , 177-195.