



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

-دراسة على عينت من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعرييج-

أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة  
المنظمات تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف

إشراف الأستاذ

أ.د عبد الحميد غوفي

إعداد الطالب

رياض عيشوش

### لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د كمال منصوري
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د عبد الحميد غوفي
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د محمود فوزي شعوبي
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر"أ"	د. جوهرة أقطي
مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر"أ"	د.مراد كواشي
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر"أ"	د.الهاشمي بن واضح

السنة الجامعية: 2015/2016



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## الافراء

إلى والدي الكريمين...  
...أهديكما شيئاً من غرس أيديكما  
لعل الله أن يقبلها مني ويثيبكما خيراً عني...  
إلى زوجتي العزيزة... من قاسمتني الآمال والألام...

## كلمة شكر

شكرا لله على توفيقه وإحسانه، وحمدا له على فضله وامتنانه، على كل النعم الظاهرة والباطنة، وأن وفقني لإتمام هذا العمل.

يسرني أن أتوجه بالشكر تقديرا وعرفانا للفاضل الأستاذ الدكتور عبد الحميد غوفي المشرف على رسالتي على ما أسداه لي من نصح وتوجيه وإرشاد خلال فترة إعداد هذه الرسالة، والذي غمرنا بأخلاقياته وبتعامله ورقة تواضعه أسأل الله أن يجزيه خير الجزاء. كما أشكر الأساتذة أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة واثراء هذا العمل.

كما لا يفوتني أن أشكر من ساهم ولو بكلمة طيبة أو أسدى نصحا أو قدم ارشادا، وأخص بالذكر الدكتورة الفاضلة وسيلة بن ساهل، كما أتوجه بأصدق عبارات الشكر للأستاذة الفاضلة سمر رجب عطا الله من فلسطين، على كل الاهتمام والمساعدة، وأتمنى للجميع كل التوفيق في مسيرتهم العلمية. كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل ما ساعدني أو ساهم في إتمام هذا العمل، خاصة زملائي في جامعة أم البواقي، أسأل الله لهم التوفيق جميعا.

---

---

# ملخص الدراسة

مع تزايد حدة المنافسة وتنوع أشكالها وتسارعها، أصبح من الصعب على المنظمات توقع توجهاتها خاصة في ظل ظهور شروط جديدة للتنافس فرضتها أسواق المنافسة الفائقة؛ فلم تعد النماذج التقليدية للتنافس قادرة على تحقيق التميز واستدامة الميزة التنافسية خاصة في ظل ظهور الاقتصاد الجديد الذي رافقته ديناميكية تنافسية عالية؛ فرضت على منظمات الأعمال تبني ذهنيات إدارية واستراتيجيات جديدة. حيث من الصعب أن تحافظ على مزاياها التنافسية لفترات طويلة، على اعتبار أنها تتلاشى بسهولة نتيجة المزاومة السوقية العالية، التي يصعب فيها استقرار هيكل الأسواق على ظروف تنافسية معينة، وهنا تسعى المنظمات إلى فهم وإدراك منطوق عمل الأسواق والقواعد الجديدة للتنافس والتغيرات البيئية المختلفة، المنظمة على إدارة المعرفة الاستراتيجية، التي تفسر اختلاف المنظمات في سلوكها التنافسي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة الاستراتيجية من خلال أبعادها (صناعة المعنى الاستراتيجي، استكشاف المعرفة الاستراتيجية، توزيع وتبادل المعرفة الاستراتيجية، استغلال المعرفة الاستراتيجية) في تعزيز الاستجابة التنافسية من خلال أبعادها (السرعة، الثبات، الفعالية)، ومعرفة أهمية الأثر المتبادل بين القدرات الديناميكية المميزة وإدارة المعرفة الاستراتيجية في تفسير استجابة منظمات الأعمال، وذلك في قطاع الصناعات الإلكترونية باعتباره قطاعاً يتميز بتنافسية عالية وكثافة الاستخدام المعرفي.

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على النمذجة بالمعادلة البنائية لاختبار النموذج الكلي للدراسة، من خلال دراسة لعينة من مؤسسات الصناعة الإلكترونية في مدينة برج بوعرييج. حيث أظهرت النتائج وجود علاقات أثر ذات دلالات معنوية بين أبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية كمتغيرات مستقلة والاستجابة التنافسية من جهة، وبين إدارة المعرفة الاستراتيجية وأبعاد الاستجابة التنافسية كمتغيرات تابعة من جهة أخرى. ومن خلال اعتبار إدارة المعرفة الاستراتيجية كمتغير يتوسط العلاقة بين القدرات الديناميكية المتميزة والاستجابة التنافسية، وجد أن هناك أثر غير مباشر لبعدها الاستشعار البيئي وأثر مباشر لبعدها التنسيق والتكامل التنظيمي. كما ظهر أن هناك علاقة اعتماد متبادل إيجابي بين القدرات الديناميكية وإدارة المعرفة الاستراتيجية في تفسير الاستجابة التنافسية لمنظمات الأعمال. وعلى أساس تلك النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من النتائج والاقتراحات التي تساهم في تبني المنظمات لإدارة المعرفة الاستراتيجية والاستفادة من قدراتها المعرفية في تعزيز مزاياها التنافسية وضمان السلوك الاستراتيجي الفعال.

الكلمات المفتاحية: إدارة معرفة استراتيجية، استجابة تنافسية، قدرات ديناميكية مميزة، قطاع صناعات إلكترونية.

## Résumé :

Avec l'intensité et l'accélération de la concurrence et la diversité de ses formes, la prévision de l'orientation des organisations est devenue difficile, surtout à l'égard de l'apparition de nouvelles conditions de concurrence imposées par les marchés de Hyper-compétition, où les modèles traditionnels de concurrence ne sont plus capables d'atteindre l'excellence et la durabilité de l'avantage concurrentiel, à la lumière de l'émergence de la nouvelle économie, qui a été accompagnée d'une haute dynamique compétitive, qui impose aux entreprises d'adopter d'un nouvel état d'esprit et des nouvelles stratégies. Là où il est difficile de maintenir des avantages concurrentiels pendant de longues périodes, comme ils se fanent facilement en raison de la concurrence du marché élevé, qui rend difficile de stabiliser les structures de marché sur certaines conditions de concurrence, où les entreprises cherchent à comprendre la logique des marchés et les nouvelles règles de la concurrence et les différents changements de l'environnement, et cela, relative à la capacité de l'entreprise à manager stratégiquement ses connaissances, puisque celles-ci expliquent les différentes de comportement concurrentiel.

Cette étude vise à déterminer le rôle de management de la connaissance stratégique avec ses dimensions (la création du sens stratégique, l'exploration des connaissances stratégiques, la distribution et l'échange de connaissances stratégiques et l'exploitation des connaissances stratégiques) dans la promotion de la réponse compétitive des entreprises avec ses dimensions (la rapidité, la stabilité et l'efficacité), et l'interprétation de l'importance de l'impact mutuelle entre les capacités dynamiques dominantes et le management de la connaissance stratégique dans l'explication de la réponse des entreprises, dans les industries électroniques comme un secteur caractérisé par une forte compétitivité et l'intensité de l'utilisation des connaissances.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, nous avons adopté la modélisation par équation structurelle pour tester le modèle intégral de l'étude, à travers l'étude d'un échantillon des entreprises de l'industrie électronique dans la wilaya de - Bordj Bou Arreridj. Les résultats de notre étude ont montré la présence des relations d'impact significatif entre les dimensions de management de la connaissance stratégique en tant que variables explicatives et la réponse compétitive d'une part et entre le management de la connaissance stratégique et les dimensions de la réponse compétitive en tant que variables dépendantes d'une autre part. Avec la considération du management de la connaissance stratégique comme une variable médiatisée la relation entre les capacités dynamiques et la réponse compétitive, nous avons trouvé un impact indirect de la dimension de détection environnementale et un impact direct de la coordination et intégration organisationnelle. Il est aussi également apparu qu'il y avait une relation d'adoption mutuelle positive entre les capacités dynamiques et le management de la connaissance stratégique dans l'interprétation de la réponse compétitive. L'étude a également fourni un ensemble de résultats et des suggestions, qui contribuent à l'adoption du management de la connaissance stratégique dans les entreprises et l'exploitation de ses capacités cognitives dans le renforcement des avantages concurrentiels et l'assurance d'un comportement stratégique efficace.

**Mots clefs :** management de la connaissance stratégique, réponse compétitive, capacités dynamiques, industries électroniques.

## **Abstract:**

Today, as competition accelerates, and the diversity of its forms, it became difficult to predict the orientations and the dynamic of markets, especially in light of the emergence of the new economy, which was accompanied by higher dynamic competition; that imposed on the organizations to adopt a new mind set and strategies to compete and continuity. Strategic thinking is no longer useful using the traditional mentality to meet the requirements of excellence and sustainable competitive advantages. In a volatile business environment and with high dynamic competition, it is difficult to maintain a competitive advantage for long periods, where the advantages easily fade as a result of high market competition, and therefore it is difficult to settle the market structures and competitive conditions.

This study aims at determine the role of strategic knowledge management through its dimensions (strategic sense making, strategic knowledge exploration, strategic knowledge sharing, exploitation & application of strategic knowledge) in enhancing the competitive responsiveness with its dimensions (speed, stability and efficiency), and the interpretation of the importance of mutual impact between the distinctive dynamic capabilities and strategic knowledge management in explaining the response of business organizations in the electronics industry as a sector characterized by strong competitiveness and intensity of using knowledge.

To achieve the objectives of the study, we adopted the structural equation modelling to test the full model of the study, through the study of a sample of the electronics industry enterprises in the wilaya of - Bordj Bou Arreridj. The results of our study clearly showed the presence of significant impact relationships of strategic knowledge management dimensions as explanatory variables and the competitive response on one hand and between strategic knowledge management on competitive response dimensions as dependent variables on other hand. With the consideration of the strategic knowledge management as a variable mediates the relationship between the dynamic capabilities and competitive response, we found an indirect impact of the environmental sensing and a direct impact of coordination and organizational integration. It is also equally clear that there was an equally positive reciprocally interdependent relationship between dynamic capabilities and strategic knowledge management in the interpretation of the competitive response. the study also provided a set of results and suggestions that help organizations adopt and benefit from knowledge capabilities in enhancing its competitive advantages and ensure effective performance

**Keywords:** Strategic knowledge management, Competitive response, Distinctive dynamic capabilities, Electronics industry sector.



---

---

# الفهارس

## فهرس المحتويات

الصفحة	
	ملخص الدراسة قائمة الجداول قائمة الأشكال مقدمة عامة
1	<b>الفصل الأول: الاستجابة التنافسية مفهومًا للتحرك والمناورة الاستراتيجية</b>
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: مميزات بيئة الأعمال الحديثة في ظل التنافسية الفائقة
6	المطلب الأول: مفهوم التنافسية الفائقة وخصائصها
10	المطلب الثاني: الميزة التنافسية في ظل التنافسية الفائقة
10	المطلب الثالث: المزايا الأساسية في ظل التنافسية الفائقة
10	أولاً: ميزة الاستشعار
11	ثانياً: ميزة النظم
11	ثالثاً: الميزة الاجتماعية
11	رابعاً: ميزة المحاكاة
12	خامساً: ميزة الأفراد
12	المطلب الرابع: التركيبة الفريدة للتميز في ظل التنافسية الفائقة
14	<b>المبحث الثاني: ماهية الاستجابة التنافسية</b>
14	المطلب الأول: مفهوم الاستجابة التنافسية
18	المطلب الثاني: أبعاد الاستجابة التنافسية للمنظمات
18	أولاً: السرعة: SPEED
19	ثانياً: الاتساق و الثبات Consistency
20	ثالثاً: الفعالية Effectiveness
22	المطلب الثالث: أنواع ردود الأفعال التنافسية
26	المطلب الرابع: الاستجابة التنافسية كميزة تنافسية لتحقيق التكيف المستمر
29	خلاصة الفصل الأول
30	<b>الفصل الثاني: إطار نظري ومفاهيمي في إدارة المعرفة الاستراتيجية</b>
31	تمهيد الفصل الثاني
32	المبحث الأول: التطور المفاهيمي لإدارة المعرفة الاستراتيجية
32	المطلب الأول: بدايات الاهتمام بإدارة المعرفة
34	المطلب الثاني: المنظور الاستراتيجي للمعرفة
37	المطلب الثالث: التطور نحو إدارة المعرفة الاستراتيجية
40	المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة الاستراتيجية
40	المطلب الأول: ماهية المعرفة الاستراتيجية:
40	أولاً: مفهوم المعرفة وعلاقتها بالبيانات والمعلومات
41	ثانياً: مفهوم وانواع المعرفة الاستراتيجية

44	ثالثا: خصائص المعرفة كمورد استراتيجي
45	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة الاستراتيجية
49	المطلب الثالث: نموذج لإدارة المعرفة الاستراتيجية
51	المبحث الثالث: إدارة المعرفة الاستراتيجية ومهارات التفكير الاستراتيجي
51	المطلب الأول: الاستراتيجية المبنية على المعرفة
53	المطلب الثاني: تحليل الفجوة المعرفية والاستراتيجية
56	المطلب الثالث: من إدارة المعرفة الاستراتيجية الى التعلم الاستراتيجي.
61	خلاصة الفصل الثاني
64	<b>الفصل الثالث: تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية</b>
64	تمهيد الفصل الثالث
65	المبحث الأول: أهمية إدارة المعرفة الاستراتيجية في إدراك الواقع التنافسي واستشراف السلوكيات التنافسية
65	المطلب الأول: المعرفة الاستراتيجية وإدراك الواقع التنافسي
67	المطلب الثاني: إدارة المعرفة الاستراتيجية واستشراف السلوكيات التنافسية
70	المبحث الثاني: تحليل علاقة أبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية بالاستجابة التنافسية.
70	المطلب الأول: أهمية صناعة المعنى الاستراتيجي في تعزيز الاستجابة التنافسية
73	المطلب الثاني: أهمية استكشاف المعرفة الاستراتيجية في دعم الاستجابة التنافسية
76	المطلب الثالث: أهمية مشاركة المعرفة الاستراتيجية في دعم الاستجابة التنافسية
78	المطلب الرابع: أهمية استغلال وتطبيق المعرفة الاستراتيجية في دعم الاستجابة التنافسية
80	المبحث الثالث: التفاعل بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والقدرات الديناميكية في تعزيز الاستجابة التنافسية
80	المطلب الأول: ماهية القدرات الديناميكية المتميزة
82	المطلب الثاني: تحليل أهمية القدرة على الاستشعار البيئي
85	المطلب الثالث: تحليل أهمية القدرة على التنسيق والتكامل التنظيمي
86	المطلب الرابع: تحليل أهمية متغيرات الرقابة
87	أولا: مفهوم متغيرات الرقابة
87	ثانيا: أهمية متغيرات الرقابة في نموذج الدراسة
92	خلاصة الفصل الثالث
93	<b>الفصل الرابع: الإطار المنهجي والابستمولوجي للدراسة</b>
94	تمهيد الفصل الرابع
95	المبحث الأول: منهجية الدراسة التطبيقية
95	المطلب الأول: التموضع الابستمولوجي للدراسة
97	المطلب الثاني: طريقة بناء نموذج الدراسة
99	المطلب الثالث: كيفية قياس متغيرات نموذج الدراسة
99	أولا: بالنسبة لمتغير الاستجابة التنافسية
100	ثانيا: بالنسبة لمتغير إدارة المعرفة الاستراتيجية
101	ثالثا: بالنسبة لمتغير القدرات الديناميكية المميزة
102	رابعا: بالنسبة لمتغيرات الرقابة
103	المبحث الثاني: إطار العمل البحثي والمقاربة المعتمدة
103	المطلب الأول: نموذج البحث المعياري أو الباراداييم

105	المطلب الثاني: منهج الدراسة ونمط الاستدلال البحثي
106	المطلب الثالث: المقاربة البحثية المعتمدة وطريقة اختيار عينة الدراسة
106	أولاً: المقاربة البحثية للدراسة
107	ثانياً: كيفية اختيار عينة الدراسة
109	المبحث الثالث: منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية
109	المطلب الأول: مفهوم ومقاربات النمذجة باستخدام المعادلة البنائية
112	المطلب الثاني: خطوات النمذجة بالمعادلة البنائية
112	أولاً: خصائص البيانات
112	ثانياً: الثبات والموثوقية
112	ثالثاً: تقييم حسن مطابقة النموذج
113	رابعاً: إعادة تعيين النموذج
113	خامساً: النماذج المكافئة
113	سادساً: التقرير
116	المطلب الثالث: استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في بحوث الإدارة الاستراتيجية
117	المطلب الرابع: إشكالية تحديد حجم العينة المناسب
120	المطلب الخامس: مؤشرات الملاءمة ودراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة
120	أولاً: مؤشرات مطابقة النموذج للبيانات
122	ثانياً: دراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة
125	خلاصة الفصل الرابع
126	<b>الفصل الخامس: الإطار التطبيقي للدراسة واختبار الفرضيات</b>
127	تمهيد الفصل الخامس
128	المبحث الأول: مدخل لدراسة قطاع الصناعات الالكترونية
128	المطلب الأول: أسباب اختيار قطاع الصناعات الإلكترونية
132	المطلب الثاني: واقع الاهتمام بقطاع الصناعات الالكترونية
133	المطلب الثالث: دراسة بعض جوانب التنافسية للمؤسسات محل الدراسة
137	المبحث الثاني: دراسة اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
137	المطلب الأول: دراسة الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
139	المطلب الثاني: اتجاهات أفراد العينة لمتغير ادارة المعرفة الاستراتيجية
139	أولاً: اتجاهات أفراد العينة لبعث استكشاف المعرفة الاستراتيجية
141	ثانياً: اتجاهات أفراد العينة لبعث مشاركة المعرفة الاستراتيجية
142	ثالثاً: اتجاهات أفراد العينة لبعث صناعة المعنى الاستراتيجي
143	رابعاً: اتجاهات أفراد العينة لبعث استغلال وتطبيق المعرفة الاستراتيجية
144	المطلب الثالث: اتجاهات أفراد العينة لمتغير القدرات الديناميكية المميزة
144	أولاً: اتجاهات أفراد العينة لبعث الاستشعار البيئي
145	ثانياً: اتجاهات أفراد العينة لبعث التكامل والتنسيق التنظيمي
147	المطلب الرابع: اتجاهات أفراد العينة لمتغير الاستجابة التنافسية
147	أولاً: اتجاهات أفراد العينة لبعث سرعة الاستجابة التنافسية
148	ثانياً: اتجاهات أفراد العينة لبعث ثبات الاستجابة التنافسية

149	ثالثا: اتجاهات أفراد العينة لبعدها فعالية الاستجابة التنافسية
150	المبحث الثالث: الإجراءات الأولية لتطبيق النمذجة بالمعادلة البنائية
150	المطلب الأول: تنقيح البيانات
151	أولا: البيانات المفقودة: Missing Data
152	ثانيا: القيم المتطرفة Outliers
153	المطلب الثاني: دراسة توفر شروط تطبيق النمذجة بالمعادلة البنائية
153	أولا: افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات
154	ثانيا: افتراض خطية العلاقة
155	ثالثا: افتراض ثبات التباين
155	رابعا: فرضية عدم وجود التعدد الخطي
158	المطلب الثالث: إجراءات استكشاف بيانات متغيرات الدراسة
158	أولا: كفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي
159	ثانيا: الثبات Reliability
161	ثالثا: الصدق التقاربي Validity
163	المبحث الرابع: تقييم النموذج البحثي (القياسي والتوكيدي)
163	المطلب الأول: تقييم نموذج البحث القياسي
166	المطلب الثاني: دراسة العامل الكامن المشترك
167	المطلب الثالث: فحص مكوّن القياس للنموذج التوكيدي
170	المطلب الرابع: تقييم النموذج الهيكلي أو البنائي للدراسة
171	المبحث الخامس: نماذج تحليل المسار واختبار فرضيات الدراسة
172	المطلب الأول: اختبار العلاقة بين أبعاد المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية
176	المطلب الثاني: تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة
183	المطلب الثالث: دراسة الاستقرار وكفاية القوة الإحصائية
186	المطلب الرابع: دراسة النماذج البديلة
190	المطلب الخامس: مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة
191	خلاصة الفصل الخامس
195	الخاتمة
200	قائمة المراجع
217	الملاحق

## فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
8	العوامل السبعة الحرجة لـ D'Aveni	(1-1)
17	منظورات متعددة في تعريف استجابة المنظمة	(2-1)
21	خصائص المنافسة التمييزية Disruptive Competition	(3-1)
22	تكلفة الدخول المتأخر للسوق	(4-1)
23	أمثلة عن التجاوبات التنافسية	(5-1)
25	العلاقة بين أداء الاعمال والاستجابة التنافسية: ربا عية التجاوب التنافسي	(6-1)
39	تطور المفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة الاستراتيجية	(1-2)
47	الفرق بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية للمعرفة	(2-2)
51	الاستراتيجية المبنية على المعارف والاستراتيجية المرتكزة على المعلومات	(3-2)
56	أمثلة عن عناصر KM- SWOT analyse في مكاتب الأعمال الصغيرة	(4-2)
60	أهمية التعلم وفقا لبعض الأبعاد الاستراتيجية	(5-2)
70	عملية صناعة المعنى: The Sense Making Process	(1-3)
100	مضمون ومصادر قياس متغير الاستجابة التنافسية	(1-4)
101	مضمون ومصادر قياس متغير إدارة المعرفة الاستراتيجية	(2-4)
102	مضمون ومصادر قياس متغير القدرات الديناميكية	(3-4)
108	استخراج حجم العينة الخاص بالدراسة	(4-4)
111	مقاربات النمذجة بالمعادلة البنائية	(5-4)
118	متطلبات حجم العينة لنموذج التحليل التوكيدي CFA	(6-4)
122	درجات القطع المعتمدة لمؤشرات التطابق	(7-4)
132	مؤشر التنافسية للجزائر (2006-2016)	(1-5)
135	بعض التحركات التنافسية لشركة كوندور	(2-5)
138	الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	(3-5)
140	معلومات وصفية لفقرات متغير استكشاف المعرفة الاستراتيجية	(4-5)
141	معلومات وصفية لفقرات متغير مشاركة المعرفة الاستراتيجية	(5-5)
142	معلومات وصفية لفقرات متغير صناعة المعنى الاستراتيجي	(6-5)
143	معلومات وصفية لفقرات متغير تطبيق واستغلال المعرفة الاستراتيجية	(7-5)
144	معلومات وصفية لفقرات متغير الاستشعار البيئي	(8-5)
146	معلومات وصفية لفقرات متغير التكامل والتنسيق التنظيمي	(9-5)
147	معلومات وصفية لفقرات متغير سرعة الاستجابة التنافسية	(10-5)
148	معلومات وصفية لفقرات متغير ثبات واتساق الاستجابة التنافسية	(11-5)
149	معلومات وصفية لفقرات متغير فعالية الاستجابة التنافسية	(12-5)
151	القيم المفقودة في متغيرات الدراسة	(13-5)
155	اختبار خطية العلاقات	(14-5)

156	نتائج اختبار التعدد الخطي بين متغيرات نموذج الدراسة	(15-5)
157	مصفوفة الارتباط للتحقق من مشكلة التعدد الخطي	(16-5)
159	كفاية حجم العينة للتحليل العاملي الاستكشافي	(17-5)
160	اختبارات ثبات مقياس الدراسة	(18-5)
160	معاملات الارتباط بين الأبعاد والمتغيرات المرتبطة بها	(19-5)
161	قيم تحميل العوامل اعتماداً على حجم العينة	(20-5)
162	القيم الذاتية وقيمة التباين المفسر والتراكمي لأبعاد متغيرات الدراسة	(21-5)
164	مؤشرات مطابقة النموذج القياسي الأولي (قبل التعديل)	(22-5)
165	درجات القطع لمؤشرات تطابق النموذج القياسي (بعد التعديل)	(23-5)
166	اختبار هارمن Harman's test للعامل الكامن المشترك	(24-5)
168	اختبار الاتساق والبناء لمتغيرات الدراسة	(25-5)
169	التحقق من الصدق التقاربي والتمييزي للنموذج	(26-5)
170	نتائج اختبار HOELTER لكفاية حجم العينة	(27-5)
171	قيم مؤشرات القطع للنموذج البنائي	(28-5)
173	نتائج تقدير المسارات بين أبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية	(29-5)
174	نتيجة اختبار الفروق في ممارسة عمليات إدارة المعرفة تبعاً لمتغير ريادة القطاع	(30-5)
175	نتيجة اختبار الفروق في ممارسة عمليات إدارة المعرفة تبعاً لمتغير حجم المؤسسة	(31-5)
177	نتائج تقدير المسارات بين القدرات الديناميكية، إدارة المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية	(32-5)
178	مؤشرات التطابق بعد وقبل إضافة المتغير الوسيط	(33-5)
178	الأثار المباشرة وغير المباشرة بعد ادخال متغير إدارة المعرفة الاستراتيجية	(34-5)
180	الأثار المباشرة وغير المباشرة من خلال المتغير الوسيط	(35-5)
182	نتائج تقدير المسارات بين القدرات الديناميكية وإدارة المعرفة الاستراتيجية وأبعاد الاستجابة التنافسية	(36-5)
182	الأثار المباشرة وغير المباشرة لتأثير القدرات الديناميكية وإدارة المعرفة الاستراتيجية على أبعاد الاستجابة التنافسية	(37-5)
185	دراسة كفاية القوة الإحصائية بالنسبة للعلاقة بين الاستشعار البيئي والاستجابة التنافسية	(38-5)
185	دراسة كفاية القوة الإحصائية بالنسبة للعلاقة بين القدرات الديناميكية وأبعاد الاستجابة التنافسية	(39-5)
189	قيم مؤشرات الملاءمة للنموذجين البديلين	(40-5)

## فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	المقاربات النظرية لتفسير النجاح الاستراتيجي	6
(2-1)	الميزة التنافسية بين المقاربة التقليدية والمقاربة الحديثة	9
(3-1)	المكونات الأربعة للتركيبية الفريدة للمنظمات	13
(1-2)	تطور مفهوم إدارة المعرفة الاستراتيجية	38
(2-2)	سلمية المعرفة (من البيانات الى الحكمة)	41
(3-2)	أنواع المعرفة الاستراتيجية حسب Zack	43
(4-2)	منظورات إدارة المعرفة	43
(5-2)	المفاهيم المكونة لإدارة المعرفة الاستراتيجية	45
(6-2)	إطار للعلاقة بين إدارة المعرفة الاستراتيجية واستراتيجية المعرفة	48
(7-2)	نموذج استراتيجي المعرفة ( القوي المؤثرة)	49
(8-2)	نموذج سلسلة قيمة المعرفة	50
(9-2)	أمثلة حول استراتيجيات المعرفة التي يمكنها تغيير قوى الصناعة	53
(10-2)	الفجوة الاستراتيجية والفجوة المعرفية	54
(11-2)	البعد التصميمي للسلوك الاستراتيجي	55
(1-3)	المعرفة الجديدة والسلوك الاستراتيجي	75
(2-3)	دورة مشاركة المعرفة	77
(1-4)	توضيح العلاقة بين المتغير المستقل، التابع، الوسيط والمعتض	97
(2-4)	التمثيل البياني لنموذج	99
(3-4)	إطار لدراسة المسائل المنهجية في الإدارة الاستراتيجية	103
(4-4)	منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية	115
(5-4)	شجرة القرار لمختلف التأثيرات المباشرة وغير المباشرة	123
(1-5)	بنية التكاليف في الصناعات كثيفة التكنولوجيا	131
(2-5)	مقارنة بين عدد العمال للمؤسسات العاملة في قطاع الصناعة الالكترونية بمدينة برج بوعريريج	133
(3-5)	عدد الداخلين الجدد وعدد المؤسسات التراكمي من 1998 الى غاية 2009	134
(4-5)	مقارنة بين المؤسسات محل الدراسة لتطور رقم الأعمال	137
(5-5)	النموذج البنائي أو الهيكلية للدراسة	170
(6-5)	نموذج تحليل المسار للعلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية	172
(7-5)	نموذج تحليل المسار للعلاقة بين القدرات الديناميكية، إدارة المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية	176
(8-5)	نموذج تحليل المسار للعلاقة بين بعدي القدرات الديناميكية، إدارة المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية	179
(9-5)	الأثار المباشرة وغير المباشرة الخاصة بأبعاد الاستجابة التنافسية	181
(10-5)	الشكل رقم (10-5): نموذج البحث الأصلي والنماذج البديلة	187
(11-5)	نموذج الاعتماد المتبادل بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والقدرات الديناميكية في التأثير على الاستجابة التنافسية	188



## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
218	الاستبيان المتعلق بالجزء التطبيقي للدراسة	1
223	المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي المحسن، القيم المعيارية العليا والدنيا لل فقرات	2
224	الاشتراكيات الأولية والقيم المستخلصة	3
225	تشبعات العبارات على المتغيرات التسعة باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي	4
226	مصفوفة ارتباط العوامل	5
227	النموذج القياسي بعد التعديل	6
228	تحديد اختبار المتغير الكامن المشترك	7
230	معاملي الالتواء والتفرطح لاختبار فرضية التوزيع الطبيعي	8
232	النموذج القياسي من الدرجة الثانية	9
233	نموذج القياس لمتغير الاستجابة التنافسية	10
233	نموذج القياس لمتغير القدرات الديناميكية	11
234	نموذج القياس لمغير الاستجابة التنافسية	12
235	بعض البيانات حول المؤسسات العاملة في قطاع الصناعة الالكترونية (مدينة برج بوعريريج)	13
237	رقم الاعمال والقيمة المضافة للمؤسسات محل الدراسة	14

---

---

# المقدمة العامّة

## أولا: تقديم لإشكالية الدراسة

لقد كان النموذج التقليدي للإدارة الاستراتيجية يركز على التكيف بدرجة أولى مع تغيّرات البيئة الخارجية، حيث كانت استراتيجية المنظمة تقوم على مفاهيم المنتج والسوق، فالمنتجات تحدّد الاستراتيجية والأسواق تخدمها. ولكن تلك المفاهيم كانت مقيدة بظروف تواجدها، فمع التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال لم تقدم تلك التحليلات أجوبة مقنعة؛ وهذا أسس لظهور مقاربة جديدة ديناميكية تنطلق من التحليل الداخلي للمنظمة. حيث أنّ الموارد والقدرات الفريدة وخاصة الديناميكية منها تتضمن المتغيرات الرئيسية التي تعزز من المزايا الاستراتيجية والتنافسية. لقد أدّت المقاربة المبنية على المعرفة كتطور هام ضمن المقاربة المبنية على الموارد، الى ظهور نموذج جديد ينظر للمنظمة كمحفظة للمعارف والكفاءات وليس للنشاطات فقط وفق المنظور التقليدي؛ وهنا ظهرت إدارة المعرفة كأحد التوجهات الاستراتيجية التي تخدم استمرارية المنظمة.

في بيئة أعمال متقلبة وذات ديناميكية نجد أنّ المنظمات من الصعب ان تحافظ على مزاياها التنافسية لفترات طويلة، حيث تتلاشى المزايا بسهولة نتيجة المزاحمة السوقية العالية؛ لذلك يكثر في ظل هذه الظروف أن تخرج المنظمات من القطاع، والذي يعدّ هذا حافزا في نفس الوقت لدخول منظمات جديدة، نتيجة لفرص التطوير والعوامل الجاذبة التي يتضمنها. بالتالي فإنه يصعب أن تستقر هياكل الأسواق على ظروف تنافسية معينة.

كلما زادت حدة المنافسة زادت معها صعوبة توقع تحركات المنافسين وتوجهات السوق، بل ويصعب ضمان ولاء الزبون لعلامة معينة، فالقطاعات ذات المزاحمة السوقية العالية غالبا تترافق مع مجهودات ابتكارية عالية، وتسعى كل منظمة ان تقدم للسوق ما يضمن أن يكون منتجا فريدا ومتميزا حتى يلقي قبولا، وكل هذا لا يتأتى إلاّ مع قبول مخاطر عالية وتكاليف بحث وتطوير قد تضع مستقبل المنظمات في خطر. وهنا تسعى المنظمات أن تعرف ما تفعله أي أن تدرك بالضبط كيف ومتى وأين تتحرك وتتصرف تنافسيا.

إن بقاء المنظمات يعتمد على سلسلة من السلوكات الاستراتيجية الفعالة، وتعتبر القدرة على صنع وتصميم تلك السلوكات أمرا حاسما في تحقيق مزايا تنافسية مستمرة، ويزيد الأمر تعقيدا حينما نتحدث عن وضع تنافسي أكثر ديناميكية وبيئة اعمال أكثر تقلبا واضطرابا.

إن امتلاك قدر من الحس العالي بتوجهات البيئة وتحركات المنافسين يعتبر أمرا حاسما جدا، فقد كثرت الكتابات حول أهمية هذا الأمر في واقع عمل المنظمات الحديثة، فلا يعنى وجود المنظمة منذ وقت

طويل في السوق أنها سوف تستمر، ولا يعني أن منظمات فتيّة سوف لن تستطيع المنافسة وكسب حصة سوقية، لكن بقيت تساؤلات كثيرة تتعلق بسلوك المنظمة التنافسي، ولماذا تبقى بعض المنظمات مسيطرة على قطاعات معينة بينما تخرج منظمات أخرى بسهولة رغم ثقلها في الواقع التنافسي لقطاع معين.

إن الإجابة على مثل هذه الأسئلة تتضمن إجابة مفصلة عن سؤال يتعلق بكيفية وطريقة استجابة المنظمات في ظل شروط وظروف تنافسية معينة، ومالذي يحدّد ويعزز ويضمن استمرار استجابة المنظمة الإيجابية، والتي تدعم استمرارية المنظمة في قطاع معين؟ وكيف يمكن للمنظمة أن تدرك نفسها كجزء من سياق أوسع من التأثيرات التنافسية وكيف يؤثر كل ذلك على سلوكها.

إن الأدبيات التي تحدثت عن إدارة المعرفة، ركزت في أحيان كثيرة على المعرفة العملية والتنظيمية التي تعزّز الابتكار وتضمن ميزة تنافسية ورأس مال معرفي تشاركي بين أعضاء المنظمة، ولم تركز كثيرا على أهمية إدارة المعارف الاستراتيجية للمنظمة التي تحقق مزايا فريدة للمنظمة وتضمن استمرارية في قطاع الأعمال، ومن هنا فالإشكالية التي تعالجها هذه الدراسة تظهر في التساؤل التالي:

ما هو دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية تتضمن الجوانب الأساسية وتفصيلا في تناول متغيري الدراسة:

1. هل توجد علاقة تأثير ايجابية بين أبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية؟
2. هل توجد علاقة تأثير ايجابية بين إدارة المعرفة الاستراتيجية وأبعاد الاستجابة التنافسية (السرعة، الثبات، الفعالية)؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في ممارسة أبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية تبعا للخصائص التنظيمية في التأثير على الاستجابة التنافسية.
4. هل تساهم إدارة المعرفة الاستراتيجية في تفسير العلاقة بين القدرات الديناميكية المميزة والاستجابة التنافسية؟
5. هل توجد علاقة تأثير ضمني متبادل بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والقدرات الديناميكية في تفسير الاستجابة التنافسية للمنظمات.
6. ماهي أهمية متغيرات الرقابة او خصائص المنظمة كحجم المنظمة وعمرها ودرجة سيطرتها على القطاع وحصتها السوقية، في تناول العلاقة بين متغيري الدراسة؟

## ثانياً: فرضيات الدراسة

لتبسيط تناول إشكالية الدراسة يتم وضع الفرضيات التالية التي تعتبر كإجابة مؤقتة على الأسئلة الفرعية:

**الفرضية الأولى:** هناك علاقة تأثير ايجابية بين أبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية وتنقسم الى:

- توجد علاقة تأثير ايجابية بين صناعة المعنى الاستراتيجي والاستجابة التنافسية.
- توجد علاقة تأثير ايجابية بين استكشاف المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية.
- توجد علاقة تأثير ايجابية بين مشاركة المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية.
- توجد علاقة تأثير ايجابية بين استغلال المعرفة الاستراتيجية وتطبيقها والاستجابة التنافسية.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في ممارسة أبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية تبعاً للخصائص التنظيمية في التأثير على الاستجابة التنافسية.

**الفرضية الثانية:** تساهم إدارة المعرفة الاستراتيجية في تفسير العلاقة بين القدرات الديناميكية المميزة والاستجابة التنافسية، وتنقسم الى:

- توجد علاقة تأثير ايجابية بين الاستشعار البيئي والاستجابة التنافسية من خلال إدارة المعرفة الاستراتيجية.
- توجد علاقة تأثير ايجابية بين التنسيق والتكامل التنظيمي والاستجابة التنافسية من خلال إدارة المعرفة الاستراتيجية.

**الفرضية الثالثة:** تساهم إدارة المعرفة الاستراتيجية في تفسير العلاقة بين القدرات الديناميكية وأبعاد الاستجابة التنافسية، وتنقسم الى:

- توجد علاقة تأثير ايجابية بين القدرات الديناميكية وسرعة الاستجابة التنافسية من خلال إدارة المعرفة الاستراتيجية.
- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين القدرات الديناميكية وثبات الاستجابة التنافسية من خلال إدارة المعرفة الاستراتيجية.
- توجد علاقة تأثير ايجابية بين القدرات الديناميكية وفعالية الاستجابة التنافسية من خلال إدارة المعرفة الاستراتيجية.

**الفرضية الرابعة:** توجد علاقة تأثير ضمني متبادل بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والقدرات الديناميكية في تفسير الاستجابة التنافسية للمنظمات.

## ثالثا: أهمية وأهداف الدراسة

إن هذه الدراسة هي أيضا امتداد نوعي لمختلف الدراسات التي تبحث في الإجابة عن أسئلة تتعلق بغائية وجود المنظمات ودواعي اختفائها، فلماذا توجد المنظمات ولماذا تختفي؟ إذ أن السؤال الأهم الذي تجيب عنه الدراسة هو: كيف تستمر المنظمة؟ وبالأحرى محاولة في تفسير كيف تتصرف المنظمات اتجاه المنافسين على النحو الذي تفعل؟ بالإضافة الى أن هذه الدراسة تتناول موضوعا من بين المواضيع التي تتعلق بالإدارة الاستراتيجية للمنظمات في ظل بيئات تنافسية ذات تنافسية عالية وتحاول تفسير سلوكياتها الاستراتيجية.

ان الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو تقديم إضافة لدعم الفهم الحالي على ان ادارة المعرفة تعتبر المصدر الأساسي لتمييز المنظمات وللمزايا التنافسية، بالإضافة الى العديد من الأهداف:

- اقتراح نموذج واختباره يعكس مساهمة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمنظمات. من خلال محاولة وضع الأبعاد المناسبة لكل متغير لغرض قياس تأثيره على المتغيرات الأخرى ضمن النموذج. واختبار النموذج ككل باعتماد النمذجة بالمعادلة البنائية.
- محاولة تفسير كيف تتصرف المنظمات في المواقف التنافسية المختلفة؛
- محاولة فهم سلوك المنظمات اتجاه الأحداث التنافسية المختلفة، وتأثير ذلك على استجابتها التنافسية
- محاولة تفسير السلوكيات التنافسية للمنظمات وإظهار أهمية الخصائص التنظيمية في التفاوت في الاستجابة التنافسية للمنظمات؛
- محاولة تطبيق النموذج على بعض مؤسسات قطاع الصناعة الالكترونية في الجزائر كقطاع يتضمن تنافسية عالية بين المؤسسات.

## رابعا: منهج الدراسة

في الدراسة الحالية فإن الباراداييم المعتمد هو الوضعي أو الإيجابي positivist paradigm، إذ يعتبر هذا النوع مسيطرا في مجال دراسات و علوم المنظمة لأنه الأكثر واقعية، حيث يقوم على فكرة أنّ المعرفة هي وصف للواقع والهدف هو محاولة الفهم والشرح او الوصف، فقد تم الانطلاق من جملة من الافتراضات التي اقترحتها الدراسات السابقة أو افترضتها الدراسة الحالية ومحاولة اختبارها من خلال دراسة الحالة من خلال بناء نموذج افتراضي يعكس العلاقة بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية وفق أبعاد لقياس كل متغير.

انطلقت هذه الدراسة وفق مقارنة استقرائية أكثر في مرحلتها الأولى خاصة في مجال توليد البيانات، ثم بعد فهم أكثر للظاهرة المدروسة اعتمدت الدراسة مقارنة استنتاجية أكثر، ومن هنا فإن منطق البحث يمكن أن يوصف بأنه مزيج بين المقاربتين وهو ما يطلق عليه بالمقاربة الهجينة في البحث (الإبعاد أو التمحور)، انطلاقاً من أن الهدف هو تحقيق فهم أكبر للبيانات، كيفية الاثبات، وأيضا وضع التصورات البحثية المناسبة.

### خامسا: مبررات اختيار موضوع الدراسة

يعتبر موضوع دراسة السلوكيات التنافسية للمنظمة بشكل عام من اهم المواضيع في الإدارة الاستراتيجية، وخاصة أهمية دراسة تأثير الجانب الإدراكي لأعضاء الإدارة العليا، بحيث يجب البحث في دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز السلوكيات الإيجابية التي تخدم تحقيق المزايا التنافسية. خاصة في قطاع تنافسي مثل قطاع الصناعات الالكترونية.

### سادسا: حدود الدراسة

كل دراسة لها حدود معينة، خاصة في اتساع الجوانب التي يمكن تناولها وقدرة الباحث على الإحاطة بالموضوع. تتعلق حدود الدراسة الحالية بالطريقة التي تم بها قياس المتغيرات وأيضا بالقدرة على فهم عبارات الاستبيان كأداة للقياس من طرف أفراد العينة، وأيضا طريقة الاختيار المتعلقة بالعينة. إذ تم تطبيق المفاهيم النظرية من خلال دراسة بعض مؤسسات قطاع الصناعة الالكترونية في الجزائر والتي لا يمكن تعميم نتائجها على كل مؤسسات هذا القطاع. من جهة تحدد نتائج الدراسة بالنموذج البحثي المعتمد وطريقة قياس كل متغير وكيفية تحديد أبعاده ضمن هذا النموذج.

### سابعا: الدراسات السابقة

يعتبر تقديم وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع من أهم معايير تحديد البناء البحثي السليم، إذ تساهم في دعم الفهم الإيجابي حول الموضوع المدروس، وإتاحة الاستمرارية في البحث عن طريق عرض التسلسل الزمني للدراسات السابقة، وسيتم تناول أهم هذه الدراسات والتي تتعلق بمتغيري الدراسة والتي تم الاستفادة منها في بناء النموذج المقترح واختباره.

- دراسة: 1991 Smith, Ken G & al بعنوان: معالجة المعلومات التنظيمية، الاستجابة التنافسية، والأداء في مجال صناعة الطائرات<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة الى تناول مسألة كيف تبني المنظمات ميزتها التنافسية من خلال التركيز على تصرفاتها وسلوكياتها في التجاوب مع تحركات منافسيها في قطاع الطيران في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث حددت الدراسة أربع أبعاد للاستجابة التنافسية وهي: التقليد، احتمال الاستجابة، فترة الاستجابة، ترتيب الاستجابة، ومحاولة شرح تلك الأبعاد من خلال المعلومات التي حددت أبعادها في نوع التصرف الذي من خلاله تستجيب المنظمة وأيضا خصائص معالجة المعلومات وقدرة المنظمة على الاستجابة. تم اختبار أهمية الاستجابة من خلال علاقتها بالميزة التنافسية بربط الاستجابة مع الأداء، دعمت النتائج مفهوم أن استجابة منظمة معينة يمكن توقعها من الطريقة التي يتم بها تفسير ومعالجة المعلومات، كما استنتجت الدراسة أن ثلاثة من أصل أربعة خصائص للاستجابة كانت مرتبطة بالأداء.

- دراسة 2002 HULTINK & LANGERAK بعنوان: تنفيذ القرارات وردود الفعل التنافسية، دراسة استكشافية للإشارات السوقية<sup>2</sup>

حينما تطلق المنظمات منتجات جديدة فهي تحاول في الغالب الى احداث التوازن بين تعزيز نطاق منتجاتها وإمكانية تحفيز ردود أفعال تنافسية، فالمنافسين في حال تقديم المنظمة لمنتج جديد قد يدركون ان هذا سلوك تنافسي عدائي أو يقدم آفاقا جديدة أو يشعرون أن هذا سيكون له تأثير كبير على ربحيتها. من هذا المنطلق، حاولت هذه الدراسة تقديم إطار يظهر كيف تكون قوة او سرعة ردود الأفعال التنافسية، للإشارات المدركة من السوق وخاصة في حال تقديم منتج جديد او تغيير في خصائصه. قوة العلاقة بين تنفيذ القرارات والاشارات السوقية المدركة كان متوقعا ان يعتمد على واحدة من خصائص الصنّاعة (النمو السوقي) وعلى خصية من خصائص المنافس (السمعة في الرد القوي مثلا).

أظهرت النتائج بوضوح ماهية نوع القرار وماهية الإشارات التي يتم استقبالها. وخاصة في ظل بيئة تنافسية تتميز بنمو سوقي عالي، وأظهر النتائج أن الإشارات المدركة لها أثر على قوة الرد، بينما اشارات النتيجة المتوقعة المدركة تؤثر إيجابا على سرعة الرد التنافسي.

<sup>1</sup> Smith, Ken G., et al. "Organizational information processing, competitive responses, and performance in the US domestic airline industry." Academy of Management journal 34.1 (1991): 60-85.

<sup>2</sup> HULTINK, Erik Jan; LANGERAK, Fred. Launch decisions and competitive reactions: an exploratory market signaling study. Journal of Product Innovation Management, 2002, 19.3: 199-212.



• دراسة White, J. Chris & al 2003 بعنوان: تفسير الوضع السوقي والتجاوب: دور النمط الإدراكي<sup>1</sup>

تناولت هذه الدراسة أهمية الجانب الإدراكي في تفسير العوامل التي تؤثر على الكيفية التي يفسر بها المدبرون ويتجاوبون مع وضع سوقي معين، حيث تم تطوير نموذج ليوضح العوامل التي تؤثر في التجاوب السوقي، وتم اختبار هذا النموذج في إطار القرارات السوقية (الترويج السنوي والاعلانات...)، حيث تم الاعتماد على طريقة المربعات الصغرى في الاختبار، حيث ظهر أنّ متغيرات (نمط الإدراك، الثقافة التنظيمية، استخدام المعلومات) تؤثر على الدرجة التي يدرك بها المدبرون وضعاً سوقياً معيناً ويتفاعلون معه، وأيضاً أظهرت النتائج أنه كلما أدرك المدبرون الوضع السوقي كوضع مسيطر عليه *situation as controllable* كلما اعتبروا ذلك فرصة سوقية، وكلما اعتبروا وضعاً سوقياً معيناً كفرصة كلما أثر ذلك على زيادة تجاوبهم السوقي.

• دراسة NEILL Stern 2007 بعنوان: تطوير قدرة لصناعة المعنى للمنظمة: السبق في استجابة

تسويقية استراتيجية متكيفة<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الميكانيزمات التي من خلالها يتم تطوير مفهوم معين أو وضع استراتيجية تسويقية. بحيث تم اعتبار أن المنظمات كوحدات لصناعة المعنى، يتأثر أساساً بالبيئة المضطربة، العقلية الثقافية المفتوحة، واختلاف آلية العمل الجماعي، بحيث تم اعتبار هذه العوامل كمحددات لقدرة المنظمة على صناعة المعنى، بحيث توصلت الدراسة إلى أنه كلما زادت قدرة المنظمات على صناعة المعنى كلما أثر إيجاباً على نطاق إمكانية الاستجابة الاستراتيجية وبالتالي يعزز الأداء المبني على الزبون، أيضاً فإن المنظمات التي تضمن تنوعاً داخلياً أكبر هي الأفضل في قدرتها على التحسس والاستجابة.

• دراسة Moon, S., Kamakura 2007 بعنوان: تقدير الاستجابة للترويج: حينما تكون الجهود

الترويجية التنافسية غير ملاحظة<sup>3</sup>

تعالج هذه الدراسة مشكلة تواجه عادة المسوقين الذين يحاولون تقييم أثر الجهود الترويجية، بسبب غياب البيانات عن النشاط التنافسي للسوق. في معظم الصناعات، فإن المنظمات المتنافسة قد تستطيع الحصول على بعض البيانات المتعلقة بالمبيعات من خلال بعض المصادر الرسمية لكنها نادراً ما تحصل

<sup>1</sup> White, J. Chris, P. Rajan Varadarajan, and Peter A. Dacin. "Market situation interpretation and response: The role of cognitive style, organizational culture, and information use." *Journal of Marketing* 67.3 (2003): 63-79.

<sup>2</sup> NEILL, Stern; MCKEE, Daryl; ROSE, Gregory M. Developing the organization's sensemaking capability: Precursor to an adaptive strategic marketing response. *Industrial Marketing Management*, 2007, 36.6: 731-744.

<sup>3</sup> Moon, S., Kamakura, W. A., & Ledolter, J. Estimating promotion response when competitive promotions are unobservable. *Journal of Marketing Research*, 44(3), (2007). 503-515.

عن حقيقة الجهود الترويجية لمؤسسات أخرى، ماعدا في بعض الحالات أين يكون هناك تجمع لعدد قليل من المؤسسات. حيث اقترحت الدراسة بديلا لحل المشكلة، بحيث يمكن اعتبار أن الجهود الترويجية غير الملاحظة يمكن اعتبارها قيما مفقودة ويمكن معالجتها طريق نموذج ماركوف الخفي hidden Markov Process

- دراسة Homburg & al 2007 بعنوان: الاستجابة للمستهلكين والمنافسين: دور النظم التنظيمية الإدراكية والوجدانية<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة الى تحديد الميكانيزمات التفاضلية التي تتحكم في الاستجابة للعملاء والمنافسين، حيث حاول الباحث اقتراح إطار يفرق من خلاله بين النظم الإدراكية والوجدانية كمتطلبين هامين للاستجابة التنظيمية، حيث أظهرت النتائج أن النظم الوجدانية لها أهمية أكبر في التأثير على الاستجابة للعملاء وان النظم الإدراكية أكثر أهمية في الاستجابة للمنافسين. دلت النتائج أيضا على الأهمية النسبية للنظم الإدراكية كمؤثر على الاستجابة يكون أكثر في المنظمات التي تتميز بقلّة الحصة السوقية وفي الأسواق التي تتميز بعوائق دخول قليلة للداخلين الجدد.

- دراسة Garrison 2009 بعنوان: تقييم تأثير حجم المنظمة والتحسس البيئي والاستجابة على التبني المبكر للتكنولوجيا غير المسبوقة<sup>2</sup>

استخدمت هذه الدراسة نتائج دراسة مسحية ل 73 من كبار المديرين التنفيذيين، لغرض فهم العلاقة بين حجم المنظمة واستشعارها المبكر للتغيرات التكنولوجية من جهة وقدرتها على الاستجابة والسبق في تبني تكنولوجيا جديدة من جهة أخرى، بحيث أظهرت النتائج أن حجم المنظمة التي تم قياسه من خلال عدد العمال وحجم المبيعات السنوية قد يكون عائقا يثبط من قدرة المنظمة على الاستجابة بالرغم من تزايد قدرتها على الاستشعار للتغير التكنولوجي المبكر مقارنة بالمنظمات الصغيرة.

- دراسة George M. Giaglis Konstantinos G. Fouskas 2011 بعنوان: تأثير الإدراكات الإدارية على اختلاف التجاوبات التنافسية<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Homburg, Christian, Marko Grozdanovic, and Martin Klarmann. "Responsiveness to customers and competitors: the role of affective and cognitive organizational systems." *Journal of Marketing* 71.3 (2007): 18-38.

<sup>2</sup> Garrison, Gary. "An assessment of organizational size and sense and response capability on the early adoption of disruptive technology." *Computers in Human Behavior* 25.2 (2009): 444-449.

<sup>3</sup> Giaglis, George M., and Konstantinos G. Fouskas. "The impact of managerial perceptions on competitive response variety." *Management Decision* 49.8 (2011): PP 1257-1275.

تهدف هذه الدراسة الى تحليل أثر ادراكات الإدارة العليا بخصوص البيئة التنافسية والقدرات التنظيمية على الطريقة التي تستجيب بها المنظمة لتصرفات منافسيها، بحيث اعتمدت الدراسة على نظرية الديناميكية التنافسية لتطوير نموذج لاختباره على 174 منظمة في 22 مجال صناعة في اليونان. أظهرت النتائج علاقة بين الادراكات الإدارية من جهة والابداع ودرجة شمول breadth الاستجابة التنافسية من جهة أخرى. حيث أنّ الادراكات المتعلقة بدرجة حدّة المنافسة والتهديدات وقوة المشتريين تتعلق برودود أفعال تنافسية أكثر ابتكارية، وقد أظهرت النتائج أيضا بوضوح أن درجة فهم البيئة التنافسية والكفاءات التنظيمية للمنظمة من قبل أفراد الإدارة العليا تؤثر معنويا على درجة تنوع الاستجابة التنافسية، مما يتفق مع البحوث السابقة في الإدارة الاستراتيجية التي ربطت بين الاختلافات بين ادراكات الإدارة مع الاختلاف في التجاوب التنافسي لمختلف متغيرات البيئة التنافسية.

- دراسة سلمى برشاني Salma BORCHANI 2011 بعنوان: تسيير التصرفات وردود الأفعال الاستراتيجية والابتكار: دراسة حالة المؤسسات التونسية الرائدة في قطاع الغزل والنسيج.

هدفت هذه الدراسة الاستكشافية الى التعرف على الديناميكية التنافسية ودراسة تطور السلوكات الاستراتيجية للشركات التي تسعى للريادة وتحقيق الابتكار، تم اختبار الفرضيات من خلال دراسة امبريقية une étude empirique لأربع شركات تونسية قائدة في قطاع الغزل والنسيج، أظهرت النتائج ان الشركات تميل الى تكرار التصرفات والسلوكات في المجال التي تبتكر فيه حتى لو لم تدرك تأثيراتها على الأداء لأن ذلك التصرف يعد مفتاحا أساسيا للنجاح في هذا القطاع، هذا التكرار يسمح لها باستيعاب أفضل طرق البحث لتحقيق الابتكار وتعزيز النتائج. أظهرت النتائج أيضا ان اعادة انتاج اجراءات استغلال الموارد من خلال تنقلات الأفراد ما بين الشركات وهذا حال الشركات الناشئة التي تبحث عن تقليل تكاليف البحث، هذا الانتقال الذي لا يكون له تأثير فوري قد يؤدي الى سيطرة على الموارد مع مرور الوقت من قبل المنافسين.

- دراسة CHARLOTTA A. SIRÉN & al 2012 بعنوان: استراتيجيات الاستغلال والاستكشاف، الأداء الربحي، والدور الوسيط للتعلم الاستراتيجي<sup>1</sup>

ركزت هذه الدراسة على دور التعلم الاستراتيجي كمتغير وسيط بين استراتيجيات الاستكشاف (البحث عن الفرص) والاستغلال (البحث عن المزايا) بحيث اكدت على وجود أثر غير مباشر على الأداء حاولت هذه الدراسة التحقق منه من خلال المتغير الوسيط المقترح، بحيث تناولت هذه الدراسة متغير التعلم

<sup>1</sup> Sirén, Charlotta A., Marko Kohtamäki, and Andreas Kuckertz. "Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap." *Strategic Entrepreneurship Journal* 6.1 (2012).

الاستراتيجي من خلال أربعة أبعاد، وأظهرت النتائج أهمية عمليات التعلم الاستراتيجي خاصة بالنسبة لاستراتيجية الاستكشاف، وأظهرت أن متغير التعلم الاستراتيجي محدود بالاعتمادية بين استراتيجيتي الاستكشاف والاستغلال ، ولكن من جهة أخرى يسمح بتفسير العلاقة بين الاستراتيجيتين والأداء.

• دراسة Garrett, Robert P 2009 وآخرون بعنوان: الاستجابة السوقية، تقبل الخطر للإدارة العليا، ودور التعلم الاستراتيجي كمحددات للريادة السوقية<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة الى دراسة العوامل الإدارية والتنظيمية التي تعلق باستراتيجية الريادة السوقية، وخاصة القدرة على المخاطرة وقدرة المنظمة على التجاوب للتغيرات السوقية، من جهة أخرى تناولت الدراسة أهمية وفعالية التعلم الاستراتيجي كمتغير يؤثر على العلاقة بين المخاطرة و التجاوب السوقي وتأثير ذلك على الريادة، تم الاعتماد على الانحدار لاختبار الفرضية وجمع المعلومات من 111 شركة تصنيع، أظهرت نتائج الدراسة قدرة المتغيرات المفسرة على التأثير في المتغير التابع بحيث ظهر أن لمتغير القدرة على المخاطرة والتجاوب السوقي تأثيراً إيجابياً على الريادة الاستراتيجية، وأن متغير التعلم الاستراتيجي يجعل الريادة السوقية مفسرة أكثر بحيث يقوي العلاقة إيجاباً بين التجاوب السوقي والريادة السوقية.

• دراسة عبد الستار العدواني وآخرون 2009 بعنوان: دور المعرفة الاستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي دراسة لآراء المديرين في منظمات الهاتف النقال العراقية<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة توضيح الدور الذي تؤديه المعرفة ببعدها الاستراتيجي في تطوير منظمات الأعمال، فضلاً عن ذلك، يهدف الى تحديد خياراته أيضاً، وقد حددها بخيارين هما: الخيار المبادر لعملية التطوير، والخيار المستجيب من خلال التطوير للتغيرات الحاصلة في البيئة. وتحقيقاً لأهداف البحث تم تصميم استمارة استبانة عدت لهذا الغرض، ووزعت في المنظمات المبحوثة، وفي ضوء جملة الاستنتاجات، قدم البحث مقترحاته، ولعل من أهمها: المقترح الذي يحث المنظمات، التي تروم التطوير، على نحو يجعل منها منظمات استراتيجية أو رؤيوية، لإيلاء المعرفة الاستراتيجية الاهتمام المناسب لأهميتها في هذا المجال.

<sup>1</sup> Garrett, Robert P., Jeffrey G. Covin, and Dennis P. Slevin. "Market responsiveness, top management risk taking, and the role of strategic learning as determinants of market pioneering." *Journal of Business Research* 62.8 (2009): 782-788.

<sup>2</sup> عبد الستار العدواني وآخرون: دور المعرفة الاستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي دراسة لآراء المديرين في منظمات الهاتف النقال العراقية، ورقة ضمن أعمال الملتقى الدولي: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الإدارية - الجامعة التطبيقية - الأردن، 27-29-أفريل 2009

• دراسة Donghun "Don" Lee (2010): بعنوان: الإفصاح عن المعرفة الاستراتيجية: تأثيراتها على التجاوب التنافسي والكفاءات المبنية على المعرفة في صناعة الأقراص الصلبة.<sup>1</sup>

حاولت هذه الدراسة معرفة أهمية الإفصاح عن المعرفة الاستراتيجية للمنظمات القائدة في صناعة معينة على التجاوب التنافسي للمنظمات الأخرى الأقل تنافسية منها، حيث تمت دراسة المنظمات العاملة في مجال صناعة الأقراص الصلبة. أيضا، اختبرت هذه الدراسة كيف للإفصاح أو الكشف عن المعرفة أن يؤثر على الكفاءات المعرفية للمنظمات الرائدة، حيث يعتبر الابتكار في مثل هذه الصناعات التي تتميز باضطراب بيئة الأعمال وتزايد عدم التأكد دخل وخارج المنظمات. أظهر نتائج الدراسة أن المنظمات قد تستخدم مسألة الإفصاح عن المعرفة الاستراتيجية رغم المخاطر التي تتبع ذلك كأداة تحاول من خلالها تأخير المنتجات الاحلالية الابتكارية لمنافسها، حيث تحاول جذب المنافسين للتركيز في مجال عملها وعلى منتجاتها وليس انتاج منتجات احلالية تعوضها كتجاوب تنافسي على تحركات المنظمة وبالتالي تستطيع المنظمة أن تطيل عمر قدراتها التكنولوجية أكثر.

• دراسة LÓPEZ-NICOLÁS & al 2011 بعنوان: إدارة المعرفة الاستراتيجية، الابتكار، والأداء.<sup>2</sup>

كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة على الابتكار والأداء، بحيث أشارت هذه الدراسة الى ان المنظمات ليست واعية بالقدر الكافي للآثار الإيجابية لإدارة المعرفة، وبالاعتماد على دراسة امبريقية تخص 301 منظمة اسبانية، من خلال استخدام نماذج المعادلات البنائية، أظهرت أن كلا من استراتيجيتي الترميز والشخصنة (codification and personalisation) تؤثر تأثيرا مباشرا وغير مباشر على الابتكار والأداء، حيث تم جعل متغير الابتكار كمتغير وسيط، أيضا أظهرت تأثير كلا الاستراتيجيتين على أبعاد الأداء التنظيمي المختلفة ، وفي الأخير تساعد نتائج هذه الدراسة الهامة في تصميم استراتيجية لإدارة المعرفة تؤثر إيجابا على الكفاءة والفعالية والربحية.

• دراسة Wei and Wang 2011 بعنوان: صناعة المعنى لنظم المعلومات السوقية من اجل أداء متفوق: أدوار الاستجابة التنظيمية واستراتيجية الابتكار<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Lee, D. Strategic knowledge disclosure: Its effect on competitive response and knowledge-based competencies in the global hard disk drive industry. University of Pittsburgh. (2010).

<sup>2</sup> C. López-Nicolás, Á.L. Meroño-Cerdán : Strategic knowledge management, innovation and performance :International Journal of Information Management 31, (2011): 502–509

<sup>3</sup> Wei, Yinghong Susan, and Qiong Wang. "Making sense of a market information system for superior performance: The roles of organizational responsiveness and innovation strategy." *Industrial Marketing Management* 40.2 (2011): 267-

هدفت هذه الدراسة الى فهم العلاقة بين الموارد الاستراتيجية، التصرفات الاستراتيجية، والأداء الناتج من خلال دمج منظور صناعة المعنى الاستراتيجي في المقاربة المبنية على الموارد. اقترحت الدراسة أن المنظمة تستطيع استخدام التصرفات الاستراتيجية المعتمدة على السوق market-driving strategic actions كاستراتيجية ابتكار لصناعة المعنى للموارد الاستراتيجية كنظم المعلومات التسويقية. ومن هنا يمكن للمنظمة ان تترجم الموارد الاستراتيجية الى ميزة سوقية تنافسية والتي تقود في النهاية الى تحقيق أداء مالي متميز. من خلال دراسة 180 منشأة صناعية في الصبن، حيث دعمت النتائج الدراسة الامبريقية الاطار النظري، الذي يتعلق بدراسة نموذج من المتغير المستقل (نظم المعلومات التسويقية) ومتغيرين وسيطين (الاستجابة التنظيمية واستراتيجية الابتكار) والمتغيرين المفسرين (الميزة السوقية التنافسية والأداء المالي المتفوق).

• دراسة 2011 Protogerou & al بعنوان: الأثر غير المباشر للقدرات الديناميكية على أداء المنشأة<sup>1</sup>

حاولت هذه الدراسة استكشاف العلاقة بين القدرات الديناميكية وأداء المنظمة خاصة الإجابة على سؤال فيما إذا كانت تلك القدرات لها أثر مباشر أو غير مباشر على الأداء. من خلال جمع البيانات من منشآت صناعية، تم اعتبار متغير القدرات الديناميكية كبناء متعدد الأبعاد لثلاثة متغيرات أساسية، التنسيق، التعلم، الاستجابة التنافسية الاستراتيجية، ومن خلال الاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية أظهرت النتائج أن القدرات الديناميكية تسبق تحقيق الكفاءات الوظيفية التي بدورها تؤثر على الأداء تأثيراً معنوياً، بينما كانت الآثار المباشرة ضعيفة وغير معنوية، هذه النتائج كانت متماثلة تقريبا بالنسبة لبيئتي الاعمال الأقل و الأكثر اضطراباً أو ديناميكية.

• دراسة صلاح الدين عواد كريم الكبيسي 2012 بعنوان: "العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي بحث تحليلي لآراء عينة من الأكاديميين في كليات الإدارة والاقتصاد".<sup>2</sup>

انطلق الباحث في طرحه من الجدل حول العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي ليسعي الى اختبار طبيعة العلاقة بينهما من خلال دراسة لعينة من 61 فرداً من الأكاديميين في كليات الإدارة

<sup>1</sup> Protogerou, Aimilia, Yannis Caloghirou, and Spyros Lioukas. "Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance." Industrial and Corporate Change (2011): dtr049.

<sup>2</sup> صلاح الدين عواد كريم الكبيسي بعنوان: "العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي بحث تحليلي لآراء عينة من الأكاديميين في كليات الإدارة والاقتصاد"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 65، 2012، ص ص 32-51.

والاقتصاد في جامعات مدينة بغداد وذلك باعتبارهم أكثر تخصصا في المجالات المعرفية والأداء الاستراتيجي وقد توصل الباحث الى وجود ارتباط وتأثير عالي لفجوة المعرفة في فجوة الأداء الاستراتيجي. أظهر تحديد الفجوة كأحد أبعاد فجوة المعرفة علاقة معنوية مع أبعاد فجوة الأداء الاستراتيجي مع كل من التناغم مع البيئة الخارجية وملاءمة الموارد وتناغم الاستراتيجية مع متطلبات السوق ومع اجمالي فجوة الأداء، ثم ظهر ان اجمالي فجوة المعرفة يؤثر على فجوة الأداء الاستراتيجي تأثيرا قويا خاصة في الأبعاد السابقة ولكن كان ضعيفا في أبعاد التناغم مع البيئة الداخلية ومقبولية المخاطر وكفاءة التنفيذ.

- دراسة مهند محمد ياسين الشخلي وصلاح الدين عواد كريم الكبيسي 2011 بعنوان: دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية دراسة استطلاعية.<sup>1</sup>  
تبرز مشكلة البحث بمدى إدراك قيادة المنظمة المبحوثة لاستراتيجية ادارة المعرفة الملائمة لبناء مقدراتها والمحاولة لتشخيص العلاقة ارتباطا وتأثيرا بين تلك الاستراتيجيات وبناء المقدرات الجوهرية. أعتمد البحث عينة من (72) مدير ومحاسب قانوني في ديوان الرقابة المالية في العراق وباستعمال الاساليب الاحصائية تم وصف البيانات واختبار الفرضيات. وتوصل الى عدد من النتائج أبرزها أن الاستراتيجية الترميزية ترتبط وتأثر معنويا في بناء المقدرات الجوهرية على المستويين الفردي والجماعي، أما الاستراتيجية الشخصية فترتبط وتأثر بها فقط على المستوى الاجمالي وأن استراتيجيات ادارة المعرفة. قدمت الدراسة العديد من الاقتراحات المرتبطة بالمنظمة المدروسة، من أهمها ضرورة تفعيل دور استراتيجية الشخصية في بناء وتعزيز المقدرات عبر تشجيع العاملين على التعلم الإلكتروني وطرح الأفكار والمساهمات والتعامل مع العاملين الآخرين بثقة. وأيضا ضرورة الاستفادة من استراتيجية تكاملية لإدارة المعرفة في تعزيز مقدرات الديوان عبر توظيف استعداد المدراء لتقاسم معرفتهم مع الآخرين وتبني قيادة الديوان لسياسات الاستجابة السريعة للتغيرات في الأسبقيات والتوقيتات.

- دراسة باسم فيصل عبد نايف 2014 بعنوان: "التأثيرات التفاعلية بين مقدرات إدارة المعرفة الاستراتيجية و العوامل التنظيمية وانعكاساتها في نجاح إدارة علاقات الزبون- دراسة ميدانية لعينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد-<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مهند محمد ياسين الشخلي و صلاح الدين عواد كريم الكبيسي: دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 62، 2011، ص ص 42-67.

<sup>2</sup> باسم فيصل عبد نايف: "التأثيرات التفاعلية بين مقدرات إدارة المعرفة الاستراتيجية و العوامل التنظيمية وانعكاساتها في نجاح إدارة علاقات الزبون- دراسة ميدانية لعينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 42، 2014، ص ص 145-178.

هدفت هذه الدراسة الى تبيان دور المقدرات الاستراتيجية والتي تمثلت حسب الدراسة في العمليات الأساسية، في إدارة معرفة الزبون على نجاح تنفيذ إدارة علاقات الزبون، بحيث حاولت الدراسة تحليل العلاقة بين المعرفة وإدارة علاقات الزبون واقترح إطار مفاهيمي يربط بين إدارة المعرفة وغيرها من عوامل النجاح مع إدارة علاقات الزبون، كما حاولت استكشاف ما إذا كانت أو لم تكن إدارة المعرفة هي العامل الأكثر صلة والذي يؤثر في نجاح إدارة علاقات الزبون في الشركة المبحوثة باستخدام البيانات الأولية من الدراسة الميدانية. حيث أظهرت النتائج أهمية الحصول على المعرفة الأكثر تقدما ومحاولة توليد توجه يركز على رضا الزبائن في المقام الأول، وتكامل العمليات وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي وتعزيز مشاركة الأفراد في المشروع، كما تقدم الدراسة بعض الأدلة التجريبية عن دور الوساطة الذي تقوم به العوامل التنظيمية في للتأثير في العوامل الأخرى (منها النتائج المالية والتسويقية) والتي ينبغي أخذها بنظر العناية في نجاح إدارة علاقات الزبون. كما قدمت الدراسة مقترحات من أهمها ضرورة ايلاء الاهتمام لمسألة دمج المقدرات الاستراتيجية لإدارة المعرفة، مع تقنية إدارة علاقات الزبون، والتوجه نحو الزبون، بحيث تتمكن الشركة من خلق مقدره تنظيمية في إدارة علاقات زبائها وتصبّب على الشركات الأخرى منافستها.

### ثامنا: أهمية الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة

تلتقي الدراسة الحالية مع توجهات الكثير من الدراسات السابقة والتي تحاول تقديم تفسيرات مقنعة لسلوكات التنافسية للمنظمات، وخاصة كيف تتجاوب مع بيئتها، اذ حاولت الدراسات السابقة تبيان المتغيرات المتعلقة بالاستجابة وفق أبعاد مختلفة وفي قطاعات مختلفة وحسب وجهات نظر مختلفة، اذ اتفقت على أهمية الجانب الادراكي او الاعتقادات الإدارية وأيضا ضرورة تحقيق التعلم الاستراتيجي، وأهمية بعض عمليات إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية وتفسير الاختلاف بين المنظمات في هذا الجانب.

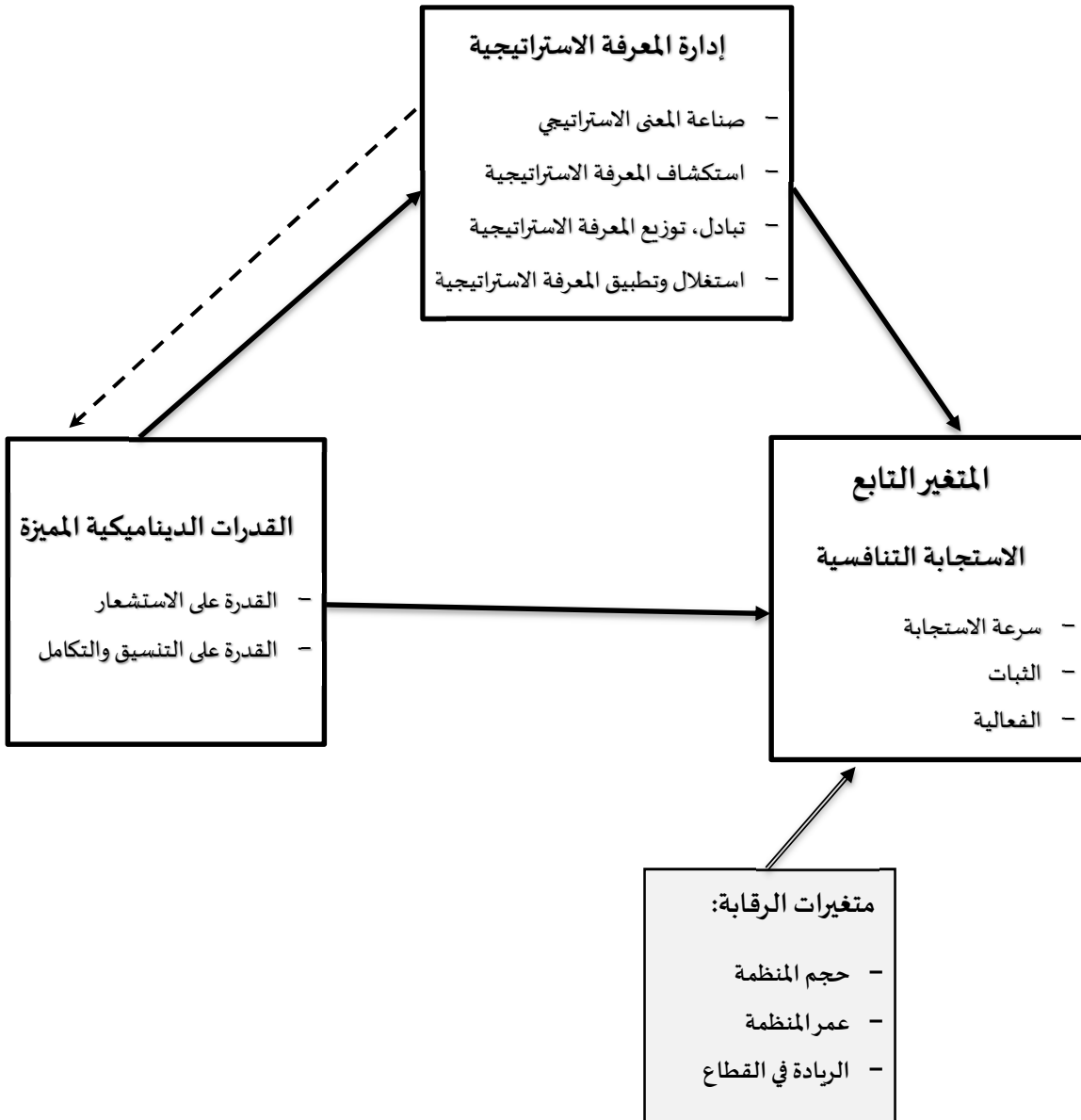
لم تتناول الدراسات السابقة بعض أبعاد الاستجابة التنافسية كالاتساق والفعالية، كما تناولت الدراسة الحالية التأثيرات المباشرة وغير المباشرة من عدة جوانب تتعلق بأبعاد كل متغير، كما أضافت الدراسة الحالية بعض المتغيرات ذات الأهمية وخاصة متغيرات الرقابة بحيث تناولت متغير لم تتعرض له الدراسات السابقة كثيرا والمتعلق بالريادة السوقية، كما لم تتناول تأثير إدارة المعرفة الاستراتيجية وفق أبعادها (صناعة المعنى الاستراتيجي، استكشاف المعرفة الاستراتيجية، تبادل وتوزيع المعرفة الاستراتيجية، استغلال وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) معا، إذ يقتصر تناول هذا المتغير على جانب من الجوانب، والتي لا تخدم الاظهار الجيد لمدى تأثيره على الاستجابة التنافسية للمنظمات. كما لم تتعرض الدراسات السابقة



الى كيفية اختبار التأثير الضمني المتبادل بين القدرات الديناميكية وإدارة المعرفة الاستراتيجية وتأثير ذلك على اختلاف التجاوبات التنافسية، خاصة وأن دراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة يقدم إضافة هامة في جانب التحليل، ويقدم التأثير الحقيقي للمتغيرات، وليس فقط التأثير الكلي.

### تاسعا: تحديد نموذج الدراسة

انطاقا من استعراض الدراسات السابقة وتحليلها تم بناء نموذج الدراسة الذي يعكس التوجهات النظرية للعلاقة بين متغيرات الدراسة، خاصة الاهتمام بالتأثير المتبادل بين متغير إدارة المعرفة الاستراتيجية والقدرات الديناميكية في تفسير المتغير التابع، وتفاديا لمشاكل ضعف التحديد تم إضافة عدة متغيرات رقابية control variables، لتقليل التفسيرات البديلة للمتغير التابع.



## عاشرا: هيكلية الدراسة

لتحقيق الأهداف البحثية والاجابة على إشكالية الدراسة تم تقسيم العمل الى خمسة فصول أساسية. يتطرق الفصل الأول الى مفهوم الاستجابة التنافسية كإطار لتحقيق المناورة الاستراتيجية، بداية بتعريف التنافسية الفائقة ومميزات بيئة الأعمال حديثة، وخاصة ما تعلق بالميزة المؤقتة او التكييفية، ثم ركز المبحث الثاني على تقديم بعض التعريفات للاستجابة التنافسية وأبعاده وأنواع ردود الأفعال التنافسية وأيضا مساهمة الاستجابة التنافسية في تعزيز التكيّف. أما الفصل الثاني فيتطرق الى مفهوم إدارة المعرفة الاستراتيجية من خلال التركيز على إيضاح كيفية تطور المفهوم ومرتكزاته النظرية والمفاهيمية وبعض التعريفات المتعلقة بالمعرفة الاستراتيجية وانواعها وخصائصها، ثم تناول المبحث الأخير أهمية إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز مهارات التفكير الاستراتيجي، وأهمية المعرفة الاستراتيجية في دعم استراتيجية المؤسسة ونتائج التحليل التنافسي. يتناول الفصل الثالث تحليلا للعلاقة بين متغيري الدراسة من خلال اظهار أبعاد كل متغير وأيضا أهمية التفاعل بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والقدرات الديناميكية في تفسير المتغير التابع والمتعلق بالاستجابة التنافسية بأبعادها(السرعة، الثبات والاتساق، الفعالية) وأيضا اظهار أهمية متغيرات الرقابة في نموذج الدراسة وتقديم بعض المفاهيم المتعلقة بها. من جهة أخرى يتطرق الفصل الرابع الى الإطار المنهجي والابستمولوجي للدراسة لإظهار المقاربات البحثية المتبناة وأيضا طريقة اختيار عينة البحث وتقديم نظرة عن منهجية المعادلة البنائية التي يركز عليها نموذج الدراسة. وفي الأخير، يحاول الفصل الخامس اظهار أهمية ميدان الدراسة والمتمثل في قطاع الصناعات الالكترونية وبعض المؤشرات المرتبطة بالمؤسسات محل الدراسة، ثم يتناول اتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بالأبعاد المختلفة للمتغيرات المدروسة، وأيضا التطبيق المرحلي لمنهجية المعادلة البنائية ابتداء من النموذج القياسي والى غاية نموذج تحليل المسار واختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة، وكذا مناقشة النتائج مقارنة بالدراسات السابقة، لتقدم في الأخير الخاتمة أهم النتائج والاقتراحات وأيضا الآفاق الممكنة لهذه الدراسة.

# الفصل الأول

الاستجابة التنافسية كمفهوم  
للتحرك والمناورة الاستراتيجية

## تمهيد الفصل الأول:

تميزت السنوات الأخيرة بتطورات هامة في مجال إدارة الأعمال، وظهور بعض المفاهيم الحديثة التي حاول الباحثون من خلالها تقديم تفسيرات مقنعة للتغيرات في منطق عمل الأسواق والمنافسة وغيرها، حيث تميزت السنوات الأخيرة بارتفاع شدة المنافسة وظهور ما يسمى بالصناعات ذات التنافسية الفائقة، وهنا برزت أهمية معرفة كيف تستجيب المنظمات في ظل بيئات مثل هذه، وكيف تضمن أداء متميزا ومستمر في ظل تغير شروط التنافس باستمرار.

يعالج هذا الفصل هذه المسائل في بحثين أسيين، الأول يتناول أهم مميزات بيئة الاعمال الحالية والمفاهيم المرتبطة بالتنافسية الفائقة، وشروط التنافس فيها، وخاصة ما تعلق بالميزة التنافسية التكيفية كمفهوم جديد يختلف عن مفهوم الاستدامة التقليدي. ثم يتناول المبحث الثاني بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالاستجابة التنافسية للمنظمات وأبعادها وأنواع ردود الأفعال التنافسية ودور الاستجابة التنافسية كمفهوم للمناورة والتحرك في تحقيق التكيف والاستمرارية.

## المبحث الأول: مميزات بيئة الأعمال الحديثة في ظل التنافسية الفائقة

في السنوات الأخيرة تغير النمط التنافسي ليصبح أكثر شدة واتساعاً وأكثر عدوانية، فأصبح سلوك المؤسسات التنافسي والذي يضمن التكيف المستمر أمراً حاسماً في بقاء المؤسسات، خاصة في ظل ما يسمى بالتنافسية الفائقة، التي أصبحت ظاهرة تميز بيئات الأعمال الحالية.

### المطلب الأول: مفهوم التنافسية الفائقة وخصائصها

يرى Akhter S. H ان في سنة 1960 أنه لما ظهرت استراتيجية المنظمة كمجال للدراسة، لفهم وتحقيق الاستجابة للسوق والتطورات التنافسية. كان الاعتماد على مقارنة محفظة النشاطات للتخطيط وعملية صناعة القرار، لتوجيه المديرين في اختيار الأسواق وتخصيص الموارد للمنتجات، ثم إلى وقت غير بعيد أضيفت العديد من المبادرات كان تركيزها الأساسي خارجياً بالدرجة الأولى، فيما عرف في أدبيات التسويق بالتوجه نحو الأسواق والزبائن.<sup>1</sup> حيث كان هذا التوجه يخدم الظروف التي كان تعمل في إطارها المنظمات إذ كانت تضمن تفوقاً تنافسياً في مجال معين تعتمد عليه في بناء استراتيجياتها وتوجهها التنافسي، لكن مع تغير شروط التنافس ظهرت معطيات جديدة سرّعت من وتيرة الابداع وحتّمت على المؤسسات تبني ذهنية جديدة في ظل تنافسية شديدة، تعترف فقط بالسرعة في التجاوب مع التغيرات المختلفة، وتجعل من التفوق أمراً صعباً.

وفي ظل شروط المنافسة الفائقة لا يكفي لمؤسسة ان تتفوق في مرحلة واحدة معينة أو تتميز بحصة سوقية في فترة محددة. بل الفوز ضد المنافسين في كل سلسلة التنافس وليس في حلقة واحدة من حلقاتها. وليس الأمر بخلق مجموعة من عوائق الدخول وخاصة التقليدية منها مثل التميز بالتكلفة أو تنوع المنتجات، لأنها ستزول بسرعة، ولكن التفكير في تلك التي ستضمن التفوق في كل مراحل التنافس.

وحسب Akhter 2003 فالمنافسة الفائقة تختلف عن المنافسة العادية وتتضمن خروجاً عن المنطق المعروف في التوازن التنافسي، وحيث أنّ هذه الظاهرة ظهرت أخيراً فالسؤال الذي يطرحه هل تعتبر المنافسة الفائقة ظاهرة عابرة أم ستكون من الظواهر الثابتة والمستمرة.<sup>2</sup> حيث أنّ استمرارية المزاومة السوقية وتغيّر أشكالها كل مرة، تثبت أنّ هذه الظاهرة سوف تستمر، وتفرض أنماطاً جديدة للتنافس.

<sup>1</sup> Akhter S. H. Strategic planning, hyper-competition, and knowledge management. Business Horizons, 46, 2003, P 19.

<sup>2</sup> Roch Parayre & Dileep Hurry, "Corporate investment and strategic stability in hypercompetition," Managerial and Decision Economics, John Wiley & Sons, Ltd., vol. 22, 2001, p 281.

إنّ ديناميكية هذه المنافسة حسب Roch Parayre & Dileep Hurry 2001 تقلل أكثر الاعتماد على المتطلبات التقليدية للمزايا التنافسية، وتعزز من "تآكل" The erosion لمزايا المنتج من خلال ردود الأفعال سريعة للمنافسين، فتقل دورات حياة المنتج ومدد ردود الأفعال، وتجبر الشركات على الابتكار على نطاق واسع على مستوى التكنولوجيا وخطوط المنتجات. والنتيجة هي مجال مختلف من ردود الأفعال الإنتاجية، والانتشار السريع لتطوير المنتجات، عدم استقرار الحصص السوقية، وتغيّر ولاءات الزبون.<sup>1</sup>

وتتصف البيئات ذات التنافسية الفائقة حسب Edwin Ruhli بمايلي:<sup>2</sup>

1. تزايد ديناميكية تغير السوق حيث تؤدي بعض القوى الدافعة الى تعزيز هذا التطور مثل العولمة والتغيرات التكنولوجية، رفع القيود، التغيرات المستمرة في سلوكات الزبائن. هذا القوى تتأثر بزيادة التعقيد في الظروف الداخلية والخارجية، التي تؤدي في النهاية إلى صغر دورات حياة وتصميم المنتجات، تكنولوجيات جديدة، داخلين جدد غير متوقعين، وإعادة تحديد جذري لحدود السوق كصناعات جديدة متنوعة؛
2. افتراض أن سلوكات المنافسين تتجه لتخلق شروط التوازن والاستمرارية خاطئ، فالبيئات تزداد تعقيدا وديناميكية أكثر وعدم تجانس اللاعبين والعدوانية في السلوك التنافسي. حيث أنّ المنافسة تتكون من سلسلة من التقطعات أو الفجوات discontinuities، فالأوقات المستقرة تعتبر من الاستثناءات النادرة؛
3. المزايا التنافسية تتجه للزوال بسرعة. مزايا الاحتكار واحتكارات القلة من الصعب أن تستمر. المنافسة تتميز بالتوسع، السرعة، تحركات استراتيجية غير متوقعة للمؤسسات المنافسة.
4. إنّ النجاح هو في ضمان عدم التراجع أو التدهور التنظيمي organizational decline، أو فإنّ العكس يعني ببساطة الخروج من السوق.

في ظل التنافسية العالية أو الفائقة يتعين بناء ذهنيات مناسبة تفهم تحديات الوضع الجديد، ويتحدث الباحث Edwin Ruhli عن أربع ذهنيات مطلوبة:

1. **الذهنية الشمولية Global mindset:** وتتعلق أساسا بقدرة أصحاب الإدارة العليا في رؤية التغيرات العالمية من خلال بعد نظر واسع، لفهم التوجهات والفرص غير المتوقعة، أي التفكير فيما وراء الحدود الجغرافية واعتبار أنّ المنظمة تحمل هوية عالمية لفهم بيئة الأعمال الأكبر وارتباطات المنظمة المتعلقة بها. وهنا نتأمل مثال شركة صناعة السيارات نيسان Nissan كيف استشعرت

<sup>1</sup> Roch Parayre & Dileep Hurry, "Corporate investment and strategic stability in hypercompetition," Managerial and Decision Economics, John Wiley & Sons, Ltd., vol. 22(4-5), 2001.p 284.

<sup>2</sup> Edwin Ruhli: *The concept of Hypercompetition a new approach to strategic management in Large multinational firms*, Strategic Change, Vol. 6, (1997), P 380.

تباطؤ سوق السيارات في الولايات المتحدة وغيرها من الدول المتقدمة، وقرّر مديرو الشركة توجيه التركيز إلى الأسواق النامية في البرازيل، روسيا، الهند، والصين، بالتعاون مع شركتين أخريتين هما شركة رينو Renault SA الفرنسية وشركة Mahindra & Mahindra الهندية. فهذا أعطى لتلك الشركات فرصاً توسعية كبيرة وتقليلاً لاحتمالات التدهور أو التراجع.

2. **الذهنية الابتكارية Innovation mindset** أي خلق فرص ابتكارية من التطور التكنولوجي السريع ومراعاة الأخطار المرتبطة به، وبدون التفكير الابتكاري والتجديد سيغرق مديرو المنظمة في فهم روتيني لسلسلة القيمة والإدارة التقليدية لدورة الإنتاج، وبالتالي مقاومة لأي تغيير، مثل تلك التصورات الضيقة نتيجة للاستمرار في تصميم السلع والخدمات وفق (أو حتى تدني) مستوى توليد المعرفة، ووفق نفس أو (حتى تدني) مستوى ولاء الزبائن، والفقدان التدريجي للكفاءات، وعلاوة على كل ذلك فإن هؤلاء المديرين تنقصهم عموماً ميزات القيادة الابتكارية. فالذهنية الابتكارية تعزز من مستويات التوقع من خلال الاستشراف والترصد لتغيرات التكنولوجيا في بيئة الأعمال وتعزيز انسجام استراتيجيات الأعمال معها، فهي في معظم الحالات تجعل الشركة من راود التغيير التكنولوجي. لتتذكر هنا أن شركة DELL التي جربت انخفاضاً كبيراً في مبيعاتها ومنافسة شرسة من منافسيها Lenovo Group, Acer Inc., and Hewlett-Packard؛ قامت سنة 2007 بإصدار نسختها الأولى من كمبيوتر الشخصي قليل التكلفة (أقل بـ 69% من أي نسخة أخرى في الصين) وخاص بالمستخدمين لأول مرة والمبتدئين سمّتها EC 280 وهو خاصة بالمستخدمين الصينيين فقط، والصين الآن تعد من أنشط الأسواق في التكنولوجيا وتقدم لشركة DELL فرصاً تطويرية هامة.

3. **الذهنية الافتراضية Virtual mindset** لتقليل تأثير تحديات الأعمال الناجمة عن التنافسية الفائقة، هذه الذهنية تسمح للمديرين بتحويل تهديدات المزاومة التنافسية الواسعة إلى منافسة صحيحة. هذه الذهنية تسمح لمسؤولي الإدارة العليا بتسليم جزء من النشاط للمنظمة إلى جهات خارجية أكثر كفاءة وخبرة في مجال ما، ويبقى تركيزهم على الكفاءات الجوهرية للمنظمة، حيث يمكن اعتبار المنظمة كسلسلة من الوحدات المترابطة، تركز على الكفاءات الجوهرية أو المحورية، يمكنها تحقيق المنافسة غير المتوقعة من خلال تعزيز التكامل والاندماج بين القدرات الديناميكية المميزة.

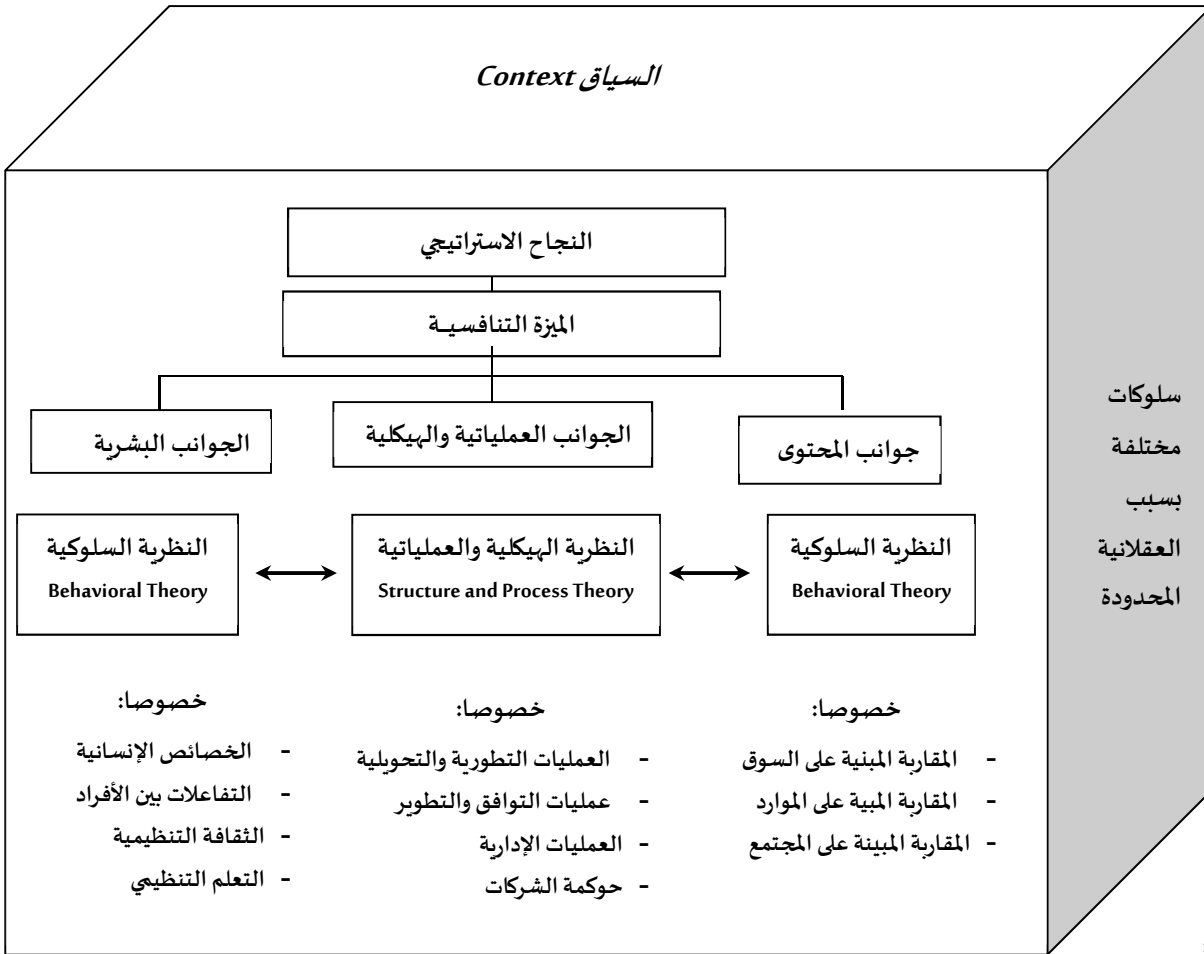
4. **الذهنية التعاونية Collaboration mindset** تعبر هذه الذهنية عن مدى إرادة أعضاء الإدارة العليا في الاندماج في الأعمال التعاونية اعتماداً على الأهمية المتوقعة للتكامل والتعلم التنظيمي،

مثل هذا التفكير يسمح بتعزيز شراكة مستقرة مبنية على المشاركة المعرفية بين الشركاء والوحدات أو الأقسام.

### المطلب الثاني: الميزة التنافسية في ظل التنافسية الفائقة

منذ بداياتها الأولى فإن مفاهيم استراتيجية المؤسسة ركزت على سؤال جوهري: كيف يمكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؟ خلال الخمسين سنة الماضية فإن قواعد التنافس تغيرت، تبعاً لتغيرات بيئة الأعمال، مما أحدث تغييرات في كثير من المفاهيم الإدارية، ويمكن أن نلاحظ ذلك بسهولة في أمثلة مثل: استراتيجيات التموقع السوقي والنمو (في سنوات الستينات والسبعينات)، استراتيجيات المحفظة (سنوات الثمانينات)، واستراتيجيات تعزيز القدرات التنظيمية (سنوات التسعينات وما بعدها). والآن فإن أدبيات تبحث في الإجابة على سؤال أساسي: كيف يمكن للشركات أن تنافس بنجاح؟.

الشكل رقم (1-1): المقاربات النظرية لتفسير النجاح الاستراتيجي



Edwin Ruhli: The concept of Hypercompetition a new approach to strategic management in Large multinational firms, Strategic Change, Vol. 6, 1997, P 379.



تاريخياً، نجاح المنظمات وفق المنطق التقليدي يتعلق بمفاهيم اقتصاديات الحجم والنطاق، الكفاءة. وكما هو معروف الآن أن بيئة الأعمال تشهد اضطرابات متلاحقة؛ فرضت تبني مفهوماً جديداً للاستراتيجية، ديناميكياً أو تكيفياً، ما يسميه الباحثون الآن بالاستراتيجية التكيفية adaptive strategy التي تقود إلى تحقيق مزايا وأفضليات تنافسية تكيفية، مما قاد إلى ظهور العديد من المفاهيم الحديثة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية مثل: المنظمة الديناميكية، القدرات الديناميكية، الديناميكية التنافسية، المنظمة الحركية أو سريعة التفاعل The agile organization وغيرها.

يرى الباحث Edwin Ruhli أنّ الهدف الرئيس لكل البحوث في مجال الاستراتيجية هو تفسير كيف تتصرف المنظمات في بيئات متشابهة وفي ظل شروط تنافسية معينة، ولكن الشروط تتغير باستمرار وتتغير معها النماذج والمفاهيم والقواعد. حيث تم الانتقال من فكرة الميزة التنافسية المستدامة إلى فكرة الميزة المؤقتة.

ففي الوقت الذي كثرت فيه البحوث والدراسات النظرية والتجريبية التي تبحث في كيفية تحقيق المنظمات للميزة التنافسية المستدامة، جاء العدد 31 لسنة 2010 من المجلة الشهيرة في الإدارة الاستراتيجية Strategic Management Journal ليعزّز لفكرة قد تكون مناقضة نوعاً ما، تتعلق بعهد الأفضلية أو الميزة المؤقتة THE AGE OF TEMPORARY ADVANTAGE، حيث كان التساؤل الرئيسي هو: كيف ستكون أدبيات الإدارة الاستراتيجية بدون مفهوم المزايا التنافسية المستدامة؟.

وقبل ذلك قدم الباحث Richard A. D'Aveni سنة 1994 كتاباً قيماً طوّر من خلاله مفهوماً يأخذ حقائق تنافسية جديدة بعين الاعتبار، حيث اقترح أدوات وأطراً لتحليل المناورة الاستراتيجية strategic maneuvering للمنظمة في بيئة منافسة ديناميكية، واقترح في كتابه نموذج العوامل الحرجة السبعة (7s) للإدارة الاستراتيجية. تناول من خلاله أهمية توقّر سبعة عوامل حرجة لتحقيق التفوق التنافسي في ظل التنافسية الفائقة، تتعلق أساساً بإرضاء أصحاب المصلحة، استشراف التوجهات المستقبلية، السرعة، عنصر المفاجأة، تغيير قواعد التنافس، الإشارات، والمبادرات الاستراتيجية، حيث تتعلق كل واحدة منها بمجال تنافسي معين حسب ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (1-1): العوامل السبعة الحرجة لـ D'Aveni

العوامل الحرجة السبعة	الـ Critical New 7-S's 7's	عوامل النجاح الأساسية	مجال التنافس
S-1 Stakeholder satisfaction	5. إرضاء أصحاب المصالح	● مدى فهم حاجات الزبائن	التكلفة / الجودة
	6. السرعة S-3 Speed	● تقليص التكاليف	
	7. السرعة S-3 Speed	● أن تصبح سريعاً في اختراق الأسواق؛	المهارة / التوقيت
	8. المفاجأة أو المباغتة S-4 Surprise	● بناء مهارات وابتكارات جديدة.	
	9. استشراف المستقبل S-2 Soothsaying		
	10. الإشارات S-6 Signaling	● Dissuasion - الردع أو الصد	الإبداع المحصّن /
	11. المبادرات الإستراتيجية S-7 Strategic Thrusts	● Agression الهجوم	الاكتساح
	12. المبادرات الإستراتيجية S-7 Strategic Thrusts	● استخدام القوة	الجيوب العميقة
	13. تغيير قواعد التنافس S-5 Shifting the Rules	● اخراج المنافس من السوق	القدرات المالية Deep Pockets

المصدر:

D'aveni, Richard A. "Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework." The Academy of Management Executive 9.3 (1995, P 45).

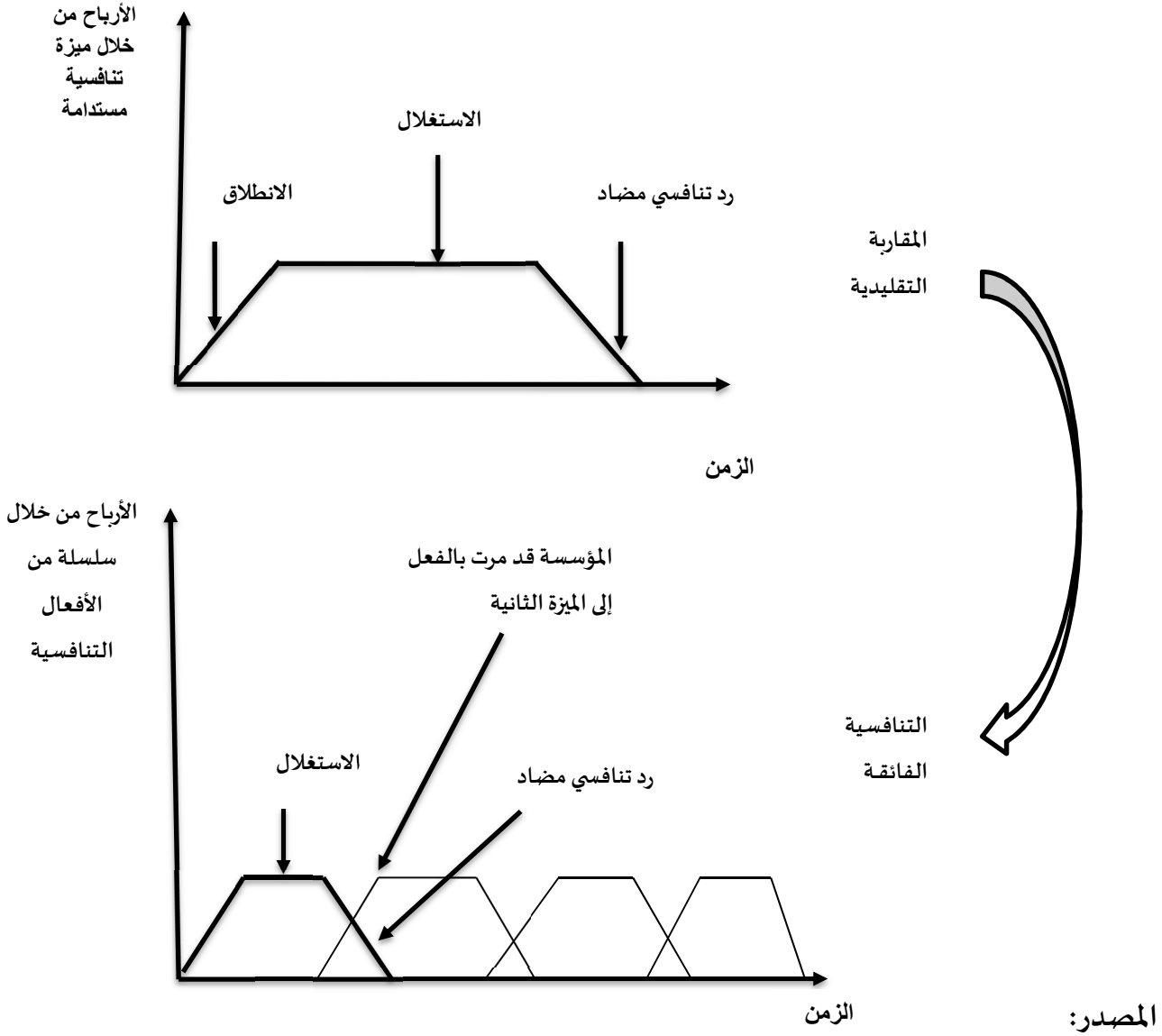
ويرى الباحث RICHARD A. D'AVENI وآخرون أن البيئة أصبحت أكثر ديناميكية وعنفاً من خلال التغيرات الداخلية والخارجية معاً، وربما أصبح من المناسب أن نعرف الاستراتيجية كمناورة ديناميكية- تحركات وتحركات معاكسة Moves and counter moves ، أكثر من مجرد تعريفها كتموقع ثابت، مثل الموارد، الروتينات، القدرات، الاستراتيجية الجنيصة، هيكل الصناعة، المجموعات الاستراتيجية... الخ.

هذا النوع من التنافسية كان نتيجة التطورات المتلاحقة للأسواق نحو تنافس وتزاحم شديد على تحقيق المزايا التنافسية، من خلال سرعة الفعل ورد الفعل. وفي ظل هذا القدر العالي من سرعة التنافس فإن الأسواق تصبح غير مستقرة وفي اختلال توازني مستمر، ومن الصعب التنبؤ بتطوراتها. إن المنظمات الناجحة في هذه الأسواق هي تلك التي تدخل عوامل عدم الاستقرار ضمن عملية صناعة الاستراتيجية.

حسب D'Aveni's فإن ديمومة نجاح المنظمات في ظل بيئات التنافسية الفائقة لم تعد من خلال استدامة ميزة تنافسية واحدة، ولا حتى باختيار استراتيجية تنافسية جنيصة، أو بخلق مجموعة من عوائق الدخول mobility barriers أو امتلاك كفاءات جوهرية core competencies فقط أو من خلال التحسن في هيكل الصناعة. بل أنّ الاستراتيجية في ظل بيئات التنافسية الفائقة هي " سلسلة من المزايا التنافسية المرتبطة والوقتية". فالمنافسة ذات توسع كبير والأسواق تتميز بالديناميكية والتقلب السريع. بالتالي فإنّ

تموقع المنظمة يعرض فقط مزايا وقتية أو مرحلية temporary advantages، والقدرة على إدارة سلسلة من التفاعلات التنافسية الناجحة هي ما يحدد نجاح المنظمة في النهاية.<sup>1</sup> وهذا ما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): الميزة التنافسية بين المقاربة التقليدية والمقاربة الحديثة



Veliyath, Rajaram. "Hypercompetition: **Managing the dynamics of strategic maneuvering.**" Academy of Management. The Academy of Management Review 21.1 (1996): P 291.

<sup>1</sup> Veliyath, Rajaram. "Hypercompetition: **Managing the dynamics of strategic maneuvering.**" Academy of Management. The Academy of Management Review 21.1 (1996): P 291.

فالمنظمات يجب أن تسعى في استباق التغيير وحتى أحداثه، وعلى حد تعبير بيل غايتس رئيس مايكروسوفت "المؤسسات التي تنجح هي تلك التي أعتقت منتجاتها قبل أن يفعل أحد غيرها ذلك".<sup>1</sup> وتظهر هذه المقولة الحاجة الكبيرة إلى التجديد والتفكير الاستباقي واستشراف توجهات السوق وتطلعات الزبائن، والبحث في قواعد التميز التي تضمن الاستمرارية على المدى الطويل.

### المطلب الثالث: المزايا الأساسية في ظل التنافسية الفائقة

لقد نال مفهوم الميزة التنافسية المؤقتة أو التكيفية في ظل المنافسة الفائقة اهتمام العديد من الدراسات، وفي العديد من قطاعات النشاط خاصة تلك التي تتميز باتساع وحدّة المنافسة، وحسب التقرير المقدّم من المنظمة الاستشارية المعروفة BCG حول الميزة التكيفية للمنظمة، وجد أنّ هناك خمسة عوامل حاسمة في تعزيز هذه الميزة هي:<sup>2</sup>

#### أولاً: ميزة الاستشعار Signal advantage

تتعلق هذه الميزة بمدى قدرة المنظمة على استشعار التوجهات السوقية والقطاعية المختلفة، أي فهم الإشارات الضعيفة Weak signals، حيث يتميز الوقت الحالي بوجود كم كبير من المعلومات، يكون أغلبها متوفراً لدى كل المنظمات، لكن تختلف قراءة المعلومات لدى كل منها. فمن جهة ترتبط هذه الميزة بقدرة المنظمات على التركيز على المعلومات الصحيحة والصّادقة وألا تغرق في الكم الكبير من المعلومات المضللة أو غير الدقيقة، ومن جهة أخرى قدرة المنظمة على استشعار المعلومات الجديدة أي التي لا تتوفر إلاّ لديها لتبني عليها توجهات سوقية تنافسية مباحة، أو تبني استراتيجيات دّفاعية معينة. وكل ذلك من خلال تعزيز تطبيق أدوات اليقظة الاستراتيجية والذكاء لديها، من خلال تبني محرك وخليّة لليقظة ومعالجة المعلومات، وتعزيز الفطنة التنظيمية. كمثال على ذلك نجد شركة غوغل Google الشهيرة التي حصلت معظم إيراداتها من الإعلانات، وهي بذلك شركة تحقق ميزة الاستشعار. فالإعلانات تحقق الشهرة المرغوبة بناء على ارتباطها بعملية البحث، فالمواقع أكثر استكشافاً يتم وضع الإعلانات عليها، وبالتالي كلما زاد النقر على الإعلان والاطلاع عليه زادت عائدات غوغل. إذن يبقى على غوغل أن تستشعر توجهات المتصفحين وفق الكلمات المفتاحية المستخدمة والمواقع التي يتوجهون إليها.

<sup>1</sup> Edwin Ruhli, OP Cit, P 381.

<sup>2</sup> The Boston Consulting Group: New bases of competitive advantage: the adaptive imperative, 2012, PP 2-3

**ثانياً: ميزة النظم systems advantage**

تتعلق الميزة بمدى قدرة المنظمة على تطوير استراتيجيات على مستوى نظامي، أي أن تعرف المنظمة متى تخرج نشاطاتها لتقوم بها منظمة أخرى، أو تندمج في شبكة منظمات، وفق سلسلة متكاملة من النشاطات. ونذكر هنا مثال شركة Amazone الشهيرة، فقارئ الكتب الالكترونية Amazon's Kindle لم يكن الأول في مجاله، ولكن الشركة كانت أول من حقق أفضلية تنافسية من خلال بناء شبكة تكاملية للمزودين providers، مثل Sprint و the New York Times، فالشركة استفادت من تحقيق قواعد سوقية market platforms (لمنشورات Kindle وحدها)، وحققت الشركة بعدها مبيعات وصلت إلى بليون دولار وذلك بفضل الترويج لمنشوراتها من خلال الشركاء الداعمين.

**ثالثاً: الميزة الاجتماعية Social advantage**

يهتم جمهور المستهلكين دائماً بمفهوم العدالة الاجتماعية و التوازن البيئي، مما يزيد من أهمية تحقيق أبعاد المسؤوليات الاجتماعية social responsibilities، وليس الأمر فقط تحقيقاً لشعور، أو إيصالاً رسالة، أو إدارة للخطر. لا بد على المنظمات أن تراعي أهمية وخطر السياق الاجتماعي ومقاطعة المستهلكين، وتزايد لوبيات الضغط، وتكاليف التأمينات، والتشريعات غير المرغوبة،.. الخ. وكمثال واضح على ذلك فإن شركة تويوتا Toyota الشهيرة في صناعة السيارات، فصناعة السيارات ذات التأثيرات البيئية القليلة، وعلى الرغم من أرباحها القليلة، والتي تستخدم وقوداً مزدوجاً "هيبريدي" Hybrid " فإن الشركة اختارت أن تبدأ في صناعتها على خلاف منافسيها (من خلال نموذج Prius)، الذين تراجعوا عن ذلك. أرادت تويوتا من خلال السيارات الهيبريديّة hybrid car، أن تحقق المنافع الاقتصادية بجانب المنافع الاجتماعية، فكان أن حققت نجاحاً في زيادة السوق هذا النوع من السيارات.

**رابعاً: ميزة المحاكاة Simulation advantage**

تحقق المنظمة وفق هذه الميزة التقليل في التكاليف والزيادة في عوائد التجربة، من خلال إيجاد واقع افتراضي virtual reality ومختلف تقنيات المحاكاة الأخرى، ويسمح أسلوب المحاكاة بتحقيق مختلف التوجهات المعروفة مثل (التسعير، التصميم، اختبار استجابة المستهلكين...) دون تضيق الوقت أي استباق معرفتها، أي قبل طرح المنتج حقيقة في السوق.

هذا ما تفعله شركة Procter & Gamble في العوالم الافتراضية التي تسرع وتحسن تطوير المنتجات والترويج، بحيث تسمح للمستهلكين بتجريب منتجات افتراضية تحاكي الحقيقية virtual product

prototypes، في بيئة منزلية شبيهة، ويمكن للمصممين والمنتجين تلقي التغذية العكسية مباشرة، وبالتالي تقوم بتحسينات وتعديلات فورية، ومن خلال أيضا استخدام تقنيات عرض ثلاثية الأبعاد، ومنتجات افتراضيين. يسمح كل ذلك للشركة بتقليل التكاليف وزيادة الأرباح، ومن خلال خفض تلك المتعلقة بسحب أو استبدال المنتجات أو ابتعاد جزء من المستهلكين عن استخدامها لأسباب معينة، كما يسمح بتحديد أدق لتوجهات سلوك المستهلكين مستقبلا.

#### خامسا: ميزة الأفراد People advantage

الاستراتيجية المتكيفة تركز على لامركزية استراتيجية الابتكار في المنظمة وجعل العمال أكثر استقلالية وتمكينهم وتحفيزهم. وهذا ما يسمى بدمقرطة الإستراتيجية democratization of strategy ، اليوم أصبح بعض الأفراد غير رسميين في العمل، و تختلف طريقة مشاركتهم فيه. كمثال معروف ما قامت به شركة Red –Hat رائدة حلول التكنولوجيا المفتوحة المصدر *Open-source technology solutions* تستخدم ميزة الأفراد من خلال نظام التشغيل لينيكس Linux، فهي تستخدم شبكة من المبرمجين الشباب الذين لا يعملون لديها ولا تدفع لهم حتى، وهي تجتهد كثيرا لتحفيزهم ومتابعتهم، من خلال مثلا تعزيز مفهوم الاعتراف بمجهودات الأفراد، وتشجيع المجتمع بقيم مشتركة و متماسكة من خلال تعزيز الاستقبال المفتوح لنسخ من منتوجاتها. البرامج الحرة مفتوحة المصدر مفهوم شائع جدا الآن، ومعنى ذلك أن لديك الحرية الكاملة في تحميلها واستخدامها والتعديل فيها أيضا، وكلمة حرة Free لا يعني أنها مجانية بقدر ما يعني أنها حرة، أي في استخدامها مع حفظ الحقوق لرخصة الاستخدام العام GPL General Public License ، ومن أشهر الأمثلة ما نجده مثلا بالنسبة لبرامج استكشاف الانترنت كمستكشف Mozilla Firefox.

#### المطلب الرابع: التركيبة الفريدة للتمييز في ظل التنافسية الفائقة

إن سعي المنظمات لتحقيق مزايا تنافسية وتفردا في عرض منتجاتها وخدماتها الى الزبون، جعل من ضرورة اكتساب شخصية خاصة بها تتجسد في سلوكياتها التنافسية ومنتجاتها أمرا واقعا، وهذا ما جعل المختصين يتحدثون عن وجود نمط خاص بكل منظمة من الصعب أن يتكرر أو أن يتم تقليده أو استنساخه بسهولة.

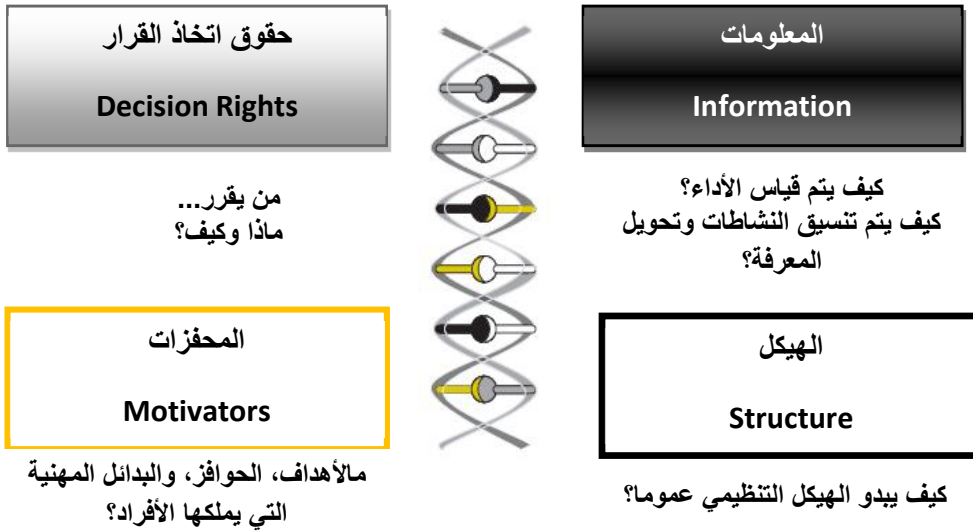
كما نعلم أن المنظمة تشبه في بعض خصائصها الكائن حي تولد وتتطور وتحيا وتزول، كذلك فإن لكل منظمة ميزتها الفريدة "DNA مثل الإنسان تماما ولها بصمتها الخاصة 'fingerprint' a التي تتجسد من خلال ثقافتها المتميزة وتاريخها ومعرفتها وميكانيزمات العمل داخلها وطبيعة منتجاتها، وكما أن لكل إنسان مزايا ونقاط قوة تفضله عن غيره قد يدركها وقد لا يفعل؛ فإن للمنظمات تركيبة من المزايا الفريدة .

إن مصطلح "التركيبية التنظيمية الفريدة" Organizational DNA يعتبر كمجاز a metaphor للتعبير عن العوامل الضمنية underlying factors التي تجتمع معاً لتكون شخصية المنظمة وتساعد في شرح طريقة أدائها. هذا المصطلح طوّر من قبل المنظمة الاستشارية Booz & Company<sup>1</sup> لإعطاء المنظمة طريقة سهلة ومتاحة لتشخيص وتعالج معوقاتهما التي لا تساعد في تحقيق النتائج والأداء العالي.

إنّ هدف أي منظمة يجب أن يكون مغروساً في جوهرها وأن يكون مشخصاً في كل جزء فيها، لتبقى صحية وتنمو بنجاح وأن تتطور استراتيجياً. لنقارن هذا مع الحمض النووي للإنسان، فهو مدمج في كل خلية ويقدم تعليمات لإبقاء الجسم بصحة جيدة في ظل وجود عوائق تعيق التوازن السليم، وفي غياب التجاوبات المطلوبة، نتائج الاعتلالات في الصحة، فلا عجب أن تكون منظمات الأعمال مثل الإنسان في هذا الجانب، لديها القدرة على استبيان مدى صحتها من مرضها.<sup>2</sup> والمؤسسة الاستشارية المتخصصة، التي يعد من بين اهتماماتها "صحة المنظمات" *H Trust* تقدم خدماتها في هذا الجانب.

ويرى *Gary Neilson & al* أن التميز يتكون من أربعة مكونات أساسية تتمازج وتعيد التمازج combine and recombine لتكون هوية وشخصية فريدة وهي: الهيكل، حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات<sup>3</sup>.

الشكل رقم (1-3): المكونات الأربعة للتركيبية الفريدة للمنظمات



المصدر:

Gary Neilson & al; *The Four Bases of Organizational DNA*; strategy+business, Issue 33. Winter 2003, P 04

<sup>1</sup> أنظر موقع المنظمة على الانترنت: <http://www.booz.com/>

<sup>2</sup> أنظر الموقع: <http://www.thehtrust.com/iddna.html>

يلاحظ من خلال الشّكل أنّ قدرة المنظمة في جانب تنسيق النشاطات المرتبطة بالمعرفة، وكيفية تحويل المعلومات الى معارف، يعد جزءاً هماً من التركيبة الفريدة للمنظمات، وعلى هذا الأساس تصبح كل النشاطات المرتبطة بإدارة المعرفة حاسمة في تعزيز هذا المكوّن، خاصّة حينما نتحدث عن المعرفة الاستراتيجية التي تتضمن عوامل النجاح الحاسمة ومفاتيح الاستمرارية.

## المبحث الثاني: ماهية الاستجابة التنافسية

ترتبط استمرارية المنظمة في قطاع نشاطها بقدرتها على تعزيز سلسلة من السلوكيات الناجحة واستجابتها التنافسية اتخاذ التغيرات المختلفة، يعرض هذا المبحث بعض المفاهيم المتعلقة بالاستجابة التنافسية للمنظمات والأبعاد المرتبطة بها ودورها في تحقيق التكيف والاستمرارية.

### المطلب الأول: مفهوم الاستجابة التنافسية

من جانب اصطلاحي ارتبط مفهوم "الاستجابة التنافسية" بالعديد من المفاهيم الأخرى التي تناولتها الدراسات في الإدارة الاستراتيجية خاصة في مجال دراسة السلوك التنافسي للمنظمة، فنجد مصطلحات مثل رد الفعل التنافسي competitive reaction، التجاوب التنافسي competitive response، التصرف التنافسي competitive action، التحركات التنافسية competitive moves وغيرها من المصطلحات التي في مجموعها تتعلق بالكيفية التي تستجيب بها المنظمة لأي تغيير في بيئة الأعمال.

وحسب K. G. Smith & al فإن أصل الحديث عن التصرفات والتجاوبات التنافسية يمكن ارجاعه الى كتابات شومبيتر Schumpeter الذي رأى أنّ السوق كآلية تعطي للمنشآت فرصة تجربة أفعال محددة، فبعض المنشآت تتصرف في محاولة لقيادة السوق ومنشآت أخرى تتبع وتقلّد. وهنا، يكون النجاح في تحقيق التصرف القيادي واغتنام الفرص وكسب أرباح، لتمكّن هذه المؤسسات من اكتساب مكانة احتكارية الى غاية تمكن منشآت أخرى من تقليدها. ومع ذلك، فإنّه لا يمكن التوصل الى توازن على المدى الطويل. فالأرباح الفائضة للشركات المتنافسة والخسائر وكذا الفرص الضائعة تشجع الآخرين على التجاوب وتقليد التصرفات التنافسية. وبما يتفق مع تحليل شومبيتر يمكن تعريف التصرف ACTION "كتحرك تنافسي محدد specific وقابل للاكتشاف detectable، مثل تخفيض الأسعار أو ادخال منتج جديد من قبل منشأة ما لتحسين أو تحسين موقعها وتجاوبها التنافسي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> K. G. Smith, C. M. Grimm, M. J. Gannon, and M.-J. Chen, "Organizational information processing, competitive responses, and performance in the US domestic airline industry," Academy of Management Journal, vol. 34, 1991, P 61.



حيث كان يصف جوزيف شومبيتر آنذاك المنافسة بأنها عاصفة مستمرة *perennial gale*، وأكد أنّ كل جزء من استراتيجية الأعمال يكتسب معناه الحقيقي فقط على خلفية آثار تلك العملية وضمن ذلك الوضع الناشئ عنها، وهنا يجب أن ينظر إليه في إطار الدور الذي يؤديه في العاصفة المستمرة للهدم الخلاق *creative destruction*<sup>1</sup>.

وحسب Curtis M. Grimm & al فإن حجة شومبيتر هنا أنّ المنشأة تتحرك والمنافسين يردون الفعل، وفي سياق كل ذلك تنشأ المزايا التنافسية وتزول. وإذا كانت المنافسة عبارة عن عاصفة مستمرة فإنّ كل المزايا تتلاشى بسبب المنافسة وهو ما سماه شومبيتر بالتدمير أو الهدم الخلاق. وعلى أساس ذلك، فإنّ التصرف الاستراتيجي الناجح، لا بد أن يقود ردود فعل خلاقية من قبل المنافسين، وحينما تكون مخاطره عالية جداً؛ قد يلجأ المنافسون الى التطرف في عملية رد الفعل مثل عملية الجوسسة. اذن فالمزايا التنافسية الأساسية تتلاشى بسرعة من خلال عملية التدمير الخلاق.<sup>2</sup>

وبناء على ذلك، فإنّ الاستجابة التنافسية حسب Davies & al هي "قياس لقدرة المؤسسة على التجاوب للتغيرات والاحداث الخارجية المختلفة. الهدف الأساسي هو تحسين أداء المؤسسات من خلال انشاء ميزة تنافسية في قدرة المؤسسة على التفاعل مع البيئة الخارجية".<sup>3</sup>

بينما يركز Robert P وآخرون على الاستجابة السوقية في حديثهم عن الاستجابة التنافسية، وتم تعريفها على أنّها "قدرة المنظمة التي تسمح لها بالتجاوب بسرعة لمتطلبات السوق المتبدلة، فالمنظمات المستجيبة لديها القدرة على التكيف بسرعة مع شروط البيئة المتقلبة باستمرار، وأن التكيف بسرعة يمكن أن يكون حاسماً عندما تكون تلك الشروط تتميز بالكثير من الغموض وعدم التأكد".<sup>4</sup>

يرتبط مفهوم الاستجابة التنافسية ببعض المصطلحات الأخرى الشائعة مثل: المرونة *Flexibility*، خفة الحركة *The Agility*، وفي ختام مقاله في الحديث حول الفرق بين المرونة *Flexibility* وخفة الحركة

<sup>1</sup> Joseph A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper and Brothers, third edition, 1950. P 84.

<sup>2</sup> Curtis M. Grimm, Hun Lee, Ken G Smith, *Strategy As Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage*: Oxford Univ. Press, 2005. P 8.

<sup>3</sup> Tom Davies, Barry Gilbert, Jeff Swartz: *Competitive response: a new lens for evaluating company performance* in: Bernd Kuhlin, Professor Dr.-Ing. Heinz Thielmann: *The Practical Real-Time Enterprise Facts and Perspectives*, Springer; Germany, 2005, P 58.

<sup>4</sup> Garrett, Robert P., Jeffrey G. Covin, and Dennis P. Slevin. "Market responsiveness, top management risk taking, and the role of strategic learning as determinants of market pioneering." *Journal of Business Research* 62.8 (2009): P 783

The Agility يرى Baker أنّ الفرق يكمن في مستوى التطبيق لهذا المفهوم، فمصطلح خفة الحركة يرتبط أكثر بالمستوى الاستراتيجي، بينما مصطلح المرونة يرتبط غالباً بالمستوى العملي<sup>1</sup>.

ويفرّق Wei & al بين الاستجابة ونظم المعلومات التي هي "الفعل المتخذ في تجاوب المنظمة مع الذكاء الذي تم توليده ونشره، فالمنظمة قد تولد وتنشر معلومات مرتبطة بالسوق، ولكن دون أن تتصرف تجاوباً مع تلك المعلومات. ومن هنا، يجب أن نفرق بين نظم المعلومات السوقية (الموارد الاستراتيجية) والاستجابة التنظيمية (الفعل الاستراتيجي)<sup>2</sup> ويرى أنّ الاستجابة تمثل نشاطات الاستشعار السوقية للمنظمة، وهنا تبرز أهمية قدرة المنظمة على معرفة التوجهات السوقية والمنافسة في تعزيز قدرة الاستجابة لديها.

اذن نستنتج أنّ الاستجابة هي درجة تجاوب المنظمة مع التغيرات البيئية المختلفة، بمعنى أنّ الاستجابة هي فعل على المستوى الاستراتيجي، وتُعظم أهميتها مع تزايد المنافسة والاحتياجات الزبونية وتعتبر هنا عامل نجاح حيوي بالنسبة لأي منظمة.

وحسب مساهمة Joselia Maria de Oliveira Rabêlo فإنه يمكننا أن نختصر مختلف التوجهات في تعريف الاستجابة في الجدول التالي بحيث يركز كل توجه على جانب أو منظور معين، يعكس جانب اهتمام أصحابه أو النظريات التي يرتكزون عليها. حيث تبرز أهمية وجهة النظر التي تركز على القدرات الديناميكية في دعم التوجه البحثي للدراسة. وحسب Maria & Rabêlo فإنّ أهمية القدرات الديناميكية تظهر في ظل سعي المنظمات لتخطيط الاستجابة، وهنا تبرز أهمية المنظور التي يدمج بين مقاربتى الموارد والتوجه السوقية، وحسب وجهة النظر هذه، تعتبر القدرة على الاستجابة كميزة اختلاف بين المنظمات والتي تتحول في غالب الأحيان الى مزايا تنافسية، ويعبرّ التوجه السوقية عن توجه استراتيجي يساعد في تعزيز اتساع الاستجابة التنظيمية، فالمنظمات المتوجهة سوقياً لها قدرة أكبر على التجاوب للتغيرات المختلفة وبالتالي تحصيل أداء سوقية متفوق.

من جهة أخرى يركز منظور صناعة المعنى والمدمج مع المقاربة المبنية على الموارد على أنّ استجابة المنظمة هي انعكاس لقدرتها على التحرك اعتماداً على المعلومات كمصدر التي تدعم سرعة التجاوب مع إشارات التغيير في بيئة الأعمال. ومن جهة أخرى، فإنّ القدرة الاستيعابية للمنظمة وقدرتها على التعلم التنظيمي

<sup>1</sup> Baker, John. "Agility and flexibility: what's the difference?" (1996). P 15.

<sup>2</sup> Wei, Yinghong Susan, and Qiong Wang. "Making sense of a market information system for superior performance: The roles of organizational responsiveness and innovation strategy." *Industrial Marketing Management* 40.2 (2011):P 270.

يعتبر حاسماً في تحقيق التجاوب التنظيمي والذي يرتبط مع الأداء ويعكس السرعة والتنسيق مع كل ما يتعلق بتنفيذ التصرفات التنافسية ومراجعتها دورياً وتصحيح الأخطاء.

الجدول رقم (1-2): منظورات متعددة في تعريف استجابة المنظمة

التعريف	Theoretical Perspective	
الفعل المتخذ في التجاوب مع الذكاء الذي تم توليده وتشاركه من المنظمة	التوجه السوقي Market Orientation	التوجهات السوقية
–تركز على الثقافة التنظيمية المشتركة في المنظمة –القدرة على التجاوب من حيث التوقيت والسرعة للاحتياجات الزبونية والتحركات التنافسية وهي نتاج التفاعل بين نظامين فرعيين داخل المنظمة، النظام المعلوماتي والثقافة التنظيمية	التوجه السوقي ونظرية النظم المفتوحة Market orientation and Open Systems theory	
سرعة التجاوب مع إشارات التغيير في بيئة الأعمال	مدعوم من قبل المدرسة الأسترالية للاقتصاد، الشبكة والمقاربة المبنية على الموارد	المقاربة المبنية على الموارد
التصرف الاستراتيجي اتجاه استخدام المعلومات السوقية كمورد في التجاوب مع التغيرات في السوق	الارتكاز على المقاربة المبنية على الموارد ومقاربة التوجه السوقي	
استجابة المنظمة هي انعكاس لقدرتها على التحرك اعتماداً على المعلومات كمصدر	منظور صناعة المعنى مدمج مع المقاربة المبنية على الموارد	
تجاوب القدرات الديناميكية الذي يؤدي الى نجاح المنظمة في بيئات ديناميكية.	القدرات الديناميكية	القدرات الديناميكية DYNAMIC CAPABILITIES
يرتبط مفهوم التجاوب التنظيمي مع قدرة المنظمة على التجاوب مع التغيرات السوقية الخارجية بكفاءة وسرعة efficiently and promptly	القدرة الديناميكية والنظرية الموقفية Dynamic ability and contingency theory	
التجاوب التنظيمي يرتبط مع الأداء ويعكس السرعة والتنسيق مع كل ما يتعلق بتنفيذ التصرفات ومراجعتها دورياً	القدرة الاستيعابية ونظرية التعلم التنظيمي	
ترجم الاستجابة المرنة التنظيمية، من خلال القدرة الديناميكية التي تمكن المنظمة من التجاوب بسرعة مع الفرص السوقية واستمرارية التكيف في ظل عدم التأكد البيئي.	المقاربة المبنية على الموارد، القدرات الديناميكية، والنظرية الموقفية	
درجة استجابة تعكس الميل إلى تخصيص موارد أكثر أو أقل اعتماداً على تقييم وتفسير للوضع السوقي. درجة (ونطاق) الاستجابة يعتمد على كيفية اختيار المديرين لطريقة تفسير والرد على وضع سوقي معين.	نظرية التقييم الإدراكي Cognitive Evaluation theory	منظورات أخرى
هي نتاج البحث ومشاركة وتفسير المعلومات المتعلقة ببيئة معينة.	Social Cognition Perspective, المنظور الإدراكي الجماعي، منظور معالجة المعلومات، ودرجة التوافق بين الجانبين	

المصدر: بالاعتماد على:

Joselia Maria de Oliveira Rabêlo: Analyzing Organizational Responsiveness Through the Lens Of The Strategy Theory, econotro de estudos em estratégia, Bento Gonçalves- 19 a 21, maio 2013, P 6.

ويعكس هذا الجدول مدى اتساع مفهوم الاستجابة التنظيمية تبعاً لاهتمامات الباحثين وفق مدارس ووجهات نظر متعددة، وفي دراستنا هذه نركز بدرجة أولى على القدرات الديناميكية والجانب الإدراكي في فهم الواقع التنافسي والاحاطة بالإشارات الخارجية التي تعكس مدى قدرة المنظمات على التجاوب.

## المطلب الثاني: أبعاد الاستجابة التنافسية للمنظمات

من خلال متابعة الدراسات السابقة نجد أنّ هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بقياس وتفسير الاستجابة التنافسية للمنظمات، حيث اهتمت دراسة 1989 Smith, K.G. بعدة أبعاد تتعلق بالتجاوب التنافسي خاصة درجة التعقد واستقرارية بيئة الأعمال وأيضاً بالصعوبة في التجاوب ومدى إدراك المنظمة للتحرك التنافسي لمنافسيها كما اهتمت أيضاً بتأثير درجة الهيكلة والرسمية وتوجه المنظمة داخلياً وخارجياً<sup>1</sup>. وفي دراسة أخرى لنفس الباحثين سنة 1991 تم التطرق إلى أهمية عوامل أخرى تؤثر في قرارات التجاوب التنافسي خاصة القدرة على التقليد، واحتمال تجاوب المنافسين، وأيضاً توقيت الاستجابة، كما اهتمت بعرض خصائص التصرف الاستراتيجي، من جانب: نوع التصرف، كيفية معالجة المعلومات وتحليلها وأيضاً اختيار طريقة اتخاذ القرار<sup>2</sup>. وأضافت دراسة 1992 Chen, M.-J. وآخرون إلى هذه العوامل عوامل أخرى مثل مدى الصعوبة في التراجع عن تحرك تنافسي معين وكذا درجة التبعية للمنافسين، كما تناولت دراسة 1994 Chen, M. J., & Miller, D. بالإضافة إلى الصعوبة بعدين آخرين يتعلقان بالتصرف التنافسي وهما درجة الظهور بالنسبة للمنافسين وأيضاً درجة التمرکز في جانب معين من جوانب التنافس.

يقترح الباحثون العديد من الأبعاد للنظر في الاستجابة التنافسية بحسب الأهداف البحثية لكل منهم، والقطاع المدروس، وأيضاً توفر الطريقة الملائمة للقياس، وهنا سوف نركّز على ثلاثة أبعاد أساسية اقترحها Tom & al 2005، بحيث يرى هؤلاء أنّ الاستجابة يجب أن تركز على ثلاثة جوانب أساسية وهي السرعة، الاتساق، والفعالية.

### أولاً: السرعة: SPEED

ويعتبر هذا أهم بعد، ويتعلق بقدرة المنظمة على التجاوب السريع مع الفرص الخارجية والتهديدات، حيث تتنافس المنظمات حول كيف زيادة سرعتها في الاستجابة للأحداث والتطورات وقت تواجدها في السوق، سواء كانت تغييرات مفاجئة أو أي تغييرات في الظروف الاقتصادية والديمغرافية أو تغييرات تمس قطاع النشاط أو المنافسة أو غيره<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Smith, K. G., Grimm, C. M., Chen, M. J., & Gannon, M. J. Predictors of response time to competitive strategic actions: Preliminary theory and evidence. *Journal of Business Research*, 18(3), (1989). PP 245-258.

<sup>2</sup> Chen, Ming-Jer, and Ian C. MacMillan. "Nonresponse and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility." *Academy of Management Journal* 35.3 (1992): P 539.

<sup>3</sup> Davies, Tom, Barry Gilbert, and Jeff Swartz. "Competitive response: a new lens for evaluating company performance." *The Practical Real-Time Enterprise*. Springer Berlin Heidelberg, 2005. P 57.

حيث أنّ أكثر ما يقيس وتيرة المنافسة هي السرعة التي تستجيب بها المنظمات لتحركات منظمات أخرى، وكلما زادت السرعة المتوسطة للتجاوب، أثر ذلك على تلاشي الميزات التنافسية لكل منظمة. فقد لاحظ Curtis M. Grimm أنه كلما زادت سرعة التجاوب، فإنّ توقيت التجاوب الحالي بالأيام أو الأشهر يتناقص، فالوقت المتوسط للتجاوب التنافسي، من خلال أنواع مختلفة من التحركات، انتقل من 65 يوماً في سنة 1984 إلى 34 يوماً سنة 1986. وفي وقتنا الحالي، فإنّ شركات الطيران مثلاً تتجاوب لتخفيض أسعار المنافسين في دقائق. هذا ما يلاحظ أيضاً في صناعة البرمجيات، حيث تغيّر متوسط الوقت للتجاوب التنافسي من 34 يوماً سنة 1979 إلى يوم واحد فقط سنة 1991. وحسب دراسة أخرى تناولت السلوك التنافسي بين قادة الصناعة والمتنافسين الآخرين في 41 صناعة مختلفة، كشفت أنّ متوسط الوقت للتجاوب انخفض من 90 يوماً في سنة 1988 إلى 54 يوماً سنة 1992، كما أظهرت دراسة للمنافسة في مجال المنتجات الجديدة في صناعة الكمبيوتر الشخصي ما بين عامي 1975 و1989 أنّ متوسط وقت التجاوب تناقص من 752 يوماً إلى 272 يوماً.<sup>1</sup>

فمثلاً فإنّ شركة جنرال موتورز General Motors يمكنها ادخال سيارة من طراز جديد خلال 20 شهراً، وشركة تويوتا Toyota تطوّر بشكل دوري سيارة جديدة كل 18 شهراً أو أقل من ذلك، فسيارة Corolla Spacio أدخلتها تويوتا في 14.5 شهراً وتحاول جعل دورة حياة المنتجات سنة واحدة في سياراتها المستقبلية. في حين أنّ شركة BMW تنوي ادخال طراز جديد أو تحديث الأنواع الحالية كل ثلاثة أشهر. وفي مجال الصناعة الالكترونية، نجد أنّ شركة سامسونغ Samsung خطت لإدخال 95 منتجاً جديداً، يتضمن 42 نوعاً جديداً من التلفزيونات في 2003 وفي نفس الوقت خفضت وقت ادخال منتج جديد من 14 شهراً إلى 5 أشهر خلال 6 سنوات.<sup>2</sup> تظهر هذه الأمثلة أن التوجه العام للمؤسسات يسعى إلى تقليل وقت ادخال المنتجات الجديدة، تبعاً لتيرة التنافس التي تعطي الفرصة فقط للابتكار والاستمرارية في تقديم القيمة للزبون.

## ثانياً: الاتساق والثبات Consistency

ويتعلق هذا البعد بالقدر من الاستمرارية الذي تملكه المنظمة في الاستجابة لمختلف التغيرات البيئية. ويعد هذا عاملاً حاسماً في النجاح أو الفشل، خاصة حينما نتحدث عن مؤسسة عالمية global enterprise أين يجب أن تتحد كل أجزائها لتعمل في آن واحد باتجاه التغيرات المختلفة، والهدف هنا هو التجاوب وفق شعور

<sup>1</sup> Curtis M. Grimm, Hun Lee, Ken G Smith, OP CIT. P 09.

<sup>2</sup> Ibid, P 11

ومظهر موحد، بدلاً من وجود تقسيمات مختلفة للمؤسسة تعمل بشكل منفرد ولو تحت راية اسم شركة واحدة. بحيث تعمل المؤسسات جاهدة لتحافظ على سياق مستمر لعملياتها وأجزائها المختلفة وجعلها في توافق مستمر.<sup>1</sup> وهذا يتعلق بالقدر من الاستمرارية الذي يمكن أن تضمنه المنظمة في الاستجابة للتغيرات البيئية المختلفة، فالبعد الذي يتعلق بالسرعة لا يقيس بدرجة كبيرة هذا الجانب، حيث قد تستجيب المنظمات بسرعة لتحرك تنافسي معين مرة واحدة، بينما قد تكون الحاجة هنا لضمان سلسلة من التجاوبات التنافسية، وهذا يتطلب توفر الموارد المطلوبة وقدرًا عاليًا من التنسيق والتكامل بين الأجزاء المختلفة للمنظمة.

### ثالثًا: الفعالية Effectiveness

تتعلق الفعالية عموماً بدرجة تحقيق الأهداف، وهنا تكمن في القدرة على الإجابة على سؤال: لماذا يجب على المستهلك أن يختار شركتنا بالذات؟

ويرى Tom & al 2005 أن الأعمال لا تكون متكيفة عادةً للحفاظ على مركز تنافسي معين، وأحد الأسباب أن الفوز يتعلق بكيفية بناء علاقة جديدة مع المستهلك، وكونك الأول ما هو الجزء من تلك المعادلة، والتحدي يبقى قائماً في كيفية اقناع العميل لاختيار منتجات معينة. فالكثير من المؤسسات تفتخر بأنها حققت السبق في الاستجابة لفرصة سوقية معينة، لتكتشف فيما بعد أنها فقدت الكثير من حصتها السوقية لصالح منافسيها، ونلاحظ هذا خاصة في الأسواق ذات المزاومة التنافسية العالية.<sup>2</sup>

ويؤكد Tom & al 2005 أيضاً أنّ الكثير من الخطط السوقية والترويجية تكون فاشلة، وكشاهد على ذلك أنه حينما يبدأ المستهلكون بطرح بعض الأسئلة حول نوعية المنتجات ولماذا هي أفضل من المنافسين، فإنهم لا يجدون الإجابات المناسبة، بسبب عدم أعداد وكلاء مراكز الاتصال أو المراكز البيعية للإجابة على بعض الأسئلة الصعبة بخصوص تميز المنتجات الذي يتطلب مقارنات مباشرة مع المنافسين، وهنا قد تفقد المنظمات جزء من حصتها السوقية.

الأبعاد الثلاثة للاستجابة التنافسية: السرعة الاتساق وأيضاً الفعالية ليست ذات أهمية متساوية. ورغم أن السرعة في الغالب تعطى لها أولوية مقارنة بالأبعاد الأخرى، فليس معناه التركيز على هذا البعد

<sup>1</sup> Davies, Tom, Barry Gilbert, and Jeff Swartz, OP CIT, P 59.

<sup>2</sup> Idem.

بالذات. ولكن ترتبط أهمية كل بعد وأولويته على الاستراتيجية التنافسية الكلية للمنظمة وأيضا على تموقعها التنافسي الحالي والمستقبلي.

من المهم أيضا الإشارة الى أن الاستجابة لا تعني ببساطة التفاعل being reactive، بل تشمل القدرة على التوقع anticipate والاعداد المسبق، وكذلك القدرة على ردة الفعل an ability to react، فالمنظمة المستجيبة تنافسيا هي التي تتجاوب بطريقة تقود الى تحسينات في أداء اعمالها في مواجهة المنافسة بكونها من جهة قادرة على الاعداد المسبق وأيضا التفاعل proactive and reactive.<sup>1</sup>

وتظهر بعض الدراسات ان اتساع شدة المنافسة والمزاخمة قاد بعض المنظمات الى ممارسة ما يسمى "بالتجسس". فشركة Oracle استخدمت وكالة للبحث والتحقيق للتجسس على منافسيها، وكذلك الأمر بالنسبة لمايكروسوفت. أيضا، فشركة Procter & Gamble استخدمت شركة استشارية للذكاء التنافسي للتجسس عن منافسيها الاساسيين في مجال رعاية الشعر.<sup>2</sup> والأمثلة كثيرة تظهر كيف ان المنافسة لديها وجهان وكيف انه يمكن بسهولة وبسرعة تقليد المنافسين لتصرفات المنظمة وخاصة أن المزايا التنافسية في مجال التكنولوجيا لها دورة حياة قد تكون أحيانا قصيرة ويمكن ان تنتشر بسرعة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(1-3): خصائص المنافسة التمزيقية Disruptive Competition

Response time وقت التجاوب	قصير ويصبح أقصر فأقصر، يوما واحدا في بعض الصناعات
Frequency of action تكرار الفعل	يزيد، حتى مع تحركات أكثر مثل ادخال منتج جديد يصعب تنفيذه
Type of action نوع الفعل	تخفيض الأسعار، منتجات جديدة، ويلاحظ تزايد في براءات الاختراع
Characteristics of business Environment خصائص بيئة الاعمال	منافسين أكثر، فشل أكثر، العدوانية في التنافس

المصدر:

Curtis M. Grimm, Hun Lee, Ken G Smith, **Strategy as Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage**: Oxford Univ. Press, 2005. P 13.

<sup>1</sup> Davies, Tom, Barry Gilbert, and Jeff Swartz, OP CIT, P 60.

<sup>2</sup> Curtis M. Grimm, Hun Lee, Ken G Smith,: OP CIT. P 07.

وفي دراسة قامت بها الشركة الاستشارية الشهيرة McKinsey & Co حاولت من خلالها تبيان التكلفة من وراء التأخر عن الدخول للسوق. أظهرت أنّ الشركة التي تتخلف بستة أشهر عن الدخول للسوق سيكلفها ذلك تقريبا ثلث الأرباح المحتملة على مدى عمر المنتج.

الجدول رقم(1-4): تكلفة الدخول المتأخر للسوق

إذا كانت شركتك متأخرو عن الدخول للسوق بـ					
شهر	شهران	3 أشهر	4 أشهر	5 أشهر	6 أشهر
فإن الأرباح الكلية المتوقعة سوف تنخفض بـ					
%3-	%7-	%12-	%18-	%25-	%33-
إذا كان الوقت المحسن للدخول للسوق بـ 1 شهر، فإن الأرباح تزيد بمقدار					
%3,1+	%4,3+	%5,7+	%7,3+	%9,3+	%11,9+

المصدر: بالاعتماد على:

J. T. Vesey, "Time-to-market: put speed in product development," *Industrial Marketing Management*, vol. 21, 1992, p. 153.

يظهر الجدول أهمية أن تسعى المنظمات في الاستجابة لتحقيق التكيف المستمر، بحيث ان هذا على المدى الطويل قد يكلفها الكثير، سواء من جهة الأرباح التي قد تضيعها أو من جهة الحصة السوقية.

### المطلب الثالث: أنواع ردود الأفعال التنافسية

هناك عدة أنواع من ردود الأفعال التنافسية التي يمكن لأي منظمة اعتمادها كطريقة لتحرك بها تنافسياً، ويشمل ذلك كل المستويات في المنظمة، وخاصة في جانب التحرك الاستراتيجي، حيث يرى Chen & al أنّ التحدي الأكبر في دراسة التفاعلات بين المنافسين هو في كيفية التحديد الموضوعي للتجاوبات التنافسية.<sup>1</sup>

وتختلف الجهود التنافسية في هذا الجانب، فبعض المنظمات تركز على التعديل نحو حجم مبيعا أقل، يقود نحو تخفيض في العمليات وتخفيض نفقات العمال والاداريين أو الانتقال من تصنيع منتج والتحوّل الى استيراد او الاندماج في الأمرين معا أو الاستعانة بمصادر خارجية، كما قد تسعى الى زيادة جهودها البيعية للحفاظ على الزبائن أو تخفيض الاسعار وقبول هامش ربح أقل، وتحقيق مكاسب تنافسية مؤقتة لغرض معين.

<sup>1</sup> Chen, M.-J., & MacMillan, I. C. **OP CIT**, P 551.



من جهة أخرى، عالجت بعض الدراسات مسألة الاحتكاك بين المؤسسات في أسواق مختلفة multimarket contact كخاصية عامة "لصناعة" أو "مؤسسة" أو "سوق" كدراسة Hughes and Oughton التي عالجت العلاقة بين التنوع والربحية و الاحتكاك بين المؤسسات في أسواق المتعددة (درجة المنافسة)، والتي أظهرت أنه كلما زاد هذا الاحتكاك أو المزاخمة بين المؤسسات المتنافسة في أسواق مختلفة كلما أدى ذلك إلى اتجاه تعاوني أكثر بين تلك المؤسسات أو ما سماه الباحث تواطؤاً ضمناً tacit collusion، وهذا يؤدي إلى اتجاه احتكاري أكثر للقطاع<sup>1</sup>. أيضا قد تكون كخاصية عامة للمؤسسات مثلما عالجت دراسة Barnett, W. P قضية الردع الاستراتيجي Strategic deterrence بين المؤسسات التي تلتقي في نقاط تنافس متعددة multipoint competitors، أي البحث في ماهية الاستراتيجية التي تضمن رداً طويل المدى، ومتى يجب المنافسة بقوة ومتى يجب على تخفيض درجة التنافس<sup>2</sup>.

ويعالج Marrero 2011 هذه المسألة من خلال جدول يعطي أمثلة عن ردود الأفعال التنافسية اعتماداً على التغيير في السعر أو الجهود الترويجية، أي النظر إلى التحركات الملاحظة للمنظمة.

#### الجدول رقم (1-5): أمثلة عن التجاوبات التنافسية

Subtype النوع الفرعي	نوع الاستجابة من المنافس الثاني تصنف على أنها	في الاتجاه	المنافس الثاني قرر الرد بتغيير	في الاتجاه	المنافس الأول قرر تغيير
بسيط	تعاون	يزيد	السعر	يزيد	السعر
	انتهازية	ينقص		يزيد	
معقد	تعاون	يزيد	الترويج	ينقص	
	انتهازية	ينقص		يزيد	
بسيط	تعاون	يزيد	السعر	ينقص	ينقص
	انتهازية	ينقص		يزيد	
معقد	تعاون	يزيد	الترويج	ينقص	
	انتهازية	ينقص		يزيد	

المصدر:

Mariana Itriago Marrero, "Long-Term Strategies and Competitive Response" Doctorado en Ciencias Administrativas del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey – Campus Ciudad de México, 2011, P 13.

<sup>1</sup> Kirsty Hughes & Christine Oughton: **Diversification, Multi-market Contact and Profitability**: Economica, New Series, Vol. 60, No. 238 (May, 1993), P 203.

<sup>2</sup> Barnett, W. P. 'Strategic deterrence among multipoint competitors', Industrial and Corporate Change, 2, 1993. p 250.

الجدول يظهر التوفيقات الممكنة للتحركات التنافسية الثنائية ابتداءً بتغيير سعري من قبل المنافس الأول، في هذه الحالة فإنه يفترض أن المنافس الأول هو المبادر وأن فعله هذا حركة مستقلة وليس استجابة لتأثيرات سابقة. وهنا فإنَّ للمنافس الأول أن يزيد أو يخفّض من السعر، وفي حالة الزيادة فإنه يواجه إمكانية تقليل الحصة السوقية إذا اعتبرنا أن قرار الشراء يعتمد بدرجة أولى على السعر وليس على أي عوامل أخرى، وفي حالة إنقاص السعر (وفق الاعتبارات السابقة) فإن الهدف هو زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الحصة السوقية.

من جهة أخرى يعتبر المنافس الثاني هو المستجيب لتهديدات المنافس الأول من خلال تغيير الأسعار، وفي هذه الحالة فإنه يمكن أن يغير في السياسة السعرية أو من خلال الجهود الترويجية، فإذا أظهر المنافس الثاني توجهها مماثلاً فإنَّ هذا يعد من قبيل التعاون أو قد يظهر سلوكاً انتهازياً أخذاً بعين الاعتبار ما فقده المنافس الأول. أمّا النوع الفرعي فإنه يشير ببساطة إلى نوع الاستجابة التي أظهرها المنافس الثاني، وهذا معناه أنه إذا كانت الاستجابة للتغيرات السعرية مثلاً بتغييرات سعرية أخرى حتى لو كان الاستجابة في اتجاه مختلف، فهذا يعد سلوكاً بسيطاً من الاستجابة، والعكس إذا قرر المنافس الثاني أن يستجيب للتغيرات السعرية من خلال ترويج المبيعات، فهذا يعد سلوكاً معقداً.

هذا المثال يعكس التفاعلات التنافسية في درجتها البسيطة، حيث أن وجود عدد كبير من المنافسين خاصة إذا كانت المنظمة تنافس في الأسواق الدولية، يجعل من هذه المسألة أمراً معقداً جداً، ويحتم أن تعتمد المنظمة على مناهج وذهنيات جديدة تساعد في فهم أفضل لبيئتها التنافسية.

وحسب Baum, Joel A. C., & Helaine J. Korn فإن المؤسسة التي تلتقي مؤسسات أخرى في عدة أسواق، من المتوقع أن ترصد سلوكاً مماثلاً في كل تلك الأسواق، فلا يكفي الرد في السوق محل التنافس الحالي. وكنتيجة لذلك، فإن مخرجات تاريخ من التفاعلات التنافسية في أسواق متعددة ربما سوف يؤدي في النهاية إلى انخفاض في السلوك التزاحمي rivalrous behavior<sup>1</sup>.

إنَّ سعي المنظمات في تعزيز استجابتها التنافسية، له أثر على أداء الأعمال الخاص بها، فالمنظمات التي تضمن أداءً مميزاً في ظل قدر عالٍ من الاستجابة تنافسية، سوف تحقق مزايا الأداء المستجيب، مما قد يضمن له مزايا تنافسية فريدة، ولكن أحياناً تكون مؤقتة لأن هذا الوضع من الصعب الحفاظ عليه في ظل بيئات تنافسية عالية.

<sup>1</sup> Baum, Joel A. C., & Helaine J. Korn: *Competitive Dynamics of Inter Firm Rivalry*, Academy of Management Journal, 1996, 39:2, P 251.

ويقدم Tom & al 2005، جدولاً يختصر العلاقة بين الأداء والاستجابة التنافسية. إذ يقدم الجدول أربع حالات: فقد يكون الأداء مستجيباً وقد يكون جيداً ولكنه لا يتضمن تحصينات تعزز من استمراريته نتيجة ضعف استجابة المنظمة، والحالة الأخرى هي التباطؤ في الجانبين، وهنا تعاني المنظمة اختلالات يتعين العمل لتصحيحها.

الجدول رقم (1-6): العلاقة بين أداء الأعمال والاستجابة التنافسية: رباعيّة التجاوب التنافسي

عالي	أداء غير محصّن Vulnerable Coasters	أداء مستجيب Responsive Performers	
أداء الأعمال	متباطئ Laggards	أداء غير كاف Underachievers	
متدني	الاستجابة التنافسية		عالي

المصدر:

Davies, Tom, Barry Gilbert, and Jeff Swartz. **Competitive response: a new lens for evaluating company performance**. The Practical Real-Time Enterprise. Springer Berlin Heidelberg, 2005. P 61.

يصف الجدول العلاقة بين الاستجابة التنافسية وبين أداء الأعمال business performance، المربعات الأربعة تظهر أن المنظمات تكون في إحدى الحالات التالية:

### 1. أداء مستجيب: Responsive Performers

المنظمات ضمن هذه المجموعة تتميز باستجابة عالية لمختلف التغيرات البيئية مع قدرات هامة للتجاوب بشكل سريع متسق وأيضاً فعال، وهذا ينشئ ميزة تنافسية تترجم في أداء أعمال عالي للمنظمة.

### 2. أداء غير كاف Underachievers

المنظمات ضمن هذه المجموعة تتميز باستجابة عالية ولكن لا يمكنها ببساطة تحويل ميزتها في الاستجابة إلى أداء أعمال محسن. وهنا قد يرجع الأمر إلى مجموعة من العوائق التي تمنع تحصيل النتائج وتثبط المنظمة من استيعاب التغيرات الخارجية.

### 3. أداء غير محصّن Vulnerable Coasters

تعاني الشركات في هذا النوع من عدم كفاية قدرات الاستجابة التنافسية، ولكنها رغم ذلك تظهر أداءً عالياً، لكن يعد هذا موقعا غير مستمر، بحيث تعتبر المنظمة غير محصّنة، ومع استمرارية هذا الوضع

سوف يؤدي في النهاية إلى أزمة تنظيمية كبيرة. ربما يكون حصولها هذا التوقع من خلال الاستجابة في الماضي لكنها تعاني الآن من القصور، أو نتيجة تركيز على الوضع الداخلي. فبعض المنظمات التي تشهد تغيرات سريعة في دورة حياة التكنولوجيا. ربما معرّضة إلى هذا بشكل خاص.

### المطلب الرابع: الاستجابة التنافسية مميزة لتحقيق التكيف المستمر

حينما قرّر Richard Branson إدخال ماركة Virgin Cola، كان رد فعل القائد في قطاع النشاط مؤسسة كوكا كولا Coca Cola، ... لا شيء. ولكن لما أرادت شركة ECS الدخول إلى قطاع صناعة البلاستيك، حقّزت ردود فعل قوية من قبل قائد الصناعة AKZO، وهو ما تساءل عنه الباحثان LIONEL HONORÉ، FRÉDÉRIC LE ROY<sup>1</sup> في كيفية تفسير مثل هذا التصرفات وردود الأفعال التنافسية اتجاه المنافسين الجدد، بعض المؤسسات تكون حساسيتها كبيرة جداً داخل جديد، في حين لا تحرك مؤسسات أخرى ساكنة بدخول مؤسسات جديدة.

من أهم المنظورات الحديثة للاستراتيجية هي النظر للمستقبل على أنه لا يمكن التنبؤ به تماماً، لا يمكن التحكم فيه، وفوضوي كثيراً. مفهوم الفوضى The chaos تبحث في إمكانية وضع تنبؤات طويلة الأمد لأي نظام إذا كانت الشروط الأساسية غير معلومة بدرجة كبيرة.<sup>2</sup>

وأساساً تجادل هذه النظرية باعتبار أنّ الكون فوضوي من المستحيل تقريباً أن تتنبأ بما سيحصل في أي وقت ومكان معين، باعتبار أنّ الأشياء مرتبطة بشكل أساسي وجوهري في أي نظام معين وأنّ أي تطور في أي جزء من أجزاء النظام سيكون له انعكاس على الأجزاء الأخرى، وبالرغم من أنّ النظم الفوضوية تبدو عشوائية فإنّ المنظرين يجادلون بالعكس، فقد تظهر أنماط معينة داخل هذا النظام من خلال سلوكيات متجانسة في ترتيب معين.

وفي جانب الاستراتيجية تضيف هذه النظرية أبعاداً هامة في دراسة السلوك التنافسي وتطورات بيئة الأعمال، حيث قدمت بعض الإضافات في فهم الأنماط المختلفة للتغيير الاستراتيجي. فالمفاهيم التقليدية لا تكون صالحة في بعض الحالات أي يكون التوقع أمراً صعباً جداً.

<sup>1</sup> LIONEL HONORÉ, FRÉDÉRIC LE ROY / REAGIR À L'ENTREE DE NOUVEAUX CONCURRENTS : LE CAS DU SECTEUR BANCAIRE FRANÇAIS, XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration Université Laval, Québec, 13-14-15 juin 2001, P 02.

<sup>2</sup> Sloan, Julia. Learning to think strategically. Routledge, 2013. P 22.

فلو بقي أثر الخبرة experience curve و أثر الوفرة scale curve مؤشرا من مؤشرات النجاح، لكانت نوكيا تقود سوق الهواتف الذكية، لكنها هوجمت من نظم بيئية متكيفة adaptive ecosystem حسب ما يراه Martin and Deimler<sup>1</sup>. فأمثال هذه الشركة امتلك في بادئ الأمر مزايا الدخول المبكر في هذه السوق واكتسب مزايا متعلقة بالتكلفة، ولكنها تعرضت لنوع جديد من المنافسة وخاصة من قبل شركة آبل الشهيرة Apple الذي امتلكت نظاما متكيفا من الموردين وشركات للاتصالات (الشراكة)، وعددا كبيرا من المطورين المستقلين لدعم تطبيقات iPhone. من جهة أخرى طورت شركة غوغل Google نظاما ناجحا للهواتف الذكية (الأندرويد) الذي اعتمد على عدد كبير من الشركاء المجهزين ومطوري الأنظمة المستقلين. فالقدرة اذن على الجمع بين الأصول والقدرات المتميزة سمح لتلك الشركات أن تتجاوز آثار منحى الخبرة وأن تصبح رائدة في السوق بدل شركات أخرى معروفة في ظرف قياسي.

وقد كتب المدير التنفيذي لشركة نوكيا في مذكراته عن هذا الحدث الكبير، ومن خلال ما قال نقتبس الجمل التالية:

"هناك وهج كبير قادم من منافسينا، أكثر سرعة مما قد تصورنا قط..." "لقد غيروا قواعد اللعبة، وآبل اليوم تمتلك الأشياء الأكثر رقيا..." "لقد أصبحت غوغل قوة جاذبة، لقد رسمت الجزء الأكبر من الابتكار في جوهره..." "لدينا بعض المصادر اللامعة للنجاح في نوكيا، لكننا لا نجسدها في السوق بسرعة كافية..." "منافسون لا يأخذون حصتنا السوقية من المنتجات، ولكن يأخذونها من خلال نظام بيئي ايكولوجي كامل entire ecosystem..." "وكنتيجة، اذا واصلنا بنفس الطريقة، سنتقدم أكثر فأكثر الى الوراء، بينما منافسون يتقدمون أكثر فأكثر الى الأمام"<sup>2</sup>

ورغم أنّ هذا الأمر حصل مع شركات أخرى، قبل شركة نوكيا، إلا أنّ الشركات العريقة تعتقد دائما أنها سوف تبقى في السوق لأنها ببساطة تعتمد على ولاء الزبون للماركة وقدرتها على كسب حصص سوقية هامة، رغم ان التنافسية أضحت أكثر عدوانية في السنوات الأخيرة ولا تترك الفرصة للشركات حتى للتفكير في الخطوات المقبلة.

فمثلا في بداية الستينات سيطرت سويسرا في مجال صناعة الساعات التي تعتمد دائما على الحرفية العالية ليد العاملة السويسرية، ودقة التصميم الميكانيكي، ورغم ذلك لم تصمد هذه الصناعة مع ظهور شركات مثل Seiko و Timex، والتي قدمت للزبون ساعات أرخص باستخدام تكنولوجيا Quartz مع

<sup>1</sup> Reeves, Martin, and Mike Deimler. *Adaptability: The new competitive advantage*. Harvard Business Review, 2011. P 5.

<sup>2</sup> للمزيد أنظر:

MacIntosh, Robert, and Donald Maclean. *Strategic Management: Strategists at Work*. Palgrave Macmillan, 2014. PP

إضافات وميزات هامة. فانخفضت الحصة السوقية للساعات السويسرية من 48% سنة 1965 الى 15% فقط مع بداية الثمانينيات.<sup>1</sup>

وحدث نفس الأمر تقريبا مع شركة كوداك العريقة KODAK، ففي دراسة لأسباب الفشل لهذه الشركة العريقة، يرى Mendes 2007 ان هذه الشركة أخفقت في مفارقة بين المنطق والرؤية الإبداعية في الاستراتيجية، حيث لم تدرك أهمية الانتقال الى نوع جديد من الكاميرات بدأت تلقى رواجاً خاصة في ظل الاقتصاد الرقمي وتوجه العالم نحو اقتصاد يعتمد على المعلوماتية بشكل كبير، بدلا من ذلك ركزت على الطريقة التقليدية في معالجة الصور.<sup>2</sup>

حيث أنّ المنافس الرئيسي هنا لم يعتمد المنافسة المباشرة وبنفس قواعد اللعب، بل على إدخال نوع جديد من المنتجات بالتركيز على السعر والمزايا الإضافية التي من الممكن أن تضيف قيمة للزبون، وتقدم بعض المؤسسات خدمات استشارية في هذا المجال لمساعدة أصحاب المنظمات على وضع تقرير عن واقع الاستجابة لمختلف التغيرات البيئية، في بيئة الأعمال الخاصة بها والتي تساعدها في النهاية على اتخاذ قرارات حاسمة، تسمح باكتساب حصص سوقية أو المحافظة على تفوقها التنافسي لفترة أطول، أو التجديد من سلوكها التنافسي بما يناسب التوجهات الحاصلة.<sup>3</sup> بحيث تستعين بها الكثير من المنظمات لدعم استراتيجياتها بمعلومات تتضمن تحليلاً للبيئة الخارجية خاصة والوضع التنافسي وأيضا استشرافاً لبعض التوجهات السوقية في مراحل قادمة.

<sup>1</sup> Charitou, Constantinos D., and Constantinos C. Markides. "Responses to disruptive strategic innovation." MIT Sloan Management Review 44.2 (2002): P 60.

<sup>2</sup> Mendes, George. "What Went Wrong at Eastman Kodak?." The Strategy Tank(2007). P 5.

<sup>3</sup> مثلا مؤسسة achieveglobal على موقعها

<http://www.achievegloabl.com/what-we-do/problems-we-solve/responding-to-competition.aspx>

ومؤسسة OUTWARD INSIGHTS على موقعها [www.outwardinsights.com](http://www.outwardinsights.com)

## خلاصة الفصل الأول:

تبيّن من خلال تناول بعض المفاهيم النظرية المتعلقة بالمنافسة الفائقة، أنّ المرحلة القادمة من التنافس سوف تتضمن شروطاً صعبة، إذ تفرض متغيرات جديدة على منظمات الأعمال وتضع التحدي الأول هو كيفية بناء مرتكز للتنافسية، يعتمد بشكل خاص على مفاهيم الميزة التنافسية المؤقتة، والتي تعتبر كسلسلة من المزايا المرتبطة والتي تضمن في المدى البعيد استمرارية المنظمات.

كما تطرق الفصل الى مفهوم الاستجابة التنافسية كقدرة لقياس مدى تفاعل المنظمة مع بيئتها وهناك جهات نظر متعددة ترجع لمقاربات ساهمت في تطوير هذا المفهوم بشكل عام خاصة المقاربة التي تعتمد على القدرات الديناميكية للمنظمة. كما تم تناول الأبعاد الرئيسية التي سيتم التركيز عليها في الجانب التطبيقي وقياس مفهوم الاستجابة التنافسية والتي تشمل السرعة، الثبات والاتساق وأيضاً الفعالية. إذ تستجيب المنظمة وفق أنواع عديدة من ردود الفعل التنافسية والتي تحاول من خلالها ضمن موقع تنافسي معين أو الرد على تحركات المنافسين.

## الفصل الثاني

### إطار نظري ومفاهيمي في إدارة المعرفة الاستراتيجية



## تمهيد الفصل الثاني:

تميزت السنوات الأخيرة باضطراب بيئة الأعمال واشتداد المنافسة في الأسواق، وبالتالي حاولت المنظمات أن تتبنى المناهج الإدارية التي تتلاءم والوضعية هذه، وفي إطار سعيها نحو تحقيق التميز، تسعى منظمات الأعمال الى إدارة معارفها واستغلالها في تحقيق مزايا تنافسية وتعزيز جودة منتجاتها، وخاصة العمل على بناء استراتيجيات فعالة وانشاء ديناميكية للتكيف من خلالها، مما يستدعي إدارة للمعارف الاستراتيجية التي تمتلكها المنظمة، من خلال منهجية صارمة ودقيقة تساعد في فهم أنماط السلوكيات التنافسية وتوجهات بيئة الأعمال وضبط الوضع الداخلي للمنظمة بما يتلاءم وامكانياتها من جهة والمستجدات البيئية من جهة أخرى.

وعلى هذا الأساس يحاول هذا الفصل تناول مفهوم إدارة المعرفة الاستراتيجية من خلال التعرف على كيفية ظهور إدارة المعرفة كمنهج اداري حديث ضمن مساهمات العديد من الباحثين، اذ ينبغي من الجانب المنهجي ابراز الطريقة التي ظهر بها المفهوم لعرض إيضاح وتعزيز الجانب الاستمولوجي للدراسة، ثم يعرض المبحث الثاني ماهية المعرفة الاستراتيجية وأنواعها وكذا مفهومها لإدارة المعرفة الاستراتيجية وكيف تطورت ضمن سياق تطور الإدارة الاستراتيجية، ويتناول المبحث الثالث أهمية إدارة المعرفة الاستراتيجية في دعم مهارات التفكير الاستراتيجي.

## المبحث الأول: التطور المفاهيمي لإدارة المعرفة الاستراتيجية

تنتقل المفاهيم في مجال دراسة المنظمات بشكل عام وفق أطر معينة تضمن وصولها الى نضج مفاهيمي مقبول، حيث تطور مفهوم إدارة المعرفة وفق اسهامات الكثير من الباحثين في تخصصات متعددة.

### المطلب الأول: بدايات الاهتمام بإدارة المعرفة

يرجع البعض بداية إدارة المعرفة إلى النظريات الكلاسيكية في الإدارة، سنحاول هنا تتبع أهم التطورات التي شملتها هذه المرحلة والتي يمكن إدراجها ضمن إدارة المعرفة.

لم توضح النظريات النيوكلاسيكية أهمية المعرفة أو التطور التقني، حيث تم اعتبار أن التكنولوجيا والمعرفة عاملان خارجيان، خاصة ضمن نماذج النمو المعروفة، ولم تعتبر المعرفة كمصدر لتحقيق النمو<sup>1</sup>. هذه الحالة ترتبط بالفرضيات التي كانت صالحة آنذاك، حيث اعتبروا ان الفاعلين الاقتصاديين (منت، مستهلك...) تتوفر لديهم المعلومات الكاملة ويتميزون بالرشادة المطلقة في اتخاذهم للقرارات.

لنفهم حقيقة الجذور الحقيقية لإدارة المعرفة، يقول شووت P Schuett أنه يجب الرجوع حوالي 100 سنة إلى الوراء، وبالضبط إلى أفكار الإدارة العلمية لصاحبها فريدريك تايلور Frederick Taylor ومعاصريه، فقد كانوا أول من طبّق المعرفة في عمليات العمل، فقبل ذلك كان اجتهاد الإنسان لتطبيق المعرفة لتحسين وسائل العمل، بدلا من الاهتمام بتحسين العمليات الإنتاجية ذاتها، حيث حدد تايلور ثلاثة مبادئ أساسية<sup>2</sup>:

- إحلال العلم مكان التقدير الذاتي للعامل؛
- الاختيار العلمي للعاملين وتطويرهم؛
- حل مشاكل العمل بالتعاون مع الإدارة وفقا للقوانين العلمية، بدلا من ترك الحل في يد العمال وحدهم.

<sup>1</sup> Frédéric DUVINAGE: *Economie basée sur la connaissance et gouvernance territoriale de la connaissance - une nouvelle grille de lecture pour le développement économique endogène au niveau territorial-I*. thèse de doctorat, Université de Nancy II. France, 2003 , P 20.

<sup>2</sup> Peter Schütt: *The post-Nonaka Knowledge Management* , Journal of Universel Computer Science, vol. 9, no. 6 (2003), P 454.

وحسب نجم عبود نجم فإن الإدارة العلمية لم تحسن إدراك مصادر المعارف الجديدة وخاصة الجانب الإنساني والبعد الأخلاقي، فالإنسان فهو يتعلم من أجل الكسب وليس بوصفه كينونة إنسانية متعلمة ومنتجة للمعرفة مادة التعلم<sup>1</sup>، وبعد ذلك جاءت نظرية العلاقات الإنسانية لتظهر أهمية العوامل النفسية في بيئة العمل وبالتالي ساهمت في اظهار البعد الجماعي للمعرفة، من خلال التحسين في البيئة التي تضمن التفاعل بين الأفراد وانتقال بين المعارف الضمنية خاصة. غير أنّ هذه النظرية لم تشر الى هذا المنطق، حيث ركز المنظور التقليدي أكثر على المعرفة الصريحة مقارنة بالمعرفة الضمنية، و على البعد الفردي للمعرفة أكثر من الجماعي، حيث يرى Cohendet & al أنه من منظور تقليدي فالعمل ينجز من خلال جماعة معينة من أطراف مختلفة، وليس مختلفا "ابستومولوجيا" عما ينجزه أي فرد في تلك المجموعة<sup>2</sup> فالبعد الضمني كان مغيبا نوعا ما.

بعد ذلك قدم Simon و Hayek اسهامات ضمن اطروحاتهما الشهيرة حول مشكلة المعلومات غير الكامل. و يعدّ هايك من أوائل من تحدثوا بشكل واضح حول أدوار التجاهل les rôles de l'ignorance<sup>3</sup>. وأيدته هيربرت سايمون H. Simon في اعتبار أنّ المعرفة محدودة وأنّ القدرة على اتخاذ القرار ترتبط بالمعرفة المتوفرة ضمن ظروف وشروط معينة؛ حيث أسست هذه النظرة فيما بعد الى مفاهيم حديثة كثيرة، خاصة ما تعلق بمفهوم التعلم التنظيمي.

لكن يرى توفيق أنّ هذه النظرة العقلانية أدت إلى إهمال القدرة الإنسانية على خلق المعرفة سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي، وأخفق Simon في رؤية البشر ككائنات تكتشف بفاعلية المشكلات وتخلق المعرفة كلها<sup>4</sup>.

ويُعتبر بولاني M. Polany في كتابه المعرفة الشخصية Personal Knowledge الذي ألفه سنة 1958، أوّل من أشار إلى أهمية المعرفة الضمنية، ويرجع له الفضل في ظهور التصنيف المشهور للمعرفة إلى صريحة وضمنية. حيث عالج بعض الجوانب المتعلقة بالافتراضات الفلسفية للمعرفة. لكن ونتيجة

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة-المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات-، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 257.

<sup>2</sup> Patrick Cohendet & al, *La gestion des connaissances: Firmes et communautés de savoir*, ECONOMICA, Paris, France, P 154.

<sup>3</sup> Alain Bienaymé: *Y-a-t-il une nouvelle économie*, Réalités Industrielles; ABI/INFORM Global ,Aug 2007, p 36.

<sup>4</sup> عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالمعرفة، نشر مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيمك"، القاهرة، مصر، ص 102.

للتطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات في تلك الفترة، ساد التركيز فيه كفاءات خزن المعرفة واعتبار المعرفة مجرد معلومات، والمنطق السائد في هذا الجيل هو " فقط إذا عرفنا أننا نعرف"<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: المنظور الاستراتيجي للمعرفة

تميزت فترة نهاية السبعينات بتطورات هامة في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث فرضت المؤسسات اليابانية نفسها بقوة وحقت تفوقا تنافسيا، فعوائق الدخول التي احتمت بها الشركات الكبرى، لم تمنع مؤسسات ناشئة من دخول تلك القطاعات وحتى السيطرة على بعضها، فتبين أن عوامل تحقيق الأداء المميز تأتي من المنظمة نفسها قبل المحيط وبالأحرى من مواردها الداخلية. حيث لم يقدم تحليل بورتر التنافسي، والذي ركز على ضرورة تحقيق التكيف مع البيئة الخارجية أجوبة مقنعة للتغيرات الحاصلة. وهذا أسس ذلك لظهور مقاربة جديدة ديناميكية تنطلق من التحليل الداخلي للمنظمة "فعلى الرغم من أن الفرص والتهديدات البيئية تعد عوامل مهمة، إلا أن الموارد الفريدة للمنظمة تتضمن المتغيرات الرئيسية التي تسمح بتطوير ميزة إستراتيجية تنافسية وتثبيتها"<sup>2</sup>.

لقد تطورت تلك النظرة فيما بعد بأعمال وارنار فولت Wernerfelt 1984 وتحديثه لأول مرة عن مقاربة مبنية على الموارد<sup>3</sup> والتي قامت على انتقاد للنظرية التقليدية في الإدارة الاستراتيجية، حيث أنه بعكس ما ذهب إليه بورتر من أن إستراتيجية المنظمة تقوم على مفاهيم المنتج والسوق أي تركز على الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية، فإن نظرية الموارد أكدت أن مزايا التفوق التنافسي تأتي من داخل المنظمة أي من بيئتها الداخلية وبالضبط من مواردها التي قسمها Wernerfelt إلى منظورة وغير منظورة. وباعتبار أن المعرفة والمهارات أهم الموارد غير المنظورة، ظهرت هناك مقاربتين ضمن المقاربة الأساسية هما: المقاربة المبنية على الكفاءات Knowledge Based View CBV والمقاربة المبنية على المعارف Knowledge Based View KBV.

يرى NIEVES & HALLER أن من أهم الأسئلة الهامة في مجال الإدارة الاستراتيجية هي معرفة لماذا تختلف المنظمات لأن عدم التجانس بين المنظمات هو ما يفسر في الحقيقة المزايا التنافسية التي

<sup>1</sup> Kimiz Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005, p 19.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي : الإدارة الإستراتيجية-المنافسة والعولمة-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 55.

<sup>3</sup> BIRGER WERNERFELT, *A Resource-based View of the Firm*, Strategic, Management Journal, Vol.5, 171-180 (1984).

تحظى بها.<sup>1</sup> بالتالي فإنّ المقاربة المبنية على المعرفة كامتداد للمقاربة المبنية على الموارد تعتبر أن المعرفة كمورد استراتيجي مميز وفريد يخلق مزايا التفوق التنافسي ويضمن الاستمرارية.

وفي هذا الإطار، وجدت العديد من النظريات التي بحثت في الإجابة على سؤال هام: لماذا تتواجد المنظمات؟ فانطلاقاً من أعمال نايت Knight 1921 الذي رأى أن وجود المنظمة هو للتوزيع الأمثل للخطر بين الأفراد، مما شجع فيما بعد على ظهور مقاربة تكاليف المعاملات التي ترى أن المنظمة جاءت لتقليل تكاليف التعاقدات مقارنة بالأسواق (Coase, 1937; Williamson, 1975) وتعززت هذه النظريات فيما بعد بنظريات أخرى أهمها النظرية التطورية للمنظمة (Nelson and Winter, 1982). "وحسب المقاربة المبنية على المعرفة فالمنظمة هي، في الواقع، منظمة متعلمة، وأن قدرة المنظمة على التعلم تنعكس على طريقة تنظيمها"<sup>2</sup>. وبالتالي فهذه المقاربة تفسّر أكثر الاختلاف في الأداء بين المنظمات، فحسب Grover & Davenport 2001 فإنّ النقاش حول نظرية المنظمة ينطلق حالياً من أمرين أساسيين:<sup>3</sup> الأول يعتمد على اقتصاديات تكاليف المعاملات transaction cost economics الذي يظهر أن المؤسسة وجدت بديلاً للسوق لتقليل تكاليف المعاملات واحتمالات الانتهازية. أمّا الثاني فيعتمد على الموارد، التي تؤكد أن الأداء الفعال على المدى الطويل مرتبط بامتلاك المنظمة لموارد نادرة، قيّمة، مميزة، والمقصود أن المعرفة مورد أساسي، يخلق مزايا فريدة للتحكم في النشاطات الاقتصادية من خلال منطق يختلف كثيراً عن السوق.

حيث ترى المقاربة المبنية على المعارف أن نجاح المنظمات لا يعتمد فقط على اقتصاديات العقود التي تحددها (حقوق الملكية، الحواف) ولكن على مخزون غير متجانس ومتدفق من المعارف. ومن هنا فالتنظير الأخير يرى أن «المنظمة وجدت لدمج المعرفة والبحث في آليات الدمج التي تنشئ قدرات الاستجابة المرنة في الأسواق ذات التنافسية الفائقة»<sup>4</sup> أي رؤية المنظمة كمركز لمعالجة ودمج المعارف.

يرى Ling أن الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة من خلال التركيز على نظرية المعرفة والتي تنطلق أساساً من عدة مقاربات أهمها المقاربة المبنية على الموارد Resources-based view ونظريّة القدرة

<sup>1</sup> NIEVES, Julia; HALLER, Sabine. Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 2014, 40: 224.

<sup>2</sup> Michael Taylor & Paivi Oinas, *Understanding the Firm: Spatial and Organizational Dimensions*, Oxford University Press, New York, USA, 2006, P 16.

<sup>3</sup> Gottschalk Petter, Op.Cit P 57.

<sup>4</sup> Ibid, P 58.

capability theory، تعتبر أنّ الأسباب الرئيسة لوجود المنظمة هي توليد وتبادل وتطبيق المعارف وأن التمايز المعرفي هو ما يفسر اختلاف الأداء بين المنظمات.<sup>1</sup>

لقد كانت المقاربة المبنية على المعرفة انطلاقة هامة لمفهوم المنظمات المبنية على المعرفة، حيث أصبح النموذج الجديد للاستراتيجية يرى أن المؤسسة كمحفظة للمعارف والكفاءات وليس كمحفظة للنشاطات؛ وبالتالي ازداد الاهتمام بالمعرفة كمورد استراتيجي أكثر قيمة من المعلومات وظهرت الحاجة إلى إدارتها. أيضا فإن ظهور إدارة المعرفة هو استجابة للتطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال؛ مما دفع المنظمة الحديثة إلى طرح العديد من الأسئلة الهامة: أين تقع المنظمة من كل هذه التطورات؟ ماذا تملك المنظمة من معرفة؟ من الذي يملك هذه المعرفة؟ ما المعرفة التي لا تمتلكها المنظمة؟ ماذا ينبغي أن تمتلك المنظمة من معرفة؟

النموذج التقليدي للإدارة الاستراتيجية يعرف استراتيجية المنظمة من خلال مفاهيم المنتج/السوق، فالمنتجات تحددها والأسواق تخدمها، أما المقاربة المبنية على الموارد كما يرى P.Gottschalk « تقترح على المنظمة تموقعا استراتيجيا مبنيا على الموارد والكفاءات لا على المنتجات والخدمات المتأتية أصلا من هذه الكفاءات »<sup>2</sup> ويرى أيضا أن الموارد والكفاءات أكثر ارتباطا بالاستراتيجية، ففي حين أن المنتجات والأسواق تأتي وتختفي، فإن الموارد والكفاءات هي الأكثر دواما، بالتالي فالاستراتيجية المبنية على الموارد أكثر ارتباطا بالمدى الطويل.

من جهة أخرى يرى العلواني ان الممارسات التي أثبتت فشلها في فترة الثمانينيات أثرت بشكل كبير على تبني إدارة المعرفة فيما بعد، حيث "أدت استراتيجية تقليص الحجم فقدان المنظمة لمعارف وخبرات مهمة، وكان من شأن ذلك أن سعت المنظمات في كيفية تخزين المعرفة الموجودة في عقول العاملين والاحتفاظ بها لإعادة استخدامها في المستقبل وهو ما يعرف بإدارة المعرفة"<sup>3</sup>.

حيث نقل WIIG 1997 العديد من المساهمات البحثية التي ميزت تلك الفترة، خاصة بعض المؤلفات الشهيرة وبعض المؤتمرات والملتقيات التي جاءت لأول مرة لتتحدث عن منطق جديد في التنافس واعتبار

<sup>1</sup> HU, Ling. A Research on the Mechanism of Strategic Management Knowledge Transfer From MNC Headquarters to Chinese Subsidiaries. *Energy Procedia*, 2011, 13: P 55.

<sup>2</sup> Gottschalk Petter, *Strategic knowledge management technology*, Idea Group Publishing, 2005. P11.

<sup>3</sup> حسن العلواني: إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، ورقة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 6-8 نوفمبر 2001، ص 309.

المعرفة قوة سواء بالنسبة للاقتصاديات او بالنسبة للمنظمات.<sup>1</sup>

وتميزت فترة التسعينات بشكل خاص بإسهامات نوناكا وغيره من الباحثين، الذين ركّزوا على أنّ المعرفة الضمنية هي الجزء الأكبر من المعرفة، وكذلك على أهمية عملية توليد المعرفة وتحديد الآليات التي تنتقل وتتحوّل فيها المعرفة التنظيمية، واعتبر نوناكا أنّ توليد المعرفة أهم عمليات إدارة المعرفة، فالمنظمة لا تكتفي بإدارة المعرفة التي تتوفر لديها، بل الأهم من ذلك هو كيفية خلق معرفة جديدة ونشرها وتطبيقها حتى تضمن بذلك التميز والاستمرار على المدى الطويل.

من جهة أخرى، فإن الأساس الذي عليه التنافس تغير من الطبيعة المعروف عليها في الاقتصاد التقليدي، وفي هذا الصدد يؤكد الشّمري Alchamari أنه "سوف لن تكون كفاءة الإنتاج ولا حتى جودة المنتجات هي ما يصنع الفارق، بل على المنظمات أن تنتقل إلى المصدر الوحيد للتميز، وهو الابتكار القائم على المعرفة في تصميم وتصنيع وتسويق المنتجات أو الخدمات التي تضيف قيمة للزبائن".<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: التطور نحو إدارة المعرفة الاستراتيجية

حسب Bernard 2005 فإنّ تطور مفهوم إدارة المعرفة تأثر كثيرا بتطورات الإدارة الاستراتيجية للمنظمات، وإذا أخذنا تصنيف المعرفة لبولوني الى صريحة وضمنية كمرجع، فإن الدراسات الأولى في إدارة المعرفة ركزت بدرجة أولى على المحتوى واعتبار المعرفة كأصل، والبحث في طرق وكيفيات تحويلها من ضمنية الى صريحة، واعتبر هذا الهدف الأول لتطبيق إدارة المعرفة، في حين شغلت أدبيات الإدارة الاستراتيجية بمفاهيم حول النظريات التنافسية للمنظمة، وركزت على الجانب الستاتيكي (المحتوى) للمعرفة، حيث اعتبرت كمصدر داخلي مع تزايد الاهتمام بالتقليد، وتم التركيز على حماية المعرفة من التقليد واعتبر أمرا أساسيا لضمان ميزة تنافسية متواصلة.

بعد ذلك، اعتبرت الإدارة الفعالة للتغيير كأحد القضايا الهامة للإدارة الاستراتيجية، مع تزايد تعقيد بيئة الأعمال، واتجه البحث نحو عملية توليد المعرفة الجديدة (الابتكار) والأكثر أهمية هو تضمين هذه المعرفة لأجل التجاوب للتغيرات البيئية، وكان هذا محل اهتمام الدراسات حول إدارة المعرفة، وأصبح

<sup>1</sup> أنظر للتفصيل:

-KARL M. WIIG: Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go? The Journal of Expert Systems with Applications, Vol.13, No. I, 1997, pp 6-8.

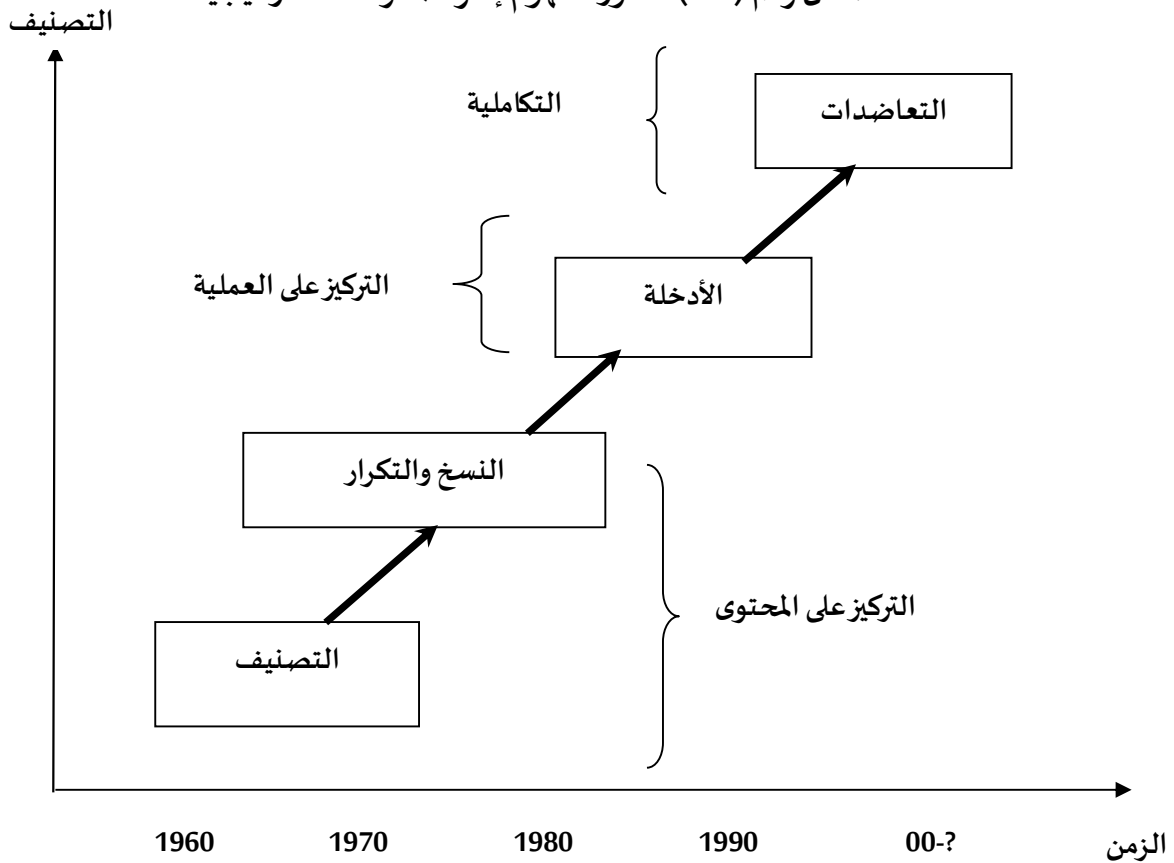
<sup>2</sup> Al-Shammari, Minwir. "Customer Knowledge Management: People, Processes and Technology Information Science reference, United States of America, 2009, P 16.

الحديث حول التعلم التنظيمي وخاصة بعض المواضيع الهامة كالبحث في تطوير القدرة الاستيعابية absorptive capacity للمنظمة والاهتمام بالجانب الادراكي.

مع تزايد تعقيد بيئة الاعمال، تزايد معه تعقيد عمل المنظمات، ولوحظت الكثير من الترتيبات التعاونية، وخاصة ما تعلق بالتحالفات الاستراتيجية، وتوجهت بحوث إدارة المعرفة لتفسير هذه التوجهات من جانب المحتوى، واعتبار تلك الترتيبات كمخزون أساسي للمعرفة، ومن جانب العملية باعتبارها فرصة هامة لتحقيق النمو والتطور.

ويختصر الشكل الموالي تطوّر المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة الاستراتيجية بانتقالها الى التركيز على الجانب العملي بدلًا من الجانب الستاتيكي، وانتقال مستوى التحليل من منظمة واحدة الى ترتيبات تعاونية وتعاضدات بين عدة منظمات والبحث في آثارها على اكتساب مزايا تنافسية مستمرة، وأيضًا في تأثيراتها على تغير قواعد التنافس.

الشكل رقم (1-2): تطور مفهوم إدارة المعرفة الاستراتيجية



المصدر:

Bernard Nielsen, Bo. "Strategic knowledge management research: Tracing the co-evolution of strategic management and knowledge management perspectives." Competitiveness Review: An International Business Journal 15.1 (2005): p 06.



وعليه، تعتبر إدارة المعرفة الاستراتيجية كحقل متجدد مازال قيد التطوير، ويعتبر نتيجة للتطورات الحاصلة في الجانب المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية، حيث انتقل اهتمام الباحثين إلى مسألة الجانب الإدراكي للمنظمة والقدرة على التعلم ومشاركة المعرفة، وباعتبار المنظمة كبنية معرفية دورها الوسيط هو استقبال وتوزيع المعرفة بين أعضائها بطريقة تسمح بإضافة القيمة إلى الأعمال. ويختصر الجدول رقم (1-2) التطورات المفاهيمية لإدارة المعرفة والإدارة الاستراتيجية، مع توضيح جانب التحليل والمقاربات التي ساهمت في تطوير المفهومين.

الجدول رقم (1-2): تطور المفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة الاستراتيجية

التركيز على العملية process view		التركيز على المحتوى Content view		
الإدارة الاستراتيجية	إدارة المعرفة	الإدارة الاستراتيجية	إدارة المعرفة	
الهياكل، العمليات، العلاقات	المعرفة الجماعية	الكفاءات، الموارد، القدرات	أنواع المعرفة	وحدة التحليل
المنشأة الشبكات   الانظمة	داخل المنظمة: - التعلم التنظيمي - قدرة الاستيعاب - رأسمال الفكري ما بين المنظمات: - المعرفة كمورد استراتيجي - الشبكات كفرصة للنمو	المنشأة الصناعة	داخل المنظمة: - المعرفة الضمنية في مقابل المعرفة الصريحة - المعرفة كمورد - المعرفة كل متكامل ما بين المنظمات: - نقل المعرفة - الشبكات كمخزون للمعارف	مستوى التحليل
	- الأفكار والتقنيات - تراكم وتوزيع المعرفة		- الفرد في مقابل الجماعة في مقابل المنظمة - ترميز واستغلال وحماية المعرفة	التركيز الأساسي
	التحليل العملي للممارسات Practical analysis of practices		التحليل الوصفي للنشاطات Descriptive analysis of activities	المقاربة
	واقعي \ اتساق pragmatic /organic		وجودي   هيكل Ontological/structure	النظرة الاستراتيجية
تحصيل العوائد الكفاءة الترشيد	تعزز العمليات	تحصيل العوائد حماية الموارد	تعزز الكفاءة والفعالية	الهدف الاستراتيجي \ السلوك الاستراتيجي

المعرفة كعملية المعرفة كأصل شمولي، منقول، مستهدف		المعرفة كمورد المعرفة ككفاءة		منظور إدارة المعرفة
--	--	---------------------------------	--	------------------------

المصدر:

Bernard Nielsen, Bo. "Strategic knowledge management research: Tracing the co-evolution of strategic management and knowledge management perspectives." Competitiveness Review: An International Business Journal 15.1 (2005): P 03.

## المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة الاستراتيجية

بعد اعتبار المعرفة كمورد استراتيجي حيوي بالنسبة للمنظمات، ظهرت هناك العديد من المقاربات ووجهات النظر التي يتناول كل منها جانبا من جوانب إدارة المعرفة، وخاصة في ظل سعي المنظمات الى استخدام تلك المعرفة استراتيجيا أي في بناء استراتيجياتها المستقبلية وتحديد أهدافها بناء على معرفة تساهم في تميزها عن المنظمات الأخرى.

### المطلب الأول: ماهية المعرفة الاستراتيجية

قبل التطرق الى مفهوم المعرفة الاستراتيجية، لا بد من تبيان مفهوم المعرفة بصفة عامة وعلاقتها ببعض المفاهيم الأخرى المرتبطة بها.

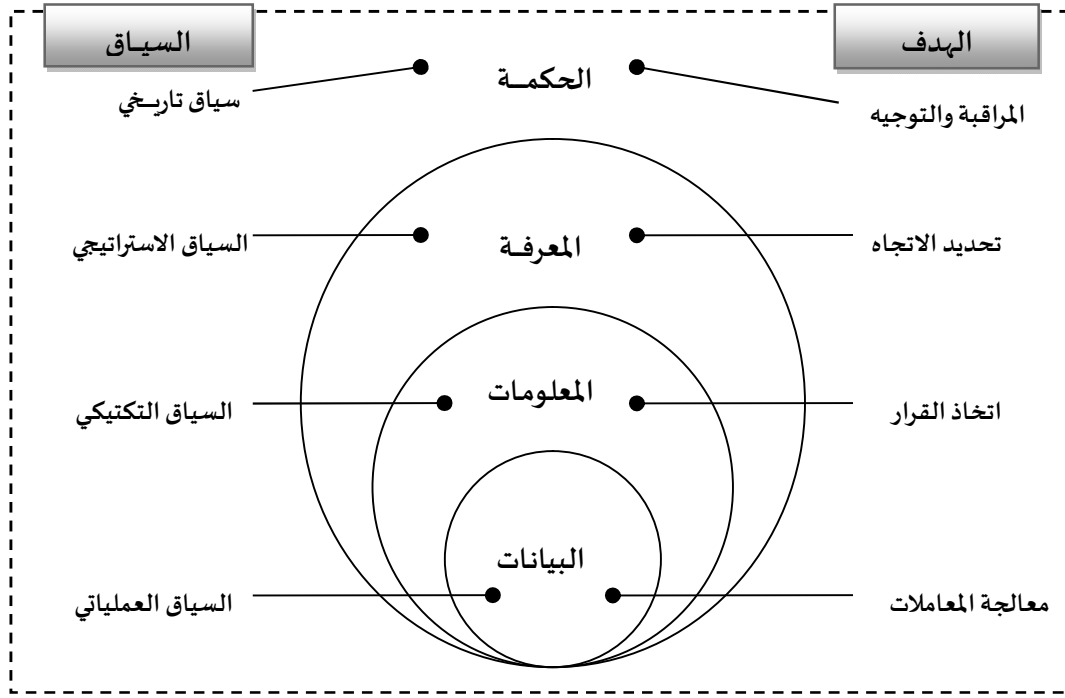
### أولا: مفهوم المعرفة وعلاقتها بالبيانات والمعلومات

إنّ الأدبيات التي تناولت إدارة المعرفة ركزت على تقديم تعريف للمعرفة وتمييزها عن المفاهيم الأخرى خاصة ما تعلق بالبيانات والمعلومات والحكمة. وحسب Godbout 1999 فإنّ الاختلاف بين هذه المصطلحات يتعلق بأمرين: الهدف أي الغرض الذي وجدت أو تستخدم لأجله وأيضا السياق الذي تستخدم فيه، وهذا ينشئ القيمة لكل منها؛ وبالتالي فإن المعلومات أوسع-أعلى قيمة- من البيانات، والمعرفة أوسع-أعلى قيمة- من المعلومات، والحكمة أوسع من المعرفة، باعتبار أن الهدف والسياسات في كل مرة يتعلق بمستوى أكثر أهمية وهدف أكثر قيمة.

من الشكل المقابل يتضح أنّ البيانات تعد شكلا أوليا للمعلومات، والمعلومات تمثل قاعدة للمعرفة وتعلق بسياق تكتيكي وتفيد في اتخاذ القرارات، أما المعرفة فتتعلق بالسياق الاستراتيجي وتفيد في تحديد

التوجه. أما الحكمة فتتكون نتيجة تراكم المعارف والخبرات السابقة، ويلخص Godbout ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): سلمية المعرفة (من البيانات الى الحكمة)



المصدر:

Alain J. Godbout: **Filtering knowledge- changing information into knowledge assets**, Journal of Systemic Knowledge Management, January 1999.

وأورد الباحث D. Stenmark عدة تعاريف لتبيان الفرق بين المصطلحات الثلاث، حيث يرى Quigley & Debons 1999 أن البيانات تعتبر نصوصاً لا تجيب على تساؤلات متعلقة بمشكل معين أما المعلومات فهي نصوص تجيب على التساؤلات (من؟ متى؟ ماذا؟ أو أين؟) أما المعرفة فهي تجيب عن التساؤلات (لماذا؟ وكيف؟)<sup>1</sup>

### ثانياً: مفهوم وأنواع المعرفة الاستراتيجية

تعتبر المعرفة الاستراتيجية حسب MIRANDA & COSTA 2005 كنوع من المعرفة التنظيمية الذي يتضمن الحكمة بدرجة أولى، والتي بهذا المعنى تتعلق بتخطيط، وصف، استشراف، تقييم، توليد

<sup>1</sup> D. Stenmark: **The Relationship between Information and Knowledge**, in Proceedings of IRIS 24, Ulvik, Norway, August, 2001, P 13.

الاستراتيجيات وهي تشمل نوعين أساسيين: الأول صريح والذي يتعلق بالمعلومات الاستراتيجية وغير الاستراتيجية، والنوع الثاني ضمني ويتعلق بالخبرات، المهارات، المملوكة للاستراتيجيين في المنظمة وأصحاب القرار في جانب اعدادهم للاستراتيجية وعمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية.<sup>1</sup> وهي حسب العدواني وآخرون تعتبر "أي شيء ضمني أو ظاهري تعتمد الإدارة بما يمكنها من إنجاز مهام التخطيط الاستراتيجية لفاعليتها، ولا تتوقف منافعه عند تحديد أو تشخيص نواحي الفرص والتهديدات التي تواجهه المنظمة من جهة، ونقاط قوتها وضعفها من جهة أخرى، بل تمتد لتشمل كل ما من شأنه تحقيق رسالة المنظمة وغايتها وأهدافها على المدى البعيد بفاعلية وكفاءة."<sup>2</sup>

ويرى H. Zack 1999 الذي يعتبر من أهم من كتبوا في مجال المعرفة الاستراتيجية، أن تصنيف ووصف ما تعرفه المنظمة وما الذي يجب أن تعرفه بالضبط حول صناعتها وموقعها التنافسي، ليس بالأمر اليسير. فكل منظمة غالبا ما تطور تصنيفا خاصا بها، فوعي المنظمة للعلاقة بين المعرفة والاستراتيجية وتوجهاتها يتجه لأن يكون فريدا ومتميزا، وهذا في حد ذاته قد يشكل ميزة هامة. فالمعرفة الاستراتيجية لأي منظمة حسب Zack يمكن تصنيفها حسب قدرتها على دعم التموقع التنافسي، الى ثلاثة أنواع أساسية هي:<sup>3</sup>

1. المعرفة الجوهرية أو الأساسية (Core Knowledge) وتمثل المستوى الأساسي للمعرفة المطلوبة من قبل جميع المنظمات ضمن صناعة معينة. امتلاك هذه المعرفة لا يضمن ميزة تنافسية طويلة، بل تمثل المعرفة المطلوبة لكي تكون المنظمة قادرة على الدخول في تلك الصناعة.
2. المعرفة المتقدمة (Advanced Knowledge) وهي المعرفة التي تضمن للمنظمة تنافسية طويلة، فالمنظمة يمكن ان تمتلك نفس القدر والنوعية من المعرفة لمنافسيها، بالرغم من أن المحتوى المعرفي سيكون غالبا مختلفا، وهو ما ينشئ التمايز المعرفي. وهنا تختار المنظمات بدلا من مجرد الأمل في أن تعرف أكثر من منافسيها، أن تتمايز في المحتوى المعرفي عن طريق امتلاك طرق معينة في تطبيق المعرفة.

<sup>1</sup> MIRANDA, Roberto Campos da Rocha ; COSTA, S. M. S. **Strategic Knowledge Management : a conceptual framework.** In: International Conference on Knowledge Management (ICKM 2005), 2005, North Carolina - EUA. Proceedings, New Jersey: World scientific, 2005. v. 1. P. 420

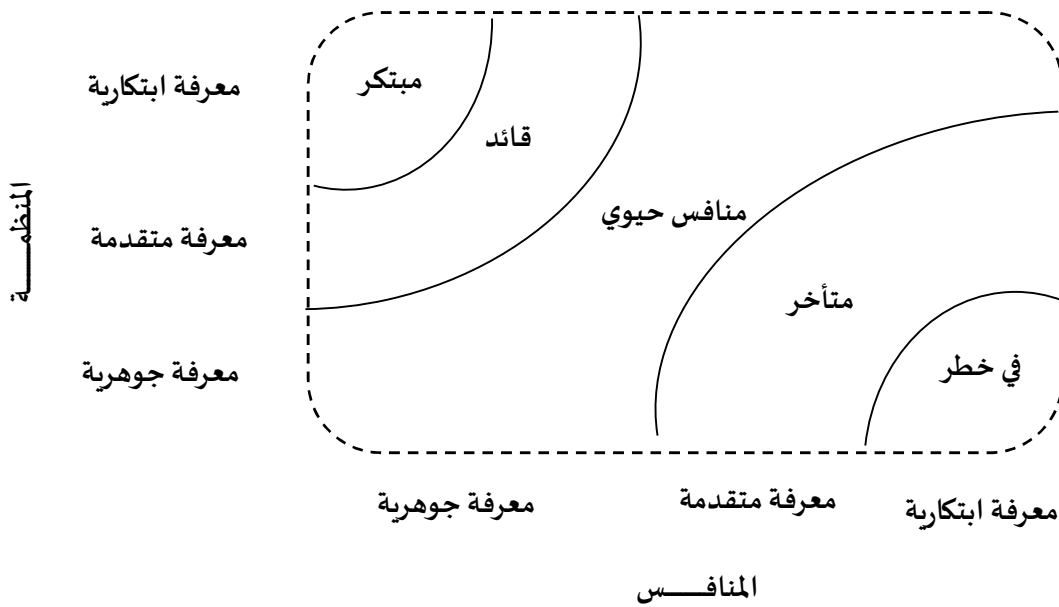
<sup>2</sup> عبد الستار العدواني وآخرون: دور المعرفة الاستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي دراسة لآراء المديرين في منظمات الهاتف النقال العراقية، ورقة ضمن أعمال المنتدى الدولي: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الإدارية - الجامعة التطبيقية - الأردن، 27-29-أفريل 2009، ص 3.

<sup>3</sup> Michael H. Zack: **Developing a Knowledge Strategy**, California Management Review, Vol. 41, No. 3, Spring, 1999.P 133.

3. المعرفة الابتكارية أو الريادية (Innovative Knowledge) هي تلك المعرفة التي تمكن المنظمة من زيادة السوق وقيادة صناعتها ومنافسها. فبواسطتها تستطيع أن تغير قواعد اللعب (التنافس) نفسها، وتمثل عامل تمييز مهم لها عن المنافسين.

يقدم زاك Zack ملخصاً عن التصنيف السابق في الشكل التالي وذلك من خلال مقارنة واقع المنظمة بواقع منافسها حسب نوع المعرفة التي تستطيع تحصيلها، فهذا يقرر في النهاية موقع المنظمة التنافسي.

الشكل رقم (3-1): أنواع المعرفة الاستراتيجية حسب Zack



المصدر:

Michael H. Zack: *Developing a Knowledge Strategy*, California Management Review, Vol. 41, No. 3, Spring, 1999.P 134.

وإذا أردنا ان نختصر تصنيف زاك Zack يمكن القول أنّ المعرفة الأساسية تتضمن معرفة قواعد اللعب (التنافس) والمعرفة المتقدمة تعني أن تلعب (تنافس) جيداً وفق تلك القواعد، أما المعرفة الابتكارية فهي تتضمن تغييراً لتلك القواعد وفق منطق خاص (فريد ومميز) بالمنظمة، وأن تجبر المنافسين على التنافس وفق قواعدها الخاصة. إذ لا يكفي أن تنافس أحسن وفق قواعد التنافس بل أن تنشأ قواعد خاصة بك هو قمة التمييز التنافسي.

المعرفة الاستراتيجية ليست ساكنة أو ثابتة، فالمعرفة التي تكون ابتكارية اليوم قد تصبح معرفة أساسية، ومنه فضمن التموقع التنافسي الريادي الحالي يتضمن تعلماً مستمراً واكتساباً للمعرفة، فقدره المنظمة على التعلم، وتراكم المعرفة من الخبرات، وإعادة استخدام تلك المعرفة هو في حد ذاته مهارة تقود إلى مزايا استراتيجية.

## ثالثاً: خصائص المعرفة كمورد استراتيجي

إن الوصول إلى الموارد القيمة والفريدة في المنظمة هي إحدى الطرق لتكوين الميزة التنافسية ولكن دون تمكن المنافسين من تقليدها أو محاكاتها، حيث أن المعرفة الاستراتيجية يجب أن تتميز بالعديد من الخصائص حسب Bollinger & Smith 2001<sup>1</sup>:

- (1) أن تكون فريدة: Inimitable كل شخص في المنظمة يعتمد على قاعدة معرفية شخصية في تفسير المعلومات، كما أن التفسير والاستيعاب الجماعي للمعرفة يعتمد على تعاضد جهود كل الأشخاص في المجموعة، أيضا فالمعرفة تنظيمية تعتمد على التاريخ المتميز للمنظمة المتعلق بالتجارب الذاتية والخبرات المتراكمة، لذا فمن الصعوبة وجود منظمات متماثلة في طرق التفكير، او في طريقة التصرف أو التجاوب مع الأحداث المختلفة.
  - (2) نادرة Rare: المعرفة التنظيمية تمثل مجموع معارف العاملين (معرفة الكيف، معرفة ماذا، معرفة لماذا)، وهي تعتمد على معارف العاملين الحاليين والسابقين أيضا، فلكل شركة أو منظمة معرفتها الخاصة التي تميزها و تميّز نهجها في التعامل وفهم الأمور والمعضلات، وهذه تتكون من خلال الخبرة وتراكمها من جيل لجيل، أيضا كيفية اتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجيات وطريقة التصرف التنافسي، كل ذلك يؤدي في النهاية الى تراكم معرفي.
  - (3) ذات قيمة Valuable: المعرفة التنظيمية الجديدة هي نتيجة التحسين في المنتجات، العمليات، التكنولوجيات، الخدمات، لكي تظل المنظمة قادرة على المنافسة والاستمرار، والمعرفة الجديدة تساعد المنظمة في الحصول على ميزة إستراتيجية وخلق القيمة.
  - (4) غير قابلة للاستبدال Nonsubstitutable: تعاضد جماعات معينة لا يمكن استنساخه، بالتالي تمثل كفاءة متميزة صعبة الاستبدال. إن المعرفة الأكثر أهمية تكمن في رؤوس الخبراء وعلاقاتهم المميزة وتداؤب فرق العمل، مما لا يمكن نقله إلى الآخرين بسهولة.
- كل ذلك يوجب على المنظمة التي تريد ضمان الاستمرارية التنافسية أن تطور آليات اكتساب المعرفة، ونشرها بين العاملين في الوقت وللشخص المناسبين، والتركيز على المصادر التي تعزز من المخزون المعرفي المتميز للمنظمة. وهذا بتبني الأدوات والمناهج والذهنيات الإدارية التي تتوافق مع هذه التوجهات، وخاصة السعي الى تبني إدارة المعرفة الاستراتيجية.

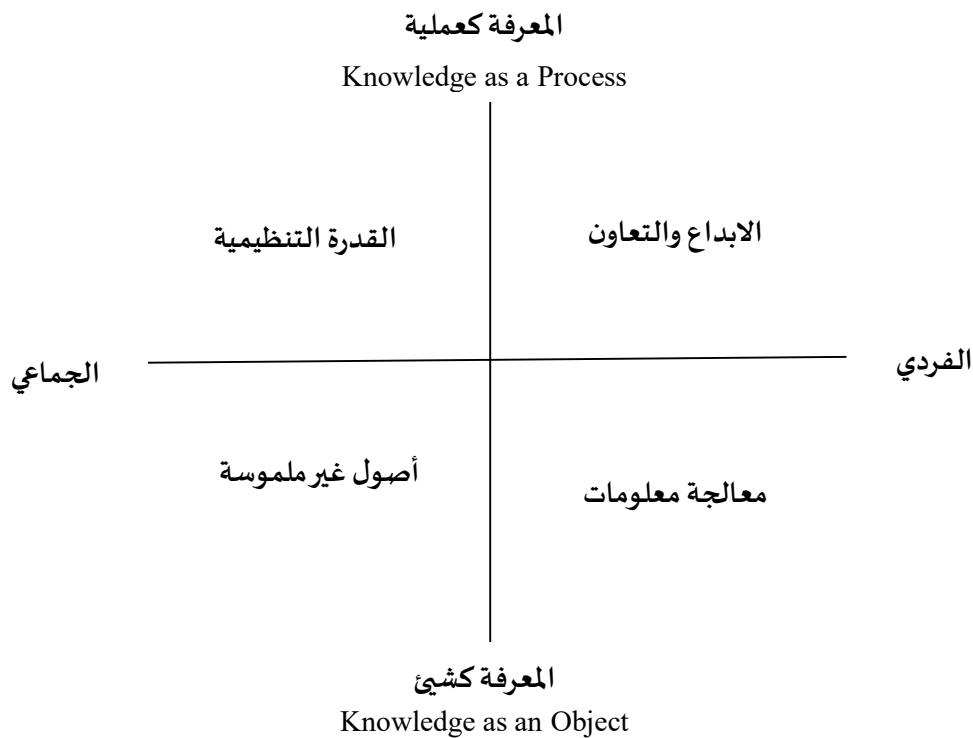
<sup>1</sup> Pervaiz, K. Ahmed, Kwang Kok Lim, Ann Y. E. Loh, **Learning Through Knowledge Management**, Butterworth-Heinemann, First edition, 2002.P 30-31.

## المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة الاستراتيجية

بالرغم من الفهم المتزايد لأهمية القدرات المعرفية الديناميكية في الاستراتيجية، والتطور في تكنولوجيا إدارة المعرفة، لا يزال جانب هام يحتاج الى تطوير مفاهيمي أكثر وهو القدرة على الربط بين إدارة المعرفة والاستراتيجية والميزة التنافسية.

ويرى Kay & Dubravka أنّ هناك خمسة منظورات لإدارة المعرفة فهي تعتبر: حالة ذهنية معنية، كشيء، كعملية، كشرط لاستقبال المعلومات، كقدرة. والشكل التالي يلخص هذه المنظورات وفق بعدين وهما البعد الانطولوجي للمعرفة والبعد الابستمولوجي، حيث تشير هذا الأخير الى تيارى البحث المعرفي: المعرفة كعملية والمعرفة كشيء، بينما يتضمن البعد الانطولوجي جانبي المعرفة كميزة أو طبيعة فردية والمعرفة كميزة جماعية.

الشكل رقم (2-4): منظورات إدارة المعرفة



المصدر:

Kay, Robert, Dubravka Cecez-Kecmanovic. "Towards an autopoietic perspective on knowledge management." ACIS 2002 Proceedings, 2002: 89. P 3.

حيث يظهر الشكل أن تداخل المنظورات الأربعة لإدارة المعرفة ينتج أربعة أبعاد: البعد الأول يركز على معالجة المعلومات واعتبار المعرفة كشيء يمكن ادارته وتخزينه وترميز المعرفة في قواعد بيانات يمكن

الوصول إليها الكترونياً، بينما ينتج بعد الأصول غير الملموسة من خلال تقاطع محوري المعرفة كشيء واعتبار المعرفة كخاصية أو طبيعة خاصة بالمنظمة ككل (الملكية الفكرية وبراءات الاختراع). من جهة أخرى يركز بعد الابداع والتعاون كنتيجة التقاء منظوري المعرفة (المعرفة كشيء والمعرفة كخاصية فردية) حيث يتعلق هذا الجانب بكيفيات تعزيز الأداء الفردي من خلال توفير البيئة الملائمة لإدارة المعرفة، وأخيراً يركز البعد الرابع على القدرات التنظيمية وخاصة على كيفية امتلاك مزايا تنافسية تضمن استمرارية المنظمة.

نجد في الدراسات والبحوث التي تناولت الجانب الاستراتيجي للمعرفة التركيز على عدة مفاهيم متكاملة، إدارة المعرفة الاستراتيجية Strategic Knowledge Management والمعرفة بالإدارة الاستراتيجية Strategic Management Knowledge وأيضاً الإدارة الاستراتيجية للمعرفة، فالمفهوم الأول يركز على إدارة المعرفة الاستراتيجية التي تم توضيح معناها في المطلب السابق والتي تتعلق بنتائج التحليل الاستراتيجي وكيفية النظر الى الواقع التنافسي للمنظمة ومعرفته، أما المعرفة بالإدارة الاستراتيجية فيشير لها بعض الباحثين حينما يتحدثون حول الجانب المعرفي والأكاديمي لصاحب القرار في المؤسسة وماهي المعرفة الأكاديمية المطلوبة منه حتى تكون له القدرة في فهم واقع المنظمة التنافسي، أما المصطلح الثالث فنجدته كثيراً في الكتابات التي تتحدث عن استراتيجيات إدارة المعرفة والطريقة التي يمكن ان تدار بها المعرفة في المنظمة، ولعل هذه المفاهيم في اطرافها المتكامل ترتبط لتحقيق المعنى المتكامل لإدارة المعرفة الاستراتيجية. وهنا يجب أن نتناول تطور إدارة المعرفة بالمقارنة مع تطور الإدارة الاستراتيجية عموماً.

باعتبارها بناء فكرياً جديداً نسبياً يرى الباحث Ling 2011 أن إدارة المعرفة الاستراتيجية تحتاج الى مزيد من الأبحاث لتؤطر مفاهيمها النظرية انطلاقاً من أبحاث ودراسات ميدانية، ويمكن تعريفها انطلاقاً من التركيز على الأسئلة التالية: على معرفة كيف؟ know-how ومعرفة لماذا؟ know-why<sup>1</sup> فإدارة المعرفة الاستراتيجية هنا تتجاوز المفهوم التقليدي لتبادل المعرفة الاستراتيجي لتشمل مواضيع أخرى مثل المهمة، الغاية، الأهداف، التحليل البيئي، تكوين الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم التغذية العكسية. اذن فالمعرفة بالإدارة الاستراتيجية تشير الى المعرفة طويلة الأمد مثل المعرفة بقيم الأعمال الاستراتيجية strategic business values، القيم الثقافية للمؤسسة، الروتين المتعلق بالأعمال...

<sup>1</sup> HU, Ling, Op Cit, P 55



ويمكن أن نتناول جانب الاختلاف بين مفهومين يستخدمان بالتبادل أحيانا، هما إدارة المعرفة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية للمعرفة حسب ما يقترحه 2005 MIRANDA & COSTA في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): الفرق بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية للمعرفة

الإدارة الاستراتيجية للمعرفة Knowledge Strategic Management (KSM)	إدارة المعرفة الاستراتيجية Strategic Knowledge Management (SKM)	
أي معرفة تنظيمية	معرفة استراتيجية	نوع المعرفة
المعرفة التنظيمية التي تم أي متخذ قرار في المنظمة	المعرفة المتضمنة في اعداد الاستراتيجية والقرار الاستراتيجي	التركيز
أي عملية في المنظمة	عمليات اعداد الاستراتيجية عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي	العمليات
متخذي القرار، إداريين، العمال بصفة عامة.	الاستراتيجيين ومتخذي القرارات الاستراتيجية	المعنيين
القيادة، الثقافة، التكنولوجيا، أدوات قياس المعرفة...	الجانب الادراكي، السياق التكنولوجي الثقافة التنظيمية، النمط الاداري	العوامل النظامية

المصدر:

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha; COSTA, S. M. S. . **Strategic Knowledge Management: a conceptual framework.** In: International Conference on Knowledge Management (ICKM 2005), 2005, North Carolina - EUA. Proceedings, New Jersey: World Cientific, 2005. v. 1. P. 423

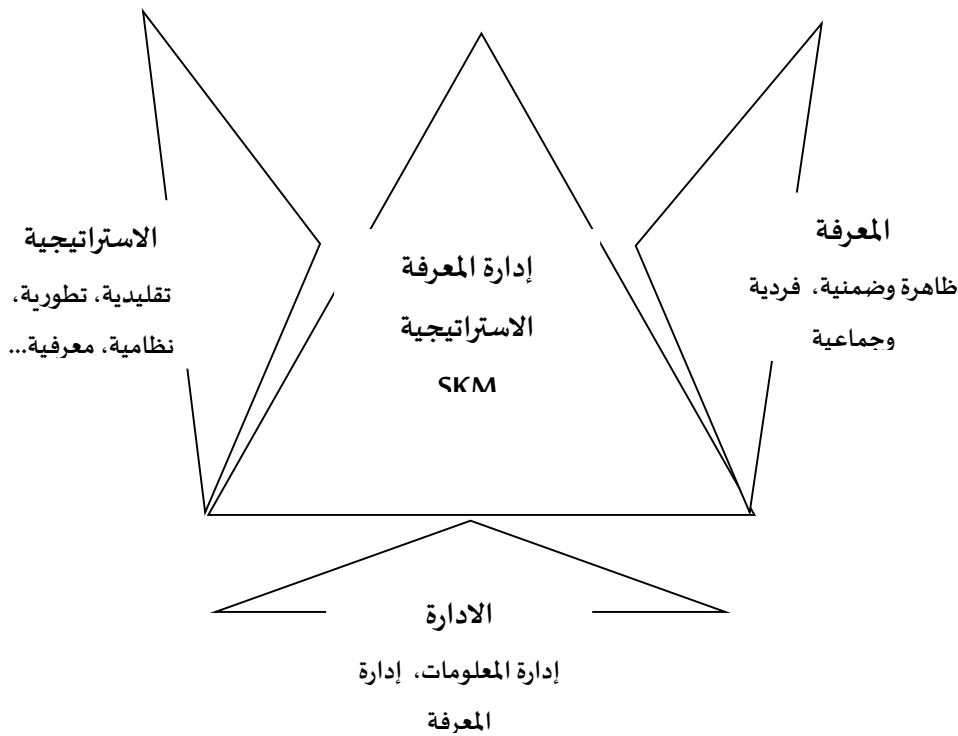
تعتبر إدارة المعرفة كهدف استراتيجي باعتبار ان المنظمات تسعى لتعزيز المعرفة المتعلقة بالكفاءات، القدرات، العمليات لغرض تحقيق مزايا تنافسية.<sup>1</sup> وحسب López & Meroño-Cerdán فإن إدارة المعرفة الاستراتيجية تشير الى العمليات والبنى التحتية للمنظمة والتي تستخدم للحصول وانشاء وتبادل المعرفة لغرض اعداد الاستراتيجية وصناعة القرارات الاستراتيجية، وبالتالي دعم الانسجام بين استراتيجية إدارة المعرفة واستراتيجية المنظمة، وتشير استراتيجية إدارة المعرفة الى المقاربة الشمولية

<sup>1</sup> Bernard Nielsen, Bo. "Strategic knowledge management research: Tracing the co-evolution of strategic management and knowledge management perspectives." Competitiveness Review: An International Business Journal 15.1 (2005): P 01.

التي تعتمد عليها المنظمة لدعم انسجام المصادر المعرفية والقدرات مع احتياجات الاستراتيجية من رأسمال الفكري، وبالتالي تقليل الفجوة بين ما يجب أن تعرفه المنظمة لإعداد استراتيجيتها وما تعرفه حقا<sup>1</sup>.

تستخدم إدارة المعرفة الاستراتيجية التقنيات، المناهج، والأدوات سواء في إدارة المعلومات أو مقاربات إدارة المعرفة، حيث يمكن تمثيل العلاقة بين الاستراتيجية، المعرفة، المعرفة الاستراتيجية والإدارة في الشكل التالي الذي يظهر كيف ينشأ مفهوم إدارة المعرفة الاستراتيجية:

الشكل رقم (2-5): المفاهيم المكوّنة لإدارة المعرفة الاستراتيجية



MIRANDA, Roberto Campos da Rocha; COSTA, S. M. S. . **Strategic Knowledge Management: a conceptual framework.** In: International Conference on Knowledge Management (ICKM 2005), 2005, North Carolina - EUA. Proceedings, New Jersey: World Cientific, 2005. v. 1. P. 421

في المستوى الاستراتيجي تتعلق إدارة المعرفة حسب al. Antonie Jetter et al. بمفهوم هندسة المعرفة التنظيمية knowledge architecture هذه الأخيرة تتضمن رؤية حول ماهية الكفاءات الجوهرية المطلوبة مستقبلا لتحقيق القيمة للعملاء، أي ما هي المعرفة والمعلومات المطلوبة في الأجل الطويل، كيف يتم الحصول عليها والتعامل معها، وأيضا الاستخدام الفعال لها؛ وهذا يعني أن خطط وسياسات المعرفة والمعلومات يجب أن تتماشى مع طموحات المنظمة وأيضا مع تغيرات البيئة. في هذا المستوى يتم تقييم

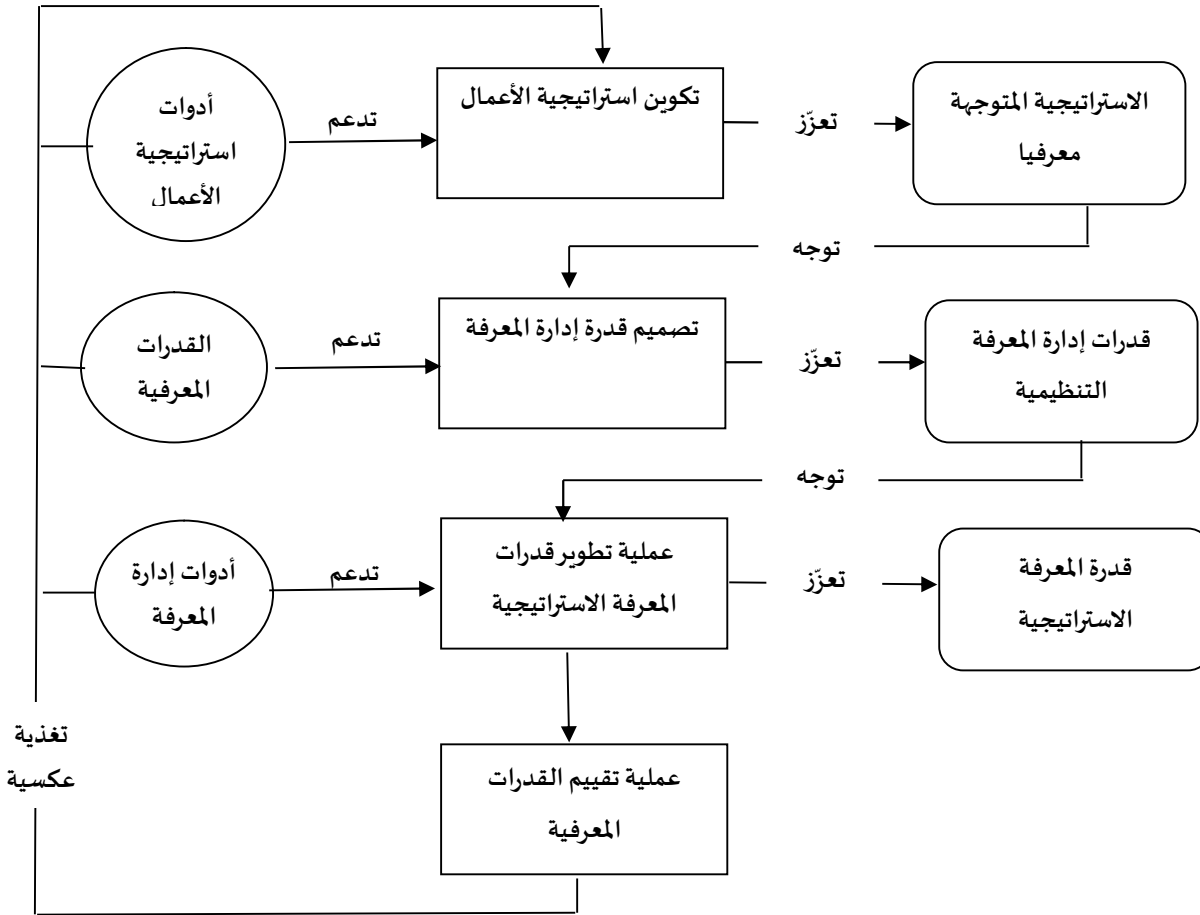
<sup>1</sup> C. López-Nicolás, Á.L. Meroño-Cerdán ; **Strategic knowledge management, innovation and performance,** International Journal of Information Management 31 (2011) P 503

المعرفة على أساس أهميتها الاستراتيجية، وأيضا إعطاء الكفاءات أهمية عالية، كذلك سياسة الرقابة على المعرفة الواجب اتخاذها ضد أي أشكال التقليد أو السرقة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: نموذج لإدارة المعرفة الاستراتيجية

لمواجهة التهديدات والفرص من الصعب صياغة استراتيجية دون اعتماد نظام معرفي متكامل لتحديد المؤشرات والتنبؤات المفيدة في بناء وتنفيذ الاستراتيجية، بل أن المنظمات لا تنتظر الفرص وإنما تسعى لإنشائها والاستثمار في الإمكانيات المعرفية العالية من أجل استغلالها.

الشكل رقم: (6-2) إطار للعلاقة بين إدارة المعرفة الاستراتيجية واستراتيجية المعرفة



المصدر:

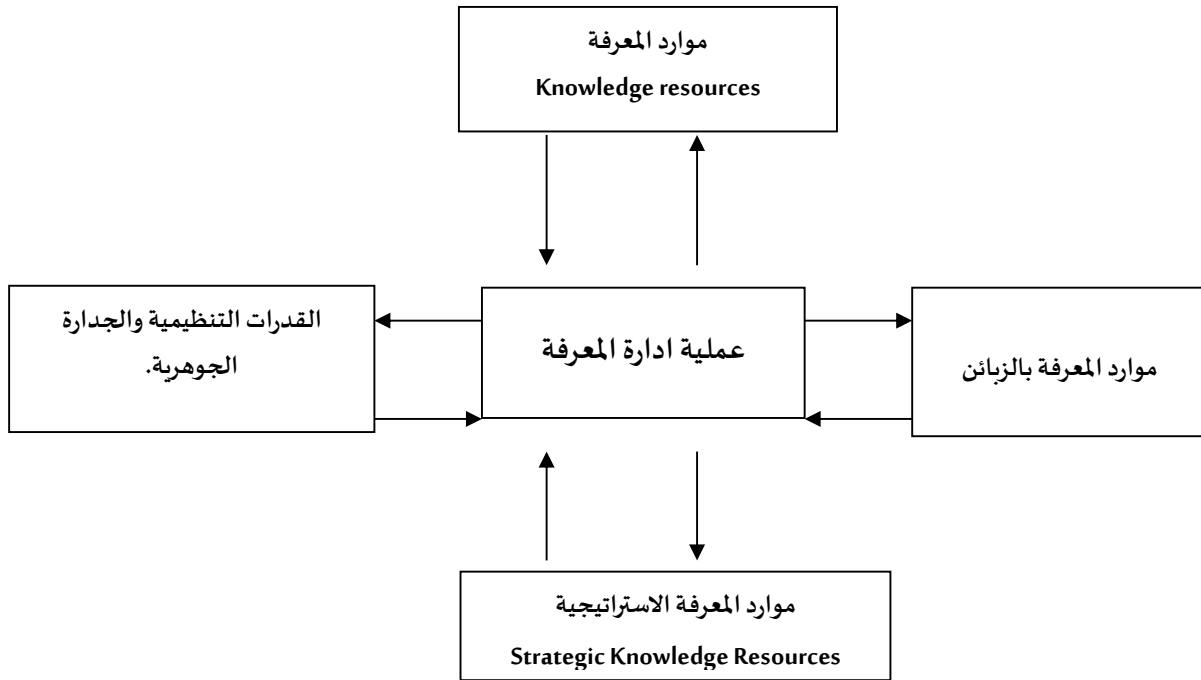
P Katsoulakos & A J Tait: Strategic Knowledge Management Solutions, INLECOM Ltd, 2004, P 05.

<sup>1</sup> Antonie Jetter et al: Knowledge Integration: The Practice of Knowledge Management in Small and Medium Enterprises, physica-varlag, New York, USA, 2006. P 05

حسب الشكل السابق فإنّ العمليات الأساسية تتعلق بتطوير استراتيجية أعمال متوجهة معرفيا، والتي تحدّد أين يجب بالضبط أن تبني المنظمة مقدّرات المعرفة الاستراتيجية، ومن هنا يجب تطوير قدرة في إدارة المعرفة لدعم تطوير وإدارة القدرات المعرفية الاستراتيجية، حيث أنّ التحسين المستمر لكل تلك العناصر في إدارة المعرفة الاستراتيجية من خلال آليات التغذية العكسية أمر ضروري جدا.

نموذج بورتر كما هو معروف يركز على دراسة وتحليل هيكل المنافسة في الصناعة والسوق، بدل التركيز على الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الموارد، فهو يتلاءم مع قواعد الاقتصاد الصناعي وليس اقتصاد المعرفة، بناء عليه وضع 2000 P.H.Jones نموذج لاستراتيجية المعرفة يتكون من أربعة قوى وعوامل مؤثرة: موارد المعرفة التنظيمية، القدرات والجدارة الجوهرية الموارد الاستراتيجية لشركاء الأعمال، وأخيرا المعرفة بالزبائن، والذي يشبهه من حيث الإطار العام نموذج بورتر التقليدي، ويرى غالب أنه بإضافة متغير خامس وهو عملية إدارة المعرفة يتكامل هذا النموذج، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (2-7): نموذج استراتيجية المعرفة (القوى المؤثرة)



المصدر:

غالب سعد ياسين، إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 299.

من جهة أخرى فإن النماذج التي تتعلق بإدارة المعرفة الاستراتيجية ترتبط بمهارات وقدرات أفراد الإدارة العليا: ويطلق على هؤلاء حسب عجلان<sup>1</sup>: باستراتيجيي المعرفة Knowledge Strategists: وهؤلاء هم

<sup>1</sup> عجلان حسين حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 108.

المسؤولون عن الاهتمام بمعرفة الأغراض أي الاهتمام بسؤال "لماذا"، وهم أيضا الخبراء بالاستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق، وفجوة المعرفة التنافسية، وهؤلاء لا يعيدون تقييم الاستراتيجية على أساس منتجاتها وخدماتها وعملياتها وحسب كما في السابق وإنما على أساس معرفتها وتميزها المعرفي ونمط الإنتاج لهذه المعرفة واستخلاص الميزة التنافسية منها.

## المبحث الثالث: إدارة المعرفة الاستراتيجية ومهارات التفكير الاستراتيجي

تتعلق مهارات التفكير الاستراتيجي بدرجة تمكن المديرين من حل القضايا ذات الأهمية الاستراتيجية واتخاذ القرارات المناسبة والتي تضمن استمرارية المنظمة، ويحاول هذا المبحث معالجة هذه العلاقة وإظهار أهمية تبني مثل هذه النماذج الإدارية الحديثة،

### المطلب الأول: الاستراتيجية المبنية على المعرفة

كل منظمة تتميز بأن لديها معرفة خاصة بها، وهذا ما يجعلها تتميز عن باقي المنظمات، سواء من حيث أدائها أو ثقافتها أو استراتيجيتها، تبعا لذلك قدم Karl Eric Sveiby وجهة نظر حول الاختلافات بين الاستراتيجية التي تعتمد على المعلومات والأخرى المبنية على المعرفة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3) : الاستراتيجية المبنية على المعارف والاستراتيجية المرتكزة على المعلومات.

الإستراتيجية المرتكزة على المعلومات	الاستراتيجية المبنية على المعرفة.
- مستوى ضعيف من الشخصية.	- مستوى عالي من الشخصية <b>Personnalisation</b>
- زيادة الأرباح بزيادة الكفاءة	- زيادة الأرباح بزيادة الفعالية
- ميزة عن طريق وفورات الحجم في الإنتاج.	- مساوئ الميزة عن طريق وفورات الحجم.
- أحجام هامة والأسواق الجماهيرية.	- أحجام صغيرة وزبائن محدودين.
- الاستثمار في تكنولوجيا الإعلام الآلي.	- الاستثمار في الأفراد.
- اعتبار الفرد كتكلفة.	- اعتبار الفرد كمورد.

المصدر:

Jean-Pierre BOUCHEZ: *Les nouveaux travailleurs du savoir*, Éditions d'Organisation, 2004, P 23

فالإستراتيجية المبنية على المعرفة تطبّق في قطاعات مختلفة جدا، لأنّ كل منظمة تتميز بالكفاءات البشرية الخاصة بها، وطريقة التفاعل بين الأفراد. اذ نجد أنّ الإستراتيجية التي تركز على المعلومات تتميز العصر الصناعي ويسهل تقليدها من قبل المنافسين، أما في المنظمات المعرفية فالقوة في يد من يملك

المعارف، وهي إستراتيجية يصعب تقليدها لاعتمادها على الشخصية فهي مرتبطة بمعارف المنظمة دون غيرها، بالتالي هي أقل خطورة، لصعوبة تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين، بحيث يصعب نسخ طرق العمل والتفاعل والنشاط والثقافة التنظيمية والهيكل وغيرها.

وحسب نجم فإن إدارة المعرفة هي دالة FUNCTION في نمط الاستراتيجية المتبعة أو التي تم اختيارها من قبل المنظمة، باعتبار أن الإدارة الاستراتيجية تشير بوضوح إلى أن الاستراتيجية هي الموجه أو المرشد طويل الأمد لكل أعمال وإدارات ووظائف الشركة، وكذلك من أجل ضمان وحدة عمل الشركة وراء غرضها الأساسي<sup>1</sup> ويرى Zack أن استراتيجية إدارة المعرفة يجب أن تكون خاضعة للاستراتيجية الكلية للمنظمة، وهو بذلك يقترح أربعة مراحل:<sup>2</sup>

- تحديد استراتيجية الأعمال؛

- تحديد المعرفة الضرورية لإنجاز الاستراتيجية؛

- تقييم المعرفة التي تمتلكها المنظمة؛

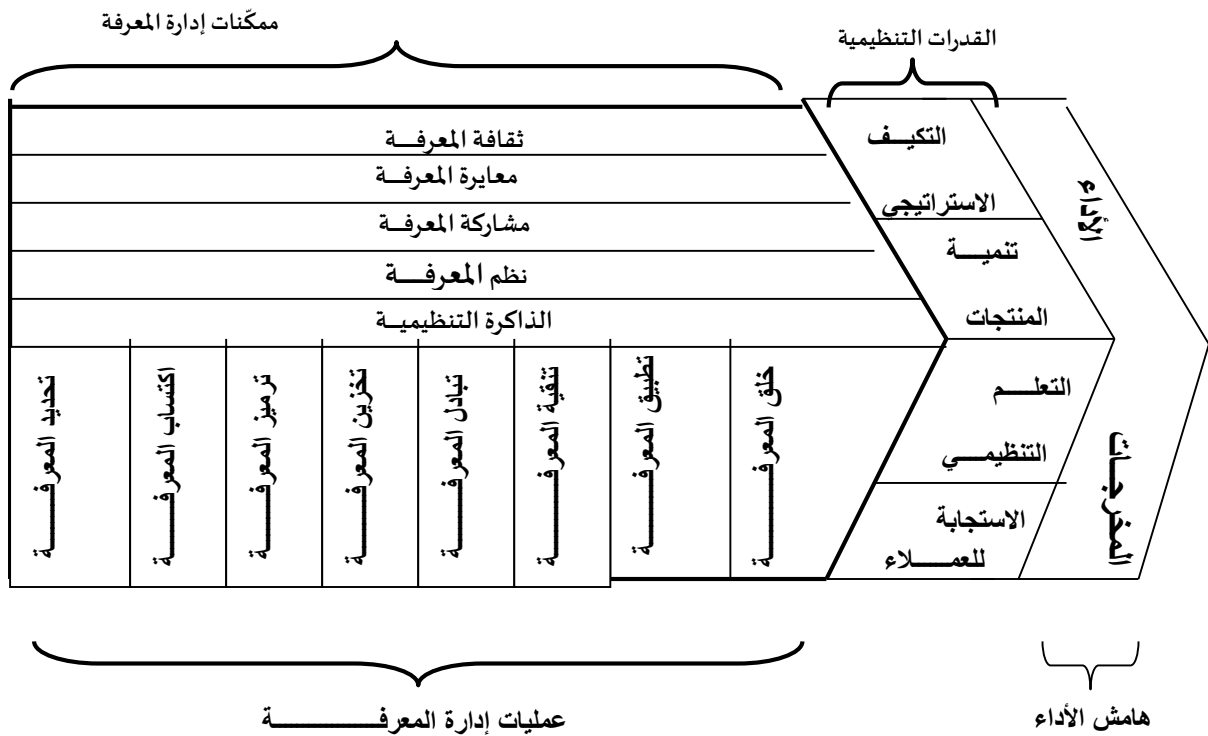
- إجراء المقارنة لتحديد الفجوة المعرفية.

وبناء على ذلك واعتمادا على نموذج القيمة الذي المعروف عند M Porter، قدّم Wang & Ahmed نظرة مشابهة لنموذج يسمى "سلسلة قيمة المعرفة" knowledge value chain، هذا ما يوضحه الشكل الموالي. هذا النموذج يعتبر أنّ إدارة المعرفة هي سلسلة من النشاطات المترابطة، بحيث تكون مخرجات أحد العمليات هي نفسها مدخلات العملية اللاحقة. لتكون النتيجة في النهاية تعزيز القدرات التنظيمية، التكيف الاستراتيجي، وكذلك التعلم التنظيمي من خلال سلسلة من العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة، من خلال توفر العديد من إمكانات أو مشغلات إدارة المعرفة المتعلقة أساسا بالنظم والثقافة، الذاكرة التنظيمية، المشاركة، معايرة المعرفة، وتعني هذه الأخيرة أن على المنظمة اكتساب آليات واضحة لقياس معرفتها مقارنة بالمنافسة، وذلك لتحديد أو قياس أدائها المعرفي، من خلال تحديد الفجوة المعرفية للمنظمة التي ذكرناها سابقا. يعدّ هذا النموذج مساهمة هامة من قبل الباحثين، خاصة في تكامل أهداف إستراتيجية المنظمة وإدارة المعرفة، وهذا الشكل القديم الجديد يشير ضمنا إلى أن أنشطة المنظمات ستصير معرفية أكثر، أي الحديث عن الشكل الحديث من المنظمات الذي يطلق عليه المنظمات المتعلمة أو المعرفية.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 145.

<sup>2</sup> Rao, Madanmohan. Knowledge management tools and techniques. Routledge, 2012, p237

الشكل (8-2) نموذج سلسلة قيمة المعرفة



المصدر:

Wang C.L & Ahmed P.K, "The knowledge value chain: a pragmatic knowledge implementation network", Handbook of Business Strategy, Volume: 6 Issue, 2005, P 322.

إنّ العلاقة بين إدارة المعرفة واستراتيجية المنظمة هي أول ما يؤسس لفهم المزايا المتأتية من المعرفة كمورد استراتيجي يدعم عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية التنافسية. ومن هنا فالمنظمة تتطور وفق منظور معرفي الذي يجب أن يدعم التموقع التنافسي المبني على المعرفة في قطاع النشاط.

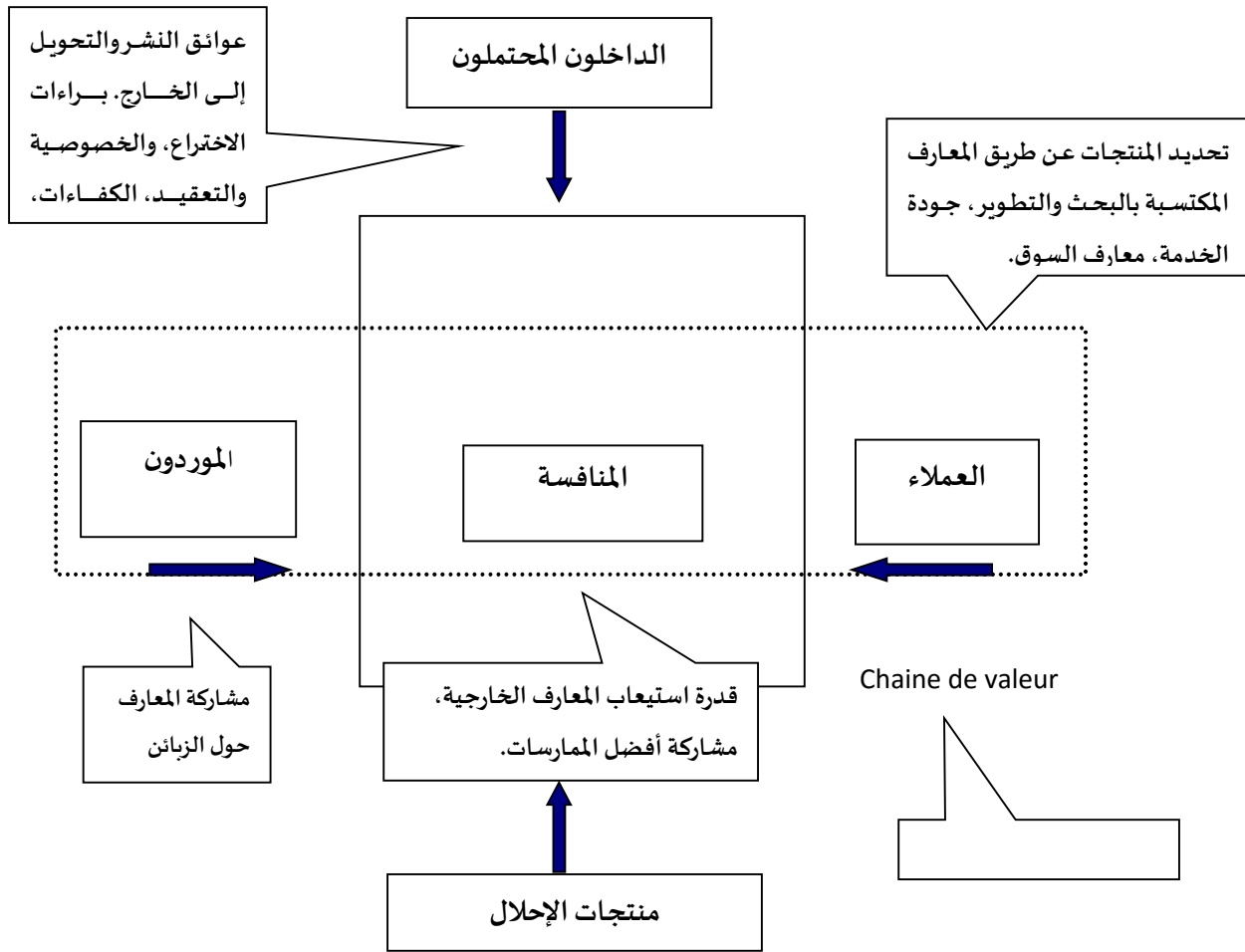
### المطلب الثاني: تحليل الفجوة المعرفية والاستراتيجية

إنّ المشكلة الأساسية حسب عجلان ليست في قضية وجود عناصر القوة والضعف إلى جانب عناصر القوة في المنظمة وإنما في عدم وجود وعي ومعرفة ومعلومات تفصيلية من قبل الإدارة بعناصر الضعف إضافة إلى عدم وجود مهارات وخبرات معرفية ورغبة حقيقية لدى المدراء في معالجة الأخطاء والانحرافات وتطوير فعالية المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عجلان حسين حسن، مرجع سابق، ص 99.

تقدم M.C Roy نموذج بورتر المعروف مدعوماً بأمثلة استراتيجيات تنمية المعارف التي يمكن أن تؤثر في قوى الصناعة، فمثلاً يمكن للمؤسسة زيادة حواجز الدخول، من خلال تطوير معارف متميزة وفريدة لعدة منتجات، وبناء آليات تشارك المعارف لنشر هذه الخبرة داخلياً.

الشكل (9-2): أمثلة حول إستراتيجيات المعرفة التي يمكنها تغيير قوى الصناعة.



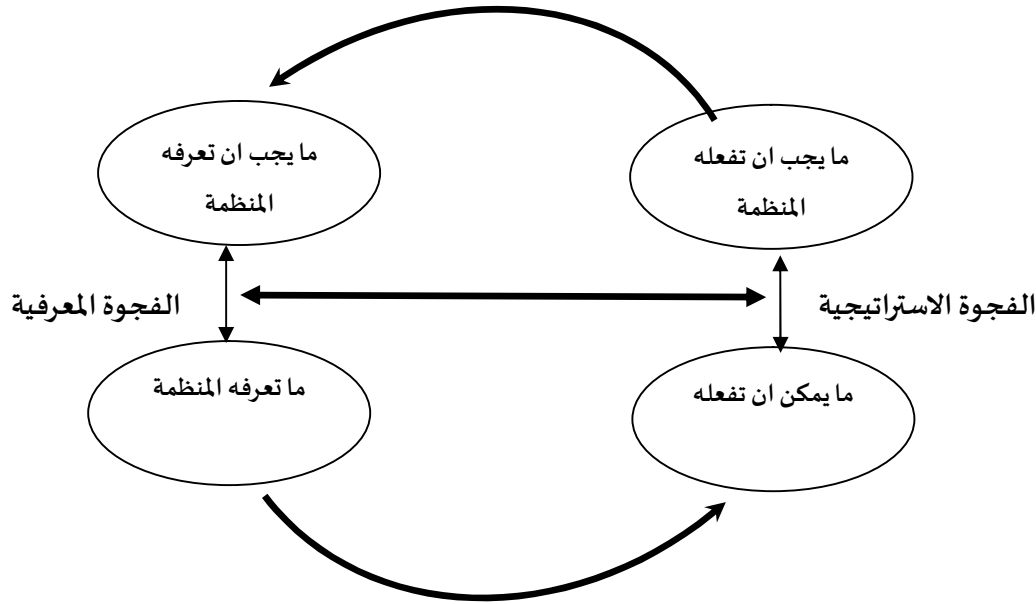
المصدر:

Lucie Rivard et M.C Roy, **gestion stratégique des connaissances**, [Sainte-Foy, Québec]: les presses de l'Université LAVAL, 2005, 47

الهدف من تحديد موقع المنظمة التنافسي، هو ما يسميه زاك Zack بتحليل الفجوة، ويفرق Zack هنا بين نوعين من الفجوة: فجوة المعرفة وتمثل الفارق بين ما تعرفه المنظمة وبين ما يجب أن تعرفه. أما النوع الثاني فيتعلق بالفجوة الاستراتيجية والتي ترتبط بالفعل ومعناه الفارق بين ما يجب أن تفعله المنظمة وما يمكنها فعله، وهو ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (2-10): الفجوة الاستراتيجية والفجوة المعرفية



المصدر:

Michael H. Zack: *Developing a Knowledge Strategy*, California Management Review, Vol. 41, No. 3, Spring, 1999.P 136.

للقيام بتحديد الفجوة الاستراتيجية يستعين المديرون بالعديد من الأدوات في مجال التحليل الاستراتيجي، والتي تساعد في تقييم الوضع، انطلاقاً من معلومات توفرها البيئتين الداخلية والخارجية. ومن بين النماذج المشهورة في هذا المجال ما يسمّى بتحليل SWOT Analysis الذي يعتبر كأداة استراتيجية تقليدية تحدد نقاط القوة والضعف أي ما تستطيع المنظمة فعله، وأيضاً الفرص والتهديدات أي ما يجب عليها أن تفعله.

ويقدم Madanmohan Rao مثلاً لهذا التحليل في مكاتب الأعمال الصغيرة، حيث يعرض بعض الأمثلة لنقاط القوة والضعف ويبرز الفرص والتهديدات والتي تتعلق بالجانب المعرفي للمنظمة، وسماه بتحليل سووت لإدارة المعرفة KM SWOT Analysis كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-2) أمثلة عن عناصر KM- SWOT analyse في مكاتب الأعمال الصغيرة.

<p>نقاط القوة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ثقافة تشارك للمعلومات، وليست ثقافة احتكار</li> <li>- الموظفون لديهم عدد كبير من المصادر داخلية وخارجية، للحصول على المعرفة</li> <li>- صغيرة بما يسهل تداول وتشارك المعلومات بسرعة</li> </ul>	<p>نقاط الضعف</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تشارك المعارف مرتبط بوقت العمل.</li> <li>- ليست جيدة في التعامل مع عدد كبير من المعلومات.</li> <li>- غياب أنظمة الإنذار المبكر التي تساهم في سرعة التفاعل مع الأحداث الطارئة.</li> <li>- عدم وجود آليات لتخزين المعرفة الظاهرة.</li> </ul>
<p>الفرص</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- فرص وجود معرفة جديدة من خلال الموظفين الجدد.</li> <li>- فرص لاكتساب معرفة أكثر مرتبطة بأقسام جديدة.</li> <li>- فرصة لتطوير بروتوكولات واستراتيجيات المعرفة، قبل تطور مشاكل حقيقية.</li> </ul>	<p>التحديات</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- دورة الموظفين قد تؤدي الى فقدان معرفة المنظمة.</li> <li>- تزايد حجم المنظمة قد يؤدي الى زيادة صعوبة تشارك في المعرفة.</li> </ul>

المصدر:

Rao, Madanmohan. Knowledge management tools and techniques. Routledge, 2012, p 238

إن مواجهة هذه الفجوات تتعلق أساساً بالدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة، ليس فقط في تحليل قدراتها الداخلية، وخصائص البيئة الخارجية، وإنما الأهم الأبعاد المتعلقة بالمعرفة والتميز في إدارتها واستغلالها في تحديد هذه الفجوات بدقة وتبني مشروعات لمعالجتها، بما يجعل المنظمة تتجاوز فجوتها الداخلية والخارجية، التفوق على ما كانت عليه سابقاً والتفوق أيضاً على أفضل منافسيها في السوق.

### المطلب الثالث: من إدارة المعرفة الاستراتيجية الى التعلم الاستراتيجي

بالرغم من جانب الاختلاف الذي يمكن وضعه بين إدارة المعرفة الاستراتيجية (جانب المحتوى) والتعلم الاستراتيجي (جانب العمليات)، ترى الباحثة CHARLOTT ASIRÉN أن هذان المفهومان يتحركان جنباً الى جنب، خاصة وأن أدبيات إدارة المعرفة انتقلت للتركيز أكثر على الطبيعة الديناميكية للمعرفة بدلاً من الجانب الساكن static view، وهنا انتقل الباحثون الى دراسة العمليات المرتبطة بإدارة المعرفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Sirén, Charlotta: Strategic Learning: A Route to Competitive Advantage? Ph.D. dissertation in Business Administration, university of vaasa, 2014, P 18.

رگز آن كادي Ian Caddy على نوع من المعرفة الضائعة في المنظمة وسمّاها بالمعرفة المهملة Orphan knowledge. واعتبر أن هناك حالات أين تنسى بعض المنظمات أشياء وتعيد ارتكاب أخطاء سابقة، ويتساءل هل أن الأمر "صعوبة في التعلم" أم أنه مجرد نسيان فحسب؟ ويرى الباحث أن هناك سيناريوهات عديدة تقود الى نشأة ما يسمى بالمعرفة المهملة، كالمعرفة المنسيّة knowledge forgotten، المقسّمة separated، المعزولة isolated داخل المنظمة، إذ يجب أن يأخذ المديرين في الاعتبار الأنواع المختلفة للمعرفة، وأيضاً عمليات اكتشافها أو تطوير استراتيجيات لتقليلها. كل هذا يجب ان يكون جزء هاماً في أي خطة لاستراتيجية إدارة المعرفة.

والفرق بين المعرفة المهملة والضائعة، أنّ الأولى يمكن تحصيلها can be rediscovered ، أمّا المعرفة الضائعة تحتاج أن تكتشف to be recovered أو يعاد توليدها regenerated أكثر من أن يعاد اكتشافها. بالضبط فالمعرفة المهملة هي ما كان يقصدها Lew Platt رئيس شركة HP في مقولته الشهيرة: إذا عرفت HP ما تعرفه HP، لكننا أكثر ثلاث مرات ربحية.

ويتحدث P. O'Toole عن قضية النسيان في المنظمة أو ما يسميه هو عدم التعلّم المعرفي *unlearning KNOWLEDGE* وأن تأثيره يتوقف فيما اذا كان يظهر على المستوى الفردي أو على المستوى التنظيمي، فهو يشير الى نسيان دائم للخبرات في الذاكرة طويلة الأجل، بسبب الصلات الترابطية بين خصائص الحدث الذي أصبح أضعف بسبب خبرات أخرى<sup>1</sup> ويطلق Hedberg 1981 على عدم التعلم لفظ رفض للمعرفة ولاحظ (1996) Huber أن عدم التعلم على المستوى التنظيمي معناه:

- أن المنظمة أصبحت غير نشطة بشكل مؤقت لأنها بدون اعتقاد، واقع، أو دليل نصي Script في سياق معين أين استخدمت المعرفة المرفوضة unlearned knowledge
- بحث مركز لسد هذه الفجوة؛ Focused search is initiated to fill the gap
- تعلم جديد يحصل. New learning takes place.

وهنا يشير الباحث Huber أنّ أشد أشكال عدم التعلم يمكن في صرف أولئك الموظفين الذين لا يستطيعون تغيير طريقة أداء أعمالهم. أحياناً فإن تعويض الموظفين بأخرين يمكن ان يسبب نوعاً من هذا القبيل. الأشخاص الجدد يتعلمون انطلاقاً من النظم، التكنولوجية، وقيم المنظمة، عادة لا توجد

<sup>1</sup> P. O'Toole, How organizations remember: **Retaining knowledge through organizational action** vol. 2: Springer, 2010. P 22.

قيمة ملاحظة في تعليم الطرق القديمة لعمل الأشياء على الرغم من الحاجة الى تلك المعرفة. إنَّ الفرق بين الأشخاص والمنظمة هو أنَّ الأشخاص يستطيعون تطوير شكل معقد ومميز ولكن لا يزال لديهم ذاكرة من التعلم القديم، أما المنظمات فإنها ببساطة "لا تتعلم"<sup>1</sup>.

ومن خلال دراسته للأدبيات التي تتحدث عن التعلم التنظيمي والاستراتيجية ومن خلال المقاربة المبنية على المعرفة knowledge-based view والقدرات الديناميكية dynamic capabilities يعرف الباحث Kuwada 1998 التعلم الاستراتيجي على أنه: عملية ايكولوجية داخل المنظمة intraorganizational ecological process تدمج مختلف مستويات التعلم في المنظمة وتتضمن عمليات توليد المعرفة الاستراتيجية strategic knowledge creation وتقطير المعرفة strategic knowledge distillation.<sup>2</sup>

ويرتبط التعلم الاستراتيجي بنظرية التعقيد، حيث أنَّ فشل المقاربات التقليدية للاستراتيجية أدى الى اهتمام واضح بنظرية التعقيد كطريقة للتفكير حول التكيف والتجديد، انطلاقاً من الأفكار المستوحاة من علوم البيولوجيا والعلوم الطبيعية الأخرى، أصحاب هذه النظرية يقولون أنه في عالم يتميز باللاخطية لا يمكن التنبؤ بالمستقبل بدقة ولا يمكن للشركات التخطيط للأمام. وعليه فإنه يجب ايجاد الشروط التي تسمح بظهور الاستراتيجية بشكل طبيعي، وللمنظمة بالتنظيم ذاتيا في الاستجابة للإشارات signals الواردة من البيئة الخارجية. مثل أسراب الطيور as flocks of birds التي تهاجر غريزيا في آن واحد استجابة لأيّ إشارات بيئية تستدعي ذلك.<sup>3</sup>

نحن لا نحتاج معلومات أكثر، نحتاج الى معرفة مركزة على القضايا ذات الأهمية الاستراتيجية، بهذه المقولة ل Gordon Sullivan يركز الباحث Thomas, James B وآخرون على مفهوم التعلم الاستراتيجي. حيث تبرز أهمية قدرة الشركة على جمع مواردها الحيوية بطريقة تعزز من قاعدتها المعرفية في جوانب متميزة (كفاءاتها) ويعتبر هذا مفتاحاً أساسياً لاستدامة ميزتها التنافسية، و بالمثل خلق السياق context الذي يعظم قدرة المنظمة على التعلم بفعالية.<sup>4</sup> والمنظمات المتعلمة استراتيجياً تنشئ المعنى انطلاقاً من

<sup>1</sup> P. O'Toole, OP CIT,P 23.

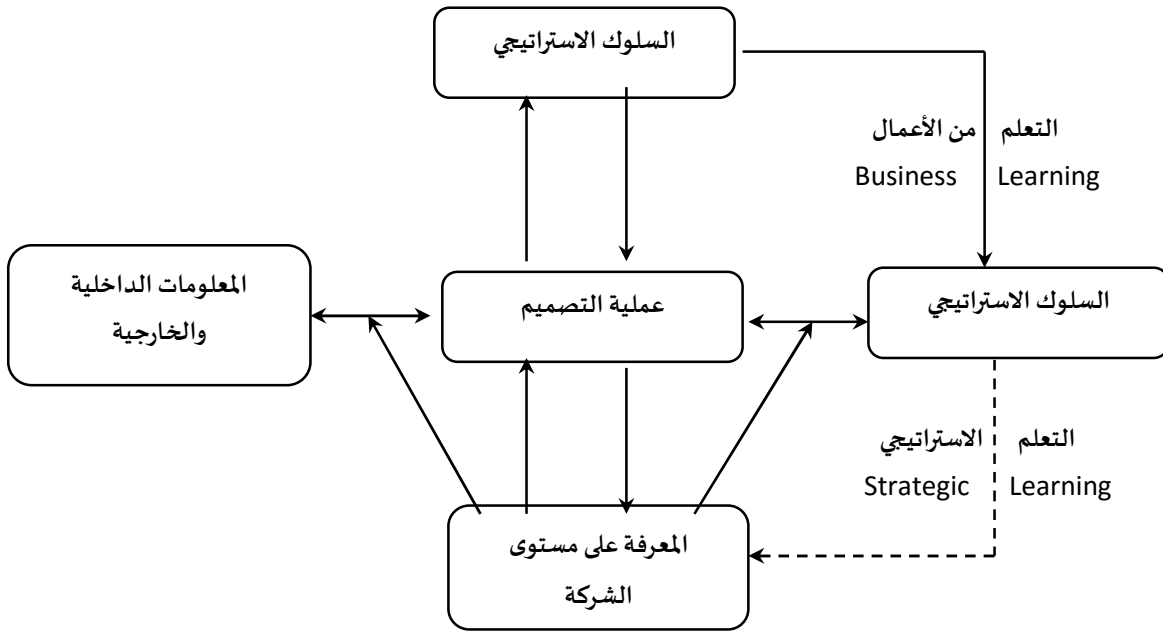
<sup>2</sup> Kuwada K :Strategic learning: The continuous side of discontinuous strategic change .Organization science ، 1998 (6)9, P 719.

<sup>3</sup> W. Pietersen .Strategic learning: How to be smarter than your competition and turn key insights into competitive advantage :John Wiley & Sons, 2010. P 36.

<sup>4</sup> Thomas JB, Sussman SW, Henderson JC :Understanding" strategic learning : "Linking organizational learning, knowledge management, and sensemaking .Organization science.(3) 12 ، 2001 p 331.

خبرات جديدة وغامضة Ambiguous experiences وتطور فهما مشتركا للأحداث الحالية أو القادمة.<sup>1</sup> ويوضح الشكل التالي اطارا يقدم البعد التصميمي للسلوك الاستراتيجي حسب Kuwada K:1998:

الشكل رقم(2-11): البعد التصميمي للسلوك الاستراتيجي



المصدر:

Kuwada K: **Strategic learning: The continuous side of discontinuous strategic change**. *Organization science*.(6)9، 1998 P 721.

حسب McElroy 2000 فإن التعلم الاستراتيجي يختلف عن التعلم من الأعمال انطلاقاً من خبرات مباشرة في أمرين أساسيين: أن التعلم الاستراتيجي يميل لأن يكون تعلماً من دون تشكيك في صحة الافتراضات أكثر من التعلم انطلاقاً من تجربة وخطأ. الثانية، أنه يتضمن عملية تصفية للمعرفة على مستوى الشركة corporate-level knowledge من المعرفة على مستوى الأعمال business-level knowledge، انه تعلم من خلال تجارب غير مباشرة. ولدى Senge فإن التحديات التي تتعلق بإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي تشمل الإجابة على الأسئلة التالية: ماهي طبيعة المعرفة التنظيمية؟ وكيف يتم توزيعها؟ ومالذي يعنيه تطوير استراتيجيات أكثر مبنية على المعرفة ويعتبر أن هذه القضايا فعلاً ما يهم الأفراد ويكافحون لحلها،<sup>2</sup> وتركز نظرية التعقيد على حصول الأمور الطارئة في أنظمة مرتبة جداً

<sup>1</sup> Thomas JB, Sussman SW, Henderson JC :**Understanding“ strategic learning :”Linking organizational learning, knowledge management, and sensemaking**. *Organization science*.(3) 12، 2001 p 332.

<sup>2</sup> McElroy M.W, Integrating Complexity theory knowledge Management and Organizational learning, *Journal of knowledge Management* Vol. 4. No.3. (2000) P.196.

ان قوة التعلم التنظيمي تتأتى من دوره في تعزيز تكيف المنظمات مع البيئة، وقد نقل عن نظرة أخرى في تطور المفاهيم حول التعلم التنظيمي وفق ما ذكره Arie de Geus في عمله في شركة Royal Dutch Shell والذي تساءل سؤال هاما: لماذا تختفي بعض الشركات بسرعة اذ أن متوسط بقاء المنظمات في السوق هو 40 عاما، ولماذا بقيت بعض الشركات وهي قليلة لأكثر من 200 سنة، ويتساءل هنا de Geus لماذا تختفي بعض الشركات قبل الأوان؟ وكانت الإجابة أن هذه الشركات واجهت صعوبات في التعلم، وهذا أدى الى صعوبة تكيفها مع تغيرات البيئة.

الجدول رقم (2-5): أهمية التعلم وفقا لبعض الأبعاد الاستراتيجية

التعلم	النظرة التقليدية	الأبعاد الاستراتيجية
تغيير البيئة لتتكيف مع الوضع المطلوب	تكيف المنظمة مع البيئة	الافتراض الأساسي Underlying premise
المنافسة	وفرات الحجم، الكبر، Mass size chess like	المنهج المسيطر
تجديد الميزة	المحافظة على الميزة	الهدف الدليل Guiding objective
خلق أسواق جديدة	استراتيجيات عامة للسيطرة في الأسواق المحلية	التنافسية\ التحليل
الاستثمار في التطوير  الفرص الجديدة	الاستثمار في الأصول الثابتة	الموارد  الوسائل
الحدس، صناعة المعنى	التخطيط الرسمي: التحليل الكمي	منطق حل المشاكل Problem solving logic
تقدم معرفي غير مسبوق، الكم	خطي، الاختراق التدريجي، الكم	أساسيات التفكير
مبنى على المهارة، الغاء الحدود التنظيمية	حدود الهرمية	التصميم التنظيمي
تعلم تبصرات جديدة من الشركاء	تقليل التكاليف	دور التحالفات
كجماعات، أفراد يتم التعلم منهم	تتصور كأدوات تسويقية	دور الزبائن

المصدر:

Ahmed, Pervaiz K., Kwang Kok Lim, and Ann YE Loh. **Learning through knowledge management**. Routledge, 2002. P 20.

يلاحظ من الجدول الذي يقدم بعض الفروقات بين النظرة التقليدية وتلك المبنية على المعرفة، فانطلاقا من التعلم وخاصة في مستواه الاستراتيجي تستطيع المنظمة أن تستشرف السلوكيات التنافسية

وتستبق التغيير وتفرض شروطا تنافسية تخدم أهدافها الاستراتيجية وتضمن لها ريادة مستمرة لقطاع النشاط، حيث تعتمد المنظمة على صناعة المعنى للأحداث المختلفة من خلال استغلال المهارات وإلغاء أو تقليل الحدود(الحواجز) التنظيمية، وأيضا من خلال الاعتماد على بعض الترتيبات التعاونية كالتحالفات لتعزيز معرفة المنظمة الاستراتيجية من جهة، والاعتماد أيضا على الزبائن كمصدر هام للمعرفة لأغراض التطوير والتحسين المستمر.

## خلاصة الفصل الثاني:

في ظل محيط تنافسي شديد التقلب تكون قدرة المنظمات على جمع المعلومات حول الواقع التنافسي وتحويلها الى معرفة تساعد في بناء خيارات استراتيجية تعزز من مزاياها التنافسية امرا حاسما، حيث أصبحت إدارة المعرفة الاستراتيجية تشكل نموذجا جديدا من نماذج الادارة في مواجهة محيط تنافسي يتسم بالابتكار والجودة والتطوير المستمر، خاصة في ظل تطور النماذج والنظريات في مجال الإدارة الاستراتيجية.

فإدارة المعرفة الاستراتيجية من خلال دورها في تعزيز مهارات التفكير الاستراتيجي والبناء الفكري الاستراتيجي السليم للمديرين، تعد ميزة تنافسية هامة، حيث تطور المنظمات نماذج ذهنية فريدة وتصنيفا خاصا بها للمعرفة الاستراتيجية. خاصة في مجال المعرفة الابتكارية التي تمكن المنظمة من قيادة السوق وقيادة صناعتها ومنافستها. خاصة إذا عرفت المنظمة جيدا مصادر المعرفة الاستراتيجية المطلوبة لاتخاذ القرار وساهمت في نشرها وتطبيقها. حيث أصبح من الضروري لمنظمات الاعمال اليوم أن تتعلم بسرعة حول القضايا الاستراتيجية ذات الأهمية في ضمان استمرارية المزايا التنافسية.



## الفصل الثالث

تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة  
الاستراتيجية والاستجابة  
التنافسية

## تمهيد الفصل الثالث:

يتناول هذا الفصل تحليلاً للعلاقة بين إدارة المعرفة الاستراتيجية بأبعادها (صناعة المعنى الاستراتيجي، استكشاف المعرفة الاستراتيجية، مشاركة المعرفة الاستراتيجية، واستغلال وتطبيق المعرفة الاستراتيجية) والاستجابة التنافسية بأبعادها (السرعة، الثبات، الفعالية). من جهة أخرى يتطرق إلى أهمية التفاعل المتبادل بين إدارة المعرفة الاستراتيجية ومتغير القدرات الديناميكية المتميزة ببعديه (الاستشعار البيئي، التنسيق والتكامل التنظيمي)، بحيث يناقش أهمية بعض نتائج الدراسات السابقة في الربط بين المتغيرات، خاصة التي ساعدت في بناء النموذج النظري للدراسة، وأيضاً كيفية ضبط العلاقات المختلفة بين المتغيرات.

كما يتطرق الفصل من خلال المبحث الأخير إلى أهمية متغيرات الرقابة والمتمثلة في حجم المنظمة، عمر المنظمة، الريادة السوقية في تفسير المتغير التابع، بحيث يساعد هذا في النهاية في تبني نظرة مسبقة عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات لمقارنتها فيما بعد بنتائج الجانب التطبيقي.

## المبحث الأول: أهمية إدارة المعرفة الاستراتيجية في إدراك الواقع التنافسي

### واستشراف السلوكيات التنافسية

تعدّ إدارة المعرفة بشكل عام من المناهج التي لاقَت اهتماماً كبيراً في السنوات الأخيرة، بعدما ظهرت الكثير من النماذج التي تدعم تطبيقاتها العملية، خاصة في جانب تحقيق المزايا التنافسية، وعليه يتوقع أن تؤدي المعرفة الاستراتيجية دوراً هاماً في جانب إدراك الواقع التنافسي للمنظمة واستشراف السلوكيات والتحركات التنافسية، وهذا لضمان تكيفا متواصلاً مع بيئة الأعمال.

### المطلب الأول: المعرفة الاستراتيجية وإدراك الواقع التنافسي

لقد لاحظ Giaglis & Fouskas قلة اهتمام الباحثين بجوانب الاعتقادات في التأثير على الاستجابة التنافسية للمنظمات، حيث ركزت الأبحاث والدراسات على محددات ظرفية وبيئية situational and environmental determinants للاستجابة التنافسية مثل دراسة تأثير نمو الصناعة، تركيز الصناعة، عمر المنظمة، الأداء السابق، بينما قل الاهتمام بدراسة تأثير الاعتقادات الإدارية على السلوك التنافسي.<sup>1</sup>

ومن الأدبيات التي تناولت موضوع المعرفة، تطرقت إلى أهميتها في تكوين الاعتقاد، حيث عرف Sanchez & Heene 1997 المعرفة على أنّها "مجموعة من المعتقدات التي يملكها فرد معين حول العلاقات السببية بين الظواهر" والعلاقات السببية هنا تشير حسب الباحثين إلى علاقة السبب والآخر cause-and effect بين الأحداث والتصرفات التي يمكن تصورها والنتائج المحتملة لها.<sup>2</sup> ومن هنا يمكن النظر للمعرفة الاستراتيجية باعتبارها مؤثراً هاماً في تكوين الإدراكات الإدارية التي يملكها أعضاء الإدارة العليا وحتى أفراد المنظمة، ومن هنا تظهر أهمية إدارة تلك المعارف والاستفادة منها في تحقيق التميز للمنظمات.

ويرى Akhter S. H 2003 أنّه حينما تصبح المنتجات وأسواق الموارد أكثر اضطراباً وتوزّعاً، يجب أن تتجدد الميزة التنافسية بشكل مستمر، ويمكن للمنظمة أن تضمن هذا فقط بإدارة معرفتها. ويقترح الباحث أن يكون ذلك باستخدام عنصرين أساسيين للتخطيط الاستراتيجي: بناء السيناريوهات وتحليل

<sup>1</sup> G. M. Giaglis and K. G. Fouskas, "The impact of managerial perceptions on competitive response variety," *Management Decision*, vol. 49, 2011. P 1258.

<sup>2</sup> Sanchez, Ron, and Aimé Heene. "A competence perspective on strategic learning and knowledge management." *Strategic learning and knowledge management* (1997): P. 4

الوضع الداخلي. حيث يمكن للمديرين تنظيم ودمج المعرفة للفوز بأفضلية تنافسية مستدامة في الأسواق ذات المنافسة الفائقة.<sup>1</sup>

من جهة أخرى يرى Smith & al أن العوامل البشرية لها تأثير كبير على نوعية الاستجابة، خاصة حينما نتحدث عن الجانب التعليمي والخبراتي لفريق للإدارة العليا.<sup>2</sup> إذ يرتبط مستوى التعليم والخبرة بالمعرفة والمهارة المتحكم فيها. ومن هنا يظهر الباحث أن لهذه العوامل تأثيراً على سرعة وبداية الاستجابة لدى المديرين والمسؤولين على اتخاذ قرارات حاسمة، لأنّ لهؤلاء قدرة على التحليل وتوفير البدائل والحلول أكثر من غيرهم، وبالتالي سيكونون أقل اعتماداً على تقليد سلوك المنافسين. ويضيف الباحث أن المديرين الأقل خبرة سوف يكونون أكثر اقداً على المخاطرة، وأكثر قدرة على تعلم سلوكيات جديدة، ويتوقع هنا أن يكون هؤلاء أكثر اقداً على المنافسة بعدوانية.

ويرى الباحث Dickson 1992 ان الاستجابة تعتمد على قدرة المنظمة على التعلم حول التغيرات المختلفة في بيئة الاعمال، ويؤكد الباحثان Jayachandran & Satish على العلاقة بين الأداء الماضي للمنظمة وقدرتها على الاستجابة.<sup>3</sup>

ومما سبق يتضح أنّ قدرة المنظمة على التجاوب تؤثر على دعم الريادة السوقية، لأنها تعكس الفعالية والكفاءة فيما تستشعره المنظمة وتفسره وتتصرف من خلاله من محفزات سوقية. بناء على ذلك، فإن الاستجابة تحدث حينما تدرك المنظمة حاجة معينة تحفزها الأسواق التي تعمل فيها وأنّ تمتلك القدرة على تلك الاستجابة. فإن قدرات الإدراك recognition والتصرف action أمران متسقان مع ظهور قدرة استراتيجية الاستجابة الكلية للمنظمة.<sup>4</sup>

وحسب Chen, M.-J., & MacMillan, I. C فإنه من وجهة نظر استراتيجية، من المهم جداً فهم الشروط التي سوف تسمح للمنظمة للقيام بتحريك تنافسي الذي سيكون مفيداً إذا كان هناك غياب أو تأخر في الاستجابة. وفيما إذا كانت هذه الحالة الحاصلة محددة من خلال العوائد PAYOFFS المتحققة

<sup>1</sup> Akhter S. H.. **Strategic planning, hyper-competition, and knowledge management.** Business Horizons, 46, (2003). P 19.

<sup>2</sup> K. G. Smith, C. M. Grimm, M. J. Gannon, and M.-J. Chen, "Organizational information processing, competitive responses, and performance in the US domestic airline industry," *Academy of Management Journal*, vol. 34, 1991, p. 64

<sup>3</sup> Satish Jayachandran & Rajan Varadarajan: **Does Success Diminish Competitive Responsiveness? Reconciling Conflicting Perspectives**, Journal of the Academy of Marketing Science. Volume 34, No. 3, P 284

<sup>4</sup> Garrett, Robert P., Jeffrey G. Covin, and Dennis P. Slevin. "Market responsiveness, top management risk taking, and the role of strategic learning as determinants of market pioneering." *Journal of Business Research* 62.8 (2009): P 784

للمنظمة التي تبادر بالتحرك أو الأخرى التي سوف تستجيب، حيث أنّ العوائد المرتبطة بالتحركات التنافسية أو التحركات التنافسية المضادة لها تعد افتراضاً أساسياً في نظرية الألعاب.<sup>1</sup>

كما يرى Dutta & al 2014 أنّ الكثير من المؤسسات تبذل جهوداً كبيرة في ردود الأفعال التنافسية وبالتالي يؤثر ذلك سلباً على طول مدة استجابتها للتغيرات البيئية المختلفة.<sup>2</sup> وهنا تظهر أهمية إدارة المعارف والتعلم حول البيئة التنافسية، وفي حديثه عن أهمية التعلّم في إحدى الشركات يؤكد Arie de Geus أنّ قدرة المنظمة على التعلم أسرع من منافسيها ربما تكون الميزة التنافسية المستدامة الوحيدة.<sup>3</sup> ويتساءل Chen & MacMillan هل يمكن للمنظمة أن تكون تنافسية أكثر إذا زادت من معرفتها حول زبائها؟ فالإجابة هنا ترتبط أكثر بمدى قدرة المنظمة على توليد معارف جديدة لتفسير التغيرات في الأنماط الزبونية، وتستجيب بنجاح لبيئتها، حيث أنّها تحتاج إلى " قدرات ديناميكية لتكييف، دمج، وإعادة ضبط مهارات المنظمة الداخلية والخارجية، وأيضا الموارد والكفاءات الوظيفية اتجاه البيئة المتغيرة باستمرار".<sup>4</sup> ويتضح من خلال ذلك، أنّ "أهم مزايا المنظمات المتكيفة هو التدفق الحر للمعرفة من خلال تقليل اللامركزية في صنع القرار والتي تسمح بالتجاوب السريع للتغير".<sup>5</sup>

مما سبق يظهر أنّ إدراك الواقع التنافسي يتطلب سعي المديرين إلى تبني منهجية تعزز من الأداء المعرفي داخل المنظمة، وفي الجانب الاستراتيجي أين تكون القرارات حاسمة جداً، يزيد الأمر الحاحاً وأهميةً في تبني مناهج مثل إدارة المعرفة الاستراتيجية، حيث يتوقع أن تساهم أيضاً في دعم الجانب الاستشاري للاستراتيجية، فهذه الأخيرة بمفهومها الحديث تختلف عن المفاهيم التي عرفناها في ظل بيئات تنافسية أقل تغييراً واضطراباً.

### المطلب الثاني: إدارة المعرفة الاستراتيجية واستشراف السلوكيات التنافسية

أظهرت بعض الدراسات الحديثة حسب Montgomery & al 2005 أنّ تفكير المديرين عند اتخاذ قراراتهم في جانب المنافسين يركّز في الأساس على سلوك المنافسين السابق أو الحالي أكثر من التركيز على ردود أفعال المنافسين المتوقعة. وحسب Leeflang, P.S فإنّ ذلك يرجع إلى الإدراكات الإدارية managerial

<sup>1</sup> Chen, M.-J., & MacMillan, I. C. **Nonresponse and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility.** *Academy of Management Journal*, 35(3), 1992, P 542.

<sup>2</sup> Dutta, Amitava, Hun Lee, and Masoud Yasai-Ardekani. "Digital systems and competitive responsiveness: The dynamics of IT business value." *Information & Management* 51.6 (2014): P 765.

<sup>3</sup> A. P. De Geus, "Planning as learning". *Harvard Business Review*, March–April 1988, P71.

<sup>4</sup> P Katsoulakos & A J Tait: **Strategic Knowledge Management Solutions**, INLECOM Ltd, 2004, P 04.

<sup>5</sup> Martin Reeves & Michael S. Deimler: **Adaptive Advantage: Winning Strategies for Uncertain Times**, The Boston Consulting Group, Inc. 2012, P 19.

perceptions بالعوائد المتدنية التي يمكن تحصيلها من وراء توقع سلوك المنافسين مقارنة بالتكلفة العالية التي تصاحب ذلك، وحسب نفس الباحث فإننا في حاجة الى المزيد من الجهود البحثية لإقناع المديرين أنه يمكن ان تطبق العديد من النماذج والمناهج بشكل نافع لتوقع ردود الأفعال التنافسية وتحديد السلوكات المستقبلية للمنظمة.<sup>1</sup>

ويرى Pietersen أن ما تدعوه الشركات تخطيطا استراتيجيا غالبا ما يبقى ضمن هذا الإطار، وبعض الشركات تبقى مقيدة ضمن هذه الأفكار القديمة، التي يبقى هدفها الوحيد ينحصر في تحقيق وضعية منتظمة ومنتبا بها. وبالنسبة لهذه الشركات فإن الاستراتيجية مجرد لعبة أرقام وليست لعبة أفكار، تخطيط شعائري طقوسي a planning ritual أكثر منه عملية استكشاف. ويعد ذلك هدفا مثاليا في بيئة مستقرة ولكنه غير ملائم أبدا في بيئة ديناميكية.<sup>2</sup> ويتساءل الباحث هنا عن ماهية الطريقة التي تساهم في تحقيق عمليات استراتيجية ناجحة في ظل ما تسمى به بيئة الأعمال بالفوكا\* VUCA، فالقدرة على انشاء منظمة متكيفة هي ما يمثل الميزة التنافسية المستدامة، وهذه الأخيرة لم تعد تعني "المنتجات أو الخدمات" فقط بل قدرة المنظمة على التجدد مرات ومرات متعددة، انطلاقا من التحسس للبيئة الاعمال والاستجابة بسرعة للتغير وفق قاعدة مستمرة. ومن هنا فالفوز مرة واحدة ليس هو الإنجاز وإنما ان تكون قادرا على الفوز باستمرار.

إن ما يعزز التفكير الاستراتيجي لأي منظمة ليس التفكير فيما هو متاح، وإنما تفكير خارج الباراداييم التنافسي Thinking Outside of the competition paradigm، اذ يجب على المنظمات ألا تهتم بانتصار واحد سهل، بل أن تعزز من سلسلة انتصاراتها حتى تجعل من أمر تقليدها أمرا صعبا لمنافسيها، وخاصة إذا كانت تفكر بسرعة وتحقق التماسك التنظيمي. ولا يكون هذا الا بتبني الأساليب الحديث في إدارة المعارف الاستراتيجية بشكل خاص. إذ ان المنظمات الرائدة اليوم، تبحث في الكيفيات التي من خلالها تصنع التغيير وتساهم في فرض شروط التنافس في الأسواق، وحينما تكون المزاومة السوقية عالية جدا، وجب البحث في الطرق التي تتجاوز منطق التفكير الحالي، ومحاولة الاستفادة من تميزها التنظيمي في انشاء مزايا تنافسية صعبة التقليد، وتحاول دائما ان تتجدد وفقا للتوجهات السوقية الحالية والمستقبلية.

<sup>1</sup> Leeflang, P.S., **Modeling competitive responsiveness**, in Handbook of Marketing Decision Models. 2008, Springer. p. 211-251.

<sup>2</sup> W. Pietersen. **Strategic learning: How to be smarter than your competition and turn key insights into competitive advantage**: John Wiley & Sons, 2010. P 36.

\* هي اختصار يمثل أربع كلمات في اللغة الإنجليزية ambiguity, complexity, uncertainty, volatility والتي تعني التقلب، عدم التأكد، التعقد، والغموض.

ويقترح Lee أنه يجب على المنظمات أن تستمر في تحديث وتطوير الكفاءات الابتكارية التي تستهدف من قبل المنافسين وهنا يواجه المديرون تحدياً حقيقياً لتحديد ماهية الكفاءات والقدرات التي يجب التركيز عليها، مما سيؤدي إلى صعوبة في تحديد الأهداف الاستراتيجية التالية للمنظمة.<sup>1</sup>

هذا ما أشار إليه بورتر Porter في كتابه المشهور عن الاستراتيجية التنافسية حيث يرى أنّ سلوكيات المنافسين توفر إشارات في عدد كبير من الجوانب. بعض الإشارات تكون مغلوبة، وبعضها تحذيري، والبعض التزامات مبكرة لطريق الفعل. إشارات السوق وسائل غير مباشرة للاتصال مع السوق، ومعظم ان لم يكن كل سلوكيات المنافسين تتضمن معلومات من الممكن أن تساعد في تحليل المنافس وتكوين الاستراتيجية.<sup>2</sup>

وحسب دراسة K. G. Smith وآخرون فإن المعلومات المستوحاة من التصرفات الاستراتيجية strategic actions سوف تكون صعبة جداً للمنافسين من حيث التفسير والفهم والنسخ، مما ينشئ صعوبة في التجاوب معها، فمثلاً عند ادخال منتج جديد للسوق سيكون من الصعب توقع نجاحه أو فشله أو درجة تهديده للمنافسين، وهنا ستفضل المؤسسات المنافسة الانتظار لغاية التأكد أكثر من المعلومات، ممّا يؤثر على طول مدة استجابتها ويظهر الحاجة إلى إدارة المعرفة التي مهمتها الأساسية معالجة المعلومات وتحليلها وتحويلها إلى معرفة لاتخاذ القرارات ذات الأهمية الاستراتيجية.

وتحاول نظرية معالجة المعلومات التنظيمية حسب Knight & McDaniel شرح السلوك التنظيمي من خلال دراسة التدفق المعلوماتي داخل وحول المنظمات، تحليل المعلومات يتضمن مفاهيم تتعلق بتحليل وتبادل البيانات البيئية في نقاط حدود المنظمة إلى المديرين لغرض صنع قرارات ذات معنى.<sup>3</sup> وتتعلق جودة القرارات بدرجة أولى بالطريقة التي تم بها جمع وتحليل ومعالجة المعلومات وفق أطر ونماذج معرفية سابقة، أو من خلال البحث في أنماط جديدة تقود إليها تلك المعلومات، فعملية تحويل تلك المعلومات إلى أفعال تقود سلوكيات إيجابية يدعم تحقيق الاستراتيجيات الفرعية والاستراتيجية الكلية للمنظمة. ولكن المشكلة اليوم تتعلق بالكم الهائل من المعلومات التي يمكن الحصول عليها، وهنا يواجه أصحاب القرار معضلة كبيرة في فهم ما ينبغي فعله بالضبط خاصة وأنّ بعض المعلومات تكون متناقضة، أو تقترح بدائل عديدة على متخذ القرار، إذ تعتبر خبرة أفراد الإدارة العليا هي الفيصل في هذا الجانب.

<sup>1</sup> Lee, D. Strategic: knowledge disclosure: Its effect on competitive response and knowledge-based competencies in the global hard disk drive industry. University of Pittsburgh. (2010). P iv

<sup>2</sup> Porter, M, E., Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press, New York.1980, P 75.

<sup>3</sup> K. G. Smith, C. M. Grimm, M. J. Gannon, and M.-J. Chen, OP CIT, P 64.

## المبحث الثاني: تحليل علاقة أبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية بالاستجابة التنافسية.

تتعدد الأبعاد التي يقترحها الباحثون لإدارة المعرفة، ويتناول هذا المبحث عرضاً للأبعاد المختارة لقياس إدارة المعرفة الاستراتيجية وتأثيراتها المتوقعة على الاستجابة التنافسية.

### المطلب الأول: أهمية صناعة المعنى الاستراتيجي في تعزيز الاستجابة التنافسية

يؤكد الباحث جو Choo أن " المنظمة المعرفية" هي تلك التي تسعى إلى استخدام المعلومات استراتيجية في ثلاثة سياقات أساسية: صناعة المعنى، توليد المعرفة، وصناعة القرار؛<sup>1</sup> فيما يتعلق بصناعة المعنى فدورها الوسيط هو السماح لأعضاء التنظيم لبناء وتبادل فهم مشترك لماهية وعمل المنظمة، وهنا لا بد من الأخذ بعين الاعتبار مهمة المنظمة، رؤيتها، القيم والثقافة التنظيمية، التي تسمح للأفراد لإعطاء المعنى في حياتهم وأعمالهم.

الجدول رقم (3-1): عملية صناعة المعنى: *The Sense Making Process*

الاحتياجات من المعلومات	الحصول على المعلومات	استخدام المعلومات
ما هي التوجهات الجديدة في صناعتنا؟	الفحص البيئي <i>Environmental scanning</i>	تخفيض عدم التأكد، إدارة الغموض، التفسير الجماعي
ما هي الكفاءات الجوهرية التي يمتلكها المنافسون؟	نظم المعلومات	بناء المعرفة المشتركة
ما هي القيمة يمتلكها عملائنا؟	البحث	صناعة القرار

المصدر:

Rivadavia Correa Drummond & al: *Strategic knowledge management: In search of a knowledge-based organizational model*, COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO, 2008, VOL. 14, N.º 2, P 249.

إنّ الهدف طويل المدى لعملية صناعة المعنى في المنظمة هو التأكيد على قدرة المنظمة على التكيف والاستمرارية والتطور في ظل بيئة معقدة وديناميكية، من خلال النشاطات التي من شأنها تعزيز الفهم

<sup>1</sup> Rivadavia Correa Drummond & al: *Strategic knowledge management: In search of a knowledge-based organizational model*, COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO, 2008, VOL. 14, N.º 2, P 248.



والتفسير المشترك للمعلومات، مما يسمح بفهم التغييرات، والتوجهات، والسيناريوهات المختلفة المتعلقة بالعملاء، الموردین، المنافسين، والفاعلين الآخرين في البيئة الخارجية للمنظمة. المنظمة تواجه قضايا مثل تقليل عدم التأكد، وإدارة الغموض المحيط بها. المنافسة والمنافسين، الفحص البيئي، البحث السوقي، والنشاطات المشابهة هي كلها مبادرات تنظيمية تهدف لبناء المعنى حول القضايا التي لا توجد أجوبة واضحة عنها. الجدول رقم (1-3) يوضح عملية صناعة المعنى داخل المنظمة ضمن بعد معلوماتي.

موضوع صناعة المعنى وخاصة من جانب القيادة أعطي الأهمية مع مؤلف Karl Weick حول صناعة المعنى في المنظمات Sensemaking in Organizations ، اذ تم تعريفه على أنه "العملية التي من خلالها يقوم القائد ببناء قرار وصناعة معنى مسبق retrospective sense حول تأثيره of what occurs".<sup>1</sup>

من جهة أخرى حينما نتحدث عن التغيير تظهر أهمية أحداث المعنى أو الفهم المشترك يرى Lotte & Lewis أن صناعة المعنى هو محاولة لإنشاء فهم منظم ومتسق لإحداث التغيير<sup>2</sup> ومنه فصناعة المعنى تركز على العملية أو الطريقة أكثر من التركيز على النتائج.<sup>3</sup>

إدارة الأنماط تعني تحليل البيانات في كل وقت ودمجها مع الأنماط التاريخية (السابقة)، وناقش Snowden إدارة الأنماط كعملية أكثر استباقية وتفاعلية، وأن القرارات التي يتم اتخاذها تتم انطلاقاً من الماضي أو الأنماط المستقبلية المتصورة، وليس من خلال اختيارات عقلانية للبدايل المتاحة، اذن فإن فهم الأنماط يعتبر مفتاحاً لإدارة السلوك داخل المنظمات وفي العلاقات مع الأسواق والعوامل البيئية.

ويضيف Stern & al أن هذا المفهوم يشير الى مجموعة الميكانيزمات التي تحدد معايير وقواعد الإدراك والتفسير والاعتقاد والتصرف التي يتم اعتمادها بشكل اعتيادي.<sup>4</sup> حيث أن المنظمات التي تتطور قدرتها في صناعة المعنى لديها فرصة أفضل للاتصال (من خلال تبادل للمعلومات الاستراتيجية)، وتفسير (من خلال استيعاب مشترك لمختلف الأبعاد البيئية مع زيادة التعقيد الاستراتيجي)، وتحليل (من خلال

<sup>1</sup> DeKrey, Steven J., and Edwin J. Portugal. "Strategic Sensemaking: Challenges Faced by a New Leader of an SME." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 150 (2014): P 57.

<sup>2</sup> Lüscher, Lotte S., and Marianne W. Lewis. "Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox." *Academy of Management Journal* 51.2 (2008): P 222.

<sup>3</sup> DeKrey, Steven J., and Edwin J. Portugal. OP CIT, P 57.

<sup>4</sup> NEILL, Stern; MCKEE, Daryl; ROSE, Gregory M. **Developing the organization's sensemaking capability: Precursor to an adaptive strategic marketing response.** *Industrial Marketing Management*, 2007, 36.6: P 732.

عدة منظورات واعتبارات) لعدد كبير من المعلومات، مما يقود الى تسلسل أفضل للسلوكيات التي من خلالها يتم الاستجابة للبيئة.

وتعتبر صناعة المعنى كما يؤكد الباحثان Eisenhardt & Martin كمقدرة تساهم في بناء ميزة تنافسية مستمرة وتعزيز قدرة المنظمة على ضبط ونشر الموارد بشكل فعال للاستجابة بشكل أفضل في بيئة متقلبة باستمرار.<sup>1</sup> ومن جانب آخر يرى Boland & al أن صناعة المعنى يقلب النظرة التقليدية للمدير رأساً على عقب، صحيح أن المديرين أو لأعضاء الإدارة العليا أهدافاً ويتخذون قرارات تقود الى سلوكيات هادفة، ولكنهم يقومون بذلك أحياناً، والمقصود هنا أن هؤلاء يواجهون في معظم وقتهم بيئة لا يفهمونها جيداً معرفة البدائل المتاحة لهم، وكيف يمكن اتخاذ القرار بين تلك البدائل. ومعنى ذلك ان صناعة المعنى ليس اتخاذ القرار ولكن هي في الحقيقة ما يقضي المديرون معظم وقتهم فيه.<sup>2</sup>

حيث اقترح Johnson & al في دراسته وانطلاقاً من المفهوم الذي اقترحه Weick 1995 أن قياس صناعة المعنى يرتبط أساساً بتأثيرات القرارات ومدى فهم المنظمة وقدرتها على تحديد الأخطاء وأيضاً فهم مالذي يجعلها ناجحة وكذا فهم تأثيرات القرارات والتصرفات ومختلف التعديلات عليها.<sup>3</sup>

صناعة المعنى الفعال هو في كيفية تطوير نماذج ذهنية معلنة متبادلة mutually informed mental models في كل أجزاء المنظمة، بحيث تسهل هذه النماذج الأطر التي من خلالها تطلب المعلومات المستقبلية من المنظمة، وتعتبر هذه النماذج ضرورية لصناعة معنى مشترك حول الظواهر وحتى تتحرك المنظمة في اتجاه مشترك، بينما حينما لا يكون مفهوماً كل ذلك بشكل كاف، يصعب حينها على المنظمة أن تطور رؤى واضحة ومشاركة حول الوقائع الحاصلة.<sup>4</sup>

ومن هذا المنطلق، يعتبر Krush & al أن صناعة المعنى يعتبر أمراً حاسماً لنجاح المنظمة في التعلم حول طريقة الاستجابة لتغيرات السوق المختلفة وتؤدي دوراً حاسماً في تطبيقات المعرفة

<sup>1</sup> Eisenhardt, Kathleen M., and Jeffrey A. Martin. "Dynamic capabilities: what are they?." Strategic management journal, 21.10-11 (2000): P 1105.

<sup>2</sup> Boland Jr, Richard J., and Youngjin Yoo. "Sensemaking and knowledge management." Handbook on Knowledge Management 1. Springer Berlin Heidelberg, 2004. P 383.

<sup>3</sup> Johnson, Jean L., Ravipreet S. Sohi, and Rajdeep Grewal. "The role of relational knowledge stores in interfirm partnering." Journal of Marketing 68.3 (2004): P 26.

<sup>4</sup> Day, George S. "Managing the market learning process." Journal of Business & Industrial Marketing 17.4 (2002): P 247.

الاستراتيجية.<sup>1</sup> بحيث يؤثر على جانب استقبال المعلومات من جهة ومن جهة أخرى، في تطبيقات المعرفة الاستراتيجية التي تم توليدها من خلال صناعة المعنى حول الأحداث التنافسية المختلفة.

وحسب الباحث Jay 2003 فإن المنظمات تتعلم باستمرار حول أسواقها وبيئة أعمالها من خلال العمليات المتعلقة بتحسس الأسواق Market Sensing وصناعة المعنى Sense Making، ومن تحكمت في هذين الأمرين تتميز تنافسيا من خلال استشراف الفرص السوقية قبل منافسيها وتوجهات السوق المستقبلية وكيف يمكن الاستجابة لها.<sup>2</sup> أي أنّ نشاطات الاستشعار السوقي وصناعة المعنى تسمح للمنظمات بالتعلم المستمر، بحيث يعتمد الاستشعار السوقي على استعلام بعقلية متفتحة أكثر من مجرد جمع معلومات وتأكيد معتقدات مسبقة حول السوق، ثم توزيع المعلومات المحصل عليها لتعزيز نماذج عقلية جماعية Collective mental models تسمح بإعطاء معنى لتلك المعلومات، والتأكد من أن كل فرد يعطيها الأهمية المطلوبة، والأساس أنّ هذه المنظمات المتوجهة سوقيا تتميز بوضوح الافتراضات المشتركة حول الأسواق التي تضمن تناسق وتوقيت الاستراتيجيات الاستشرافية أكثر من مجرد رد فعل للأحداث السوقية.

ويرى Douglas & Gatignon أنّ التقلّب البيئي يؤثر على قدرة المنظمة في توقع الأحداث والتغيرات، وبالتالي كلما زاد تقلب بيئة الأعمال قل الوقت المطلوب للاستجابة خاصة في ظل قطاعات سوقية عالية الديناميكية مثل قطاعات التكنولوجيا والصناعة الالكترونية، ومن هنا فالمنظمات عليها ان تطور قدراتها في قراءة الإشارات التي تدل على التغيير المحتمل وأيضا تعزيز الإجراءات الضرورية للتقييم، اتخاذ القرارات وأيضا تنفيذ التجاوب التنافسي.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: أهمية استكشاف المعرفة الاستراتيجية في دعم الاستجابة التنافسية

ينظر الباحثون الى استكشاف المعرفة باعتبارها عملية تتعلق بدرجة أولى بتوليد المعرفة واكتسابها، ويلقى اهتماما كبيرا بالنسبة للبحوث التي تتناول الابداع داخل المنظمة، ويرى Popadiuk & al أنّ استكشاف المعرفة "عملية تشير الى التصرفات والنشاطات المتعلقة بالبحث، الخطر، التجريب، المرونة،

<sup>1</sup> Krush, M. T., Agnihotri, R., Trainor, K. J., & Nowlin, E. L: Enhancing organizational sensemaking: An examination of the interactive effects of sales capabilities and marketing dashboards. *Industrial Marketing Management*, 2013, 42.5: P 824

<sup>2</sup> DAY, George S, OP Cit, P 240

<sup>3</sup> Bowman, Douglas, and Hubert Gatignon. "Determinants of competitor response time to a new product introduction." *Journal of Marketing Research* (1995): P 45.

الاكتشاف، والابداع".<sup>1</sup> من جهة أخرى فان توليد المعرفة يمكن تناوله في الدراسات من أحد الجانبين: من جانب المخزون المعرفي ومن جانب العملية، بحيث تقترح وجهة النظر الأولى أنّ توليد المعرفة يساهم في تعزيز المخزون التنظيمي من المعرفة، ويتم اعتباره كأداة وظيفية لقياس الأداء، فهذا المخزون المعرفي يتآكل حينما تصبح المعرفة غير مجدية أو مهمة، أمّا وجهة النظر الثانية فتعبّر عن توليد المعرفة بأنه عملية ديناميكية، تفاعلية، وتركز على المعرفة الجديدة.<sup>2</sup>

وافترض Li & al 2006 أن الأنشطة المرتبطة بالبحث عن المعرفة لها عدة أبعاد، خاصة ما تعلق بالتوقيت، أي أنّ توليد المعرفة يرتبط بإنشاء المعرفة الجديدة من خلال البحث في البدائل الممكنة، إذ أنّ الأفراد يزعون الى البحث في البدائل التي ترتبط بمعارفهم الحالية وأيضا الخيارات المتوفرة والتي يمكن أن تفقد قيمتها مع الوقت.<sup>3</sup>

وحسب Charlotta & al فإنّ استكشاف المعرفة يهدف الى انشاء فرص أعمال جديدة والتي تظهر خارج نطاق الاستراتيجية الحالية، بحيث تسمح نشاطات المنظمة في هذا الجانب بادراك الفرص وتطوير معارف جديدة تساهم في تعزيز استمرارية المنظمة على المدى الطويل. حيث تنعكس تلك المعرفة في منتجات، عمليات، أسواق جديدة.<sup>4</sup>

من جهة أخرى أظهرت دراسة Charlotta 2012 أنّه في كل منظمة هناك على الأقل عدّة أفراد يحاولون عدّة مرات اشراك منظماتهم في أنشطة توليد المعرفة التي هي خارج مجال اهتمام الاستراتيجية الحالية، هذه الأنشطة تختلف عن الاستراتيجيات الحالية في عدة جوانب مثل ما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة، مجموعة الزبائن المستهدفين.<sup>5</sup>

ويقترح Chen & Edgington باعتبار عملية توليد المعرفة مسألة مكلفة، أنّه على المنظمة أن تجد طريقتها المثلى لذلك من خلال المفاضلة بين العوائد المتوقعة والمهام الحالية، أي إيجاد التوازن بين

<sup>1</sup> Popadiuk, Silvio, et al. "Measuring Knowledge Exploitation and Exploration: An Empirical Application in a Technological Development Center in Brazil." *Learning* 4.3.65 (2009): P 2.

<sup>2</sup> Esterhuizen, Denéle, Cornelius SL Schutte, and A. S. A. Du Toit. "Knowledge creation processes as critical enablers for innovation." *International Journal of Information Management* 32.4 (2012): P 355.

<sup>3</sup> Popadiuk, Silvio, et al, Op Cit, P 04.

<sup>4</sup> Sirén, Charlotta A., Marko Kohtamäki, and Andreas Kuckertz. "Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap." *Strategic Entrepreneurship Journal* 6.1 (2012): P 20.

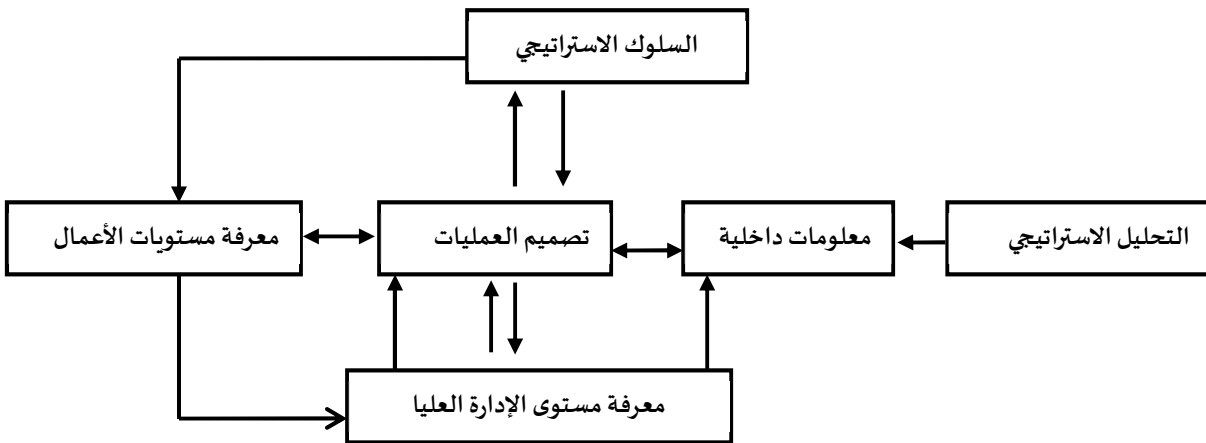
<sup>5</sup> Sirén, Charlotta A. "Unmasking the capability of strategic learning: a validation study." *The Learning Organization* 19.6 (2012): P 502.

الأهداف الأساسية على المدى القريب دون المساس بالتنافسية على المدى الطويل، ويرى الباحث أيضا أن فرص المنظمة في التعاضد التنظيمي وتحقيق التنسيق والتكامل يمكن أن تؤثر في دعم عمليات إدارة المعرفة وخاصة ما يرتبط بتوليد المعرفة.<sup>1</sup>

ويرى العدواني وآخرون 2009 أن المعرفة الاستراتيجية الجديدة، بوصفها التوظيف الفاعل لخزين المنظمة المعرفي مع الإبداع الفكري للعاملين، القائم على رؤية المستقبل واحتمالاته المختلفة، على النحو الذي يضمن تطوير أهداف التحليل الاستراتيجي لتشمل إلى جانب التشخيص الأمثل لنقاط قوة وضعف المنظمة، وما يخص نواحي الفرص والتهديدات التي تواجهها مهمة تطوير خزنها المعرفي.<sup>2</sup>

والشكل التالي يقدم اطارا لتفاعل مخرجات التحليل الاستراتيجي والمعلومات الداخلية، وأهمية المعرفة الجديدة في تعزيز السلوك الاستراتيجي.

الشكل رقم (1-3): المعرفة الجديدة والسلوك الاستراتيجي



المصدر: عبد الستار العدواني وآخرون: دور المعرفة الاستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي دراسة لآراء المديرين في منظمات الهاتف النقال العراقية، ورقة ضمن أعمال الملتقى الدولي: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الإدارية - الجامعة التطبيقية - الأردن، 27-29-أفريل 2009، ص 4.

حيث يعبر السلوك الاستراتيجي عن مخرجات المعرفة الاستراتيجية في مستوي الأعمال والإدارة العليا، من خلال معطيات التحليل الاستراتيجي وأيضا الوضع الداخلي للمنظمة. فعملية التفاعل بين كل تلك العناصر تضمن في النهاية تعزيز المخزون المعرفي لأفراد الإدارة العليا، مما يساعد في فهم أفضل للواقع الداخلي للمنظمة ويدعم اجراء التحسينات المطلوبة لتعزيز التجاوب الأفضل مع التغيرات المختلفة لبيئة الأعمال.

<sup>1</sup> Chen, Andrew NK, and Theresa M. Edgington. "Assessing value in organizational knowledge creation: considerations for knowledge workers." *MIS quarterly* (2005): P 280.

<sup>2</sup> عبد الستار العدواني وآخرون، مرجع سابق، ص 4.

من جانب آخر، يؤكد Rothaermel and Alexandre 2009 أن قدرة المنظمة على الاستفادة من استكشاف المعرفة الاستراتيجية تتعلق بقدرتها الاستيعابية.<sup>1</sup> هذه الأخيرة التي ترتبط شكل أساسي بقدرة المنظمة على صناعة المعنى الاستراتيجي، أي أن المنظمات تصنع المعنى ثم تحاول من خلاله استكشاف معارف جديدة أو التركيز أكثر على المعارف الحالية الضائعة.

حينما تولد المنظمة معارف جديدة من الزبائن والمنافسين، تساهم في تقديم استشعار أفضل لواقعها السوقي، وبالتالي تعزيز قدرتها على التصرف في حال ظهور مستجدات تتعلق باحتياجات الزبائن، أو توجهات المنافسة، وغيرها من التغيرات البيئية المختلفة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أهمية مشاركة المعرفة الاستراتيجية في دعم الاستجابة التنافسية

المعرفة الجديدة التي تم اكتسابها أو توليدها سوف تكتسب الطابع الشخصي أو الذاتي وسوف يكون تأثيرها بسيطاً ما لم يتم تشاركتها وتوسيعها من خلال التفاعلات الجماعية داخل المنظمة.<sup>3</sup> ويرى بعض الباحثين أن توليد المعرفة غير كاف، ويجب إيجاد الميكانيزمات التي من خلالها يتم تعزيز المخزون المعرفي، واسترجاعها وقت الحاجة إليها.<sup>4</sup> إذ تساهم عملية تبادل ومشاركة المعرفة في دعم التفاعل المستمر بين معارف الأفراد والمعارف الجديدة، مما يضمن الاستخدام السليم لها فيما بعد.

تشير أيضاً هذه العملية التي تلقى اهتماماً واسعاً لدى الأكاديميين والممارسين في مجال إدارة المعرفة إلى مشاركة المعرفة الاستراتيجية التي تم اكتسابها على المستوى الفردي من خلال التفاعلات بين الأفراد داخل وعبر الوحدات التنظيمية، وذلك من خلال قنوات الاتصال الرسمي وغير الرسمي (الحوار، المناقشات...)، والمشاركة الفعالة للمعرفة للأغراض الاستراتيجية في منظمات الأعمال تتطلب الاستغلال الفعال لجماعات العمل واللقاءات الشخصية لمشاركة الأفكار، حيث تعتبر مشاركة هذا النوع من أنواع المعرفة نقطة بداية هامة لتطوير معرفة تنظيمية مشتركة للأهداف الاستراتيجية.

<sup>1</sup> Rothaermel, Frank T., and Maria Tereza Alexandre. "Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity." *Organization science* 20.4 (2009): P 761.

<sup>2</sup> Wei, Yinghong Susan, and Qiong Wang. "Making sense of a market information system for superior performance: The roles of organizational responsiveness and innovation strategy." *Industrial Marketing Management*, 40.2 (2011): P 270.

<sup>3</sup> Sirén, Charlotta A. "Unmasking the capability of strategic learning: a validation study, OP.CIT, P 503.

<sup>4</sup> Allameh, Sayyed Mohsen, and Sayyed Mohsen Zare. "Examining the impact of KM enablers on knowledge management processes." *Procedia Computer Science* 3 (2011): P 1214.

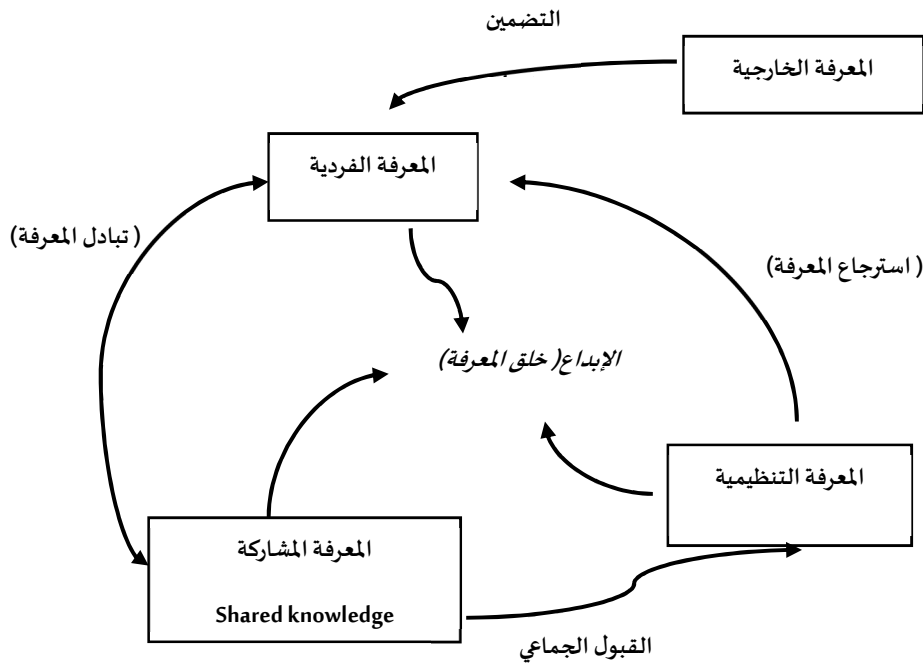
من جهة أخرى يرى غالب أن تراكم المعرفة ضرورة قبل نقلها الى الآخرين، حيث أن دورة تكوين المعرفة تتطلب وجود تراكم معرفي حقيقي يرفد الإدارة باحتياجاتها ويعمل على تحقيق التوازن بين الوحدات والتشكيلات التنظيمية من خلال تقليل الفجوة المعرفية<sup>1</sup>

تظهر إشكالية المعرفة خاصة حينما نتحدث عن صعوبة التعبير عن المعرفة الضمنية، لهذا يظهر هنا دور المنظمات في إيجاد الطرق والوسائل الكفيلة بذلك. أيضا فإن عملية مشاركة المعرفة تتم في ظل دورة تعبر عن أنشطتها الرئيسية كما يعبر عنه Ackerman et. al في الشكل المقابل.

حيث أن تشارك المعرفة يتم من خلال ثلاثة أنشطة رئيسية:<sup>2</sup>

1. استرجاع المعرفة: مشاركة المعرفة من المنظمة إلى الفرد لغرض استرجاع المعرفة، الذي من خلاله يتعلم الأفراد من المنظمة.
2. تبادل المعرفة: مشاركة المعرفة من فرد إلى أفراد آخرين لغرض تشارك المعارف الفردية، وهنا يتعلم الفرد من الأفراد الآخرين.
3. خلق المعرفة: حيث يهدف تبادل المعارف من خلال الأفراد لتوليد معارف جديدة، حيث يكون نتيجة توليفة من خلال الأفراد الموجودين، المشاركة، وأيضا المعرفة التنظيمية.

#### الشكل رقم (1-3): دورة مشاركة المعرفة



المصدر:

Mark S.Ackerman et. al: *Sharing expertise : beyond knowledge management*, The MIT Press, London, England, 2003, p 30.

<sup>1</sup> غالب سعد ياسين، مرجع سابق، ص 108.

<sup>2</sup> Source: Mark S.Ackerman et. al: *Sharing expertise : beyond knowledge management*, The MIT Press, London, England, 2003, P (31-32).

من خلال الشُّكل فإنه تتم أخرجة المعرفة الفردية من خلال التبادل لتصبح متاحة ومن ثم دمجها مع المعرفة التنظيمية لتصير ذات قبول جماعي ، أي تصبح المعرفة مقبولة جماعيا كأنها معرفة تنظيمية وبالتالي تتم أدخلة هذه المعارف التنظيمية إلى أفراد المنظمة من جديد، كذلك فإن أشكال المشاركة بالمعرفة ترتبط بعملية التعلم التنظيمي للأفراد والجماعات، فالتعلم على مستوى المنظمة يكون فقط عندما تعامل المعرفة الجماعية على أنها معرفة تنظيمية، وتصبح هذه الأخيرة مقبولة ومستخدمة جماعيا، وبالتالي يصير القبول الجماعي للمعرفة هنا ذا أهمية استراتيجية بالنسبة للمنظمة.

وتعتبر مسألة تبادل ومشاركة بالمعرفة أصعب أحيانا من توليدها، خاصة إذا اعتبرنا المعرفة موردا فريدا، فالمنطق السائد عند الأفراد أن "المعرفة قوة". فالمنظمات التي تستطيع إيجاد الطرق الكفيلة بتسهيل المشاركة وغالبا من خلال طرق تحفيزية للأفراد، ستكتسب ميزة هامة من مزايا المنظمات المتعلمة. ويزداد الأمر تعقيدا حينما نتحدث عن المعرفة الاستراتيجية، حيث أن إيجاد البيئة التي تضمن مشاركة مستمرة للقضايا ذات الأهمية الاستراتيجية داخل المنظمة يساعد في بناء معنى موحد ويحقق التكامل والتنسيق بين الموارد، ويضمن في النهاية استجابة تنظيمية مستمرة.

### المطلب الرابع: أهمية استغلال وتطبيق المعرفة الاستراتيجية في دعم الاستجابة التنافسية

تعاني المنظمات أحيانا من مشكلة التركيز الزائد على توليد المعرفة أو استكشافها، بينما قد تتوفر من الموارد ما يلزم لتحقيق مزايا تنافسية، فتحتاج المنظمات إلى إعادة دمجها أو تغيير في نشاط معين، مما ينعكس على طريقة أداء الأعمال.

وحسب Charlotta فإنَّ فعالية التصرف داخل المنظمة يرتبط بشكل أساسي بالقدرة على تنفيذ ودمج المعرفة في سلوك مترابط، ويشير تطبيق المعرفة الاستراتيجية إلى الطريقة التي من خلالها يتم إضفاء الطابع المؤسسي على المعرفة institutionalisation of knowledge في المظاهر الجماعية للمنظمة، كالهياكل، العمليات، الاستراتيجيات وغيرها، وهنا فإن مختلف الأقسام في المنظمة تختبر إمكانية وضع تلك المبادرات الاستراتيجية المطورة قيد العمل، وسيتم اعتماد وتنفيذ المبادرات الناجحة من خلال استراتيجيات تظهر نتائجها في منتجات جديدة أو خدمات أو عمليات.<sup>1</sup>

ويرى نجم أنّ فإن المعرفة السابقة التي تم التوصل إليها تكون ذات رشيمية Seminal Feature وهي سمة أن يكون المنتج الحالي أو المعرفة الحالية تحمل بذور التطوير لمنتجات أو معارف أخرى فيما بعد؛

<sup>1</sup>Sirén, Charlotta A. "Unmasking the capability of strategic learning: a validation study, OP.CIT, P 503..



مما يعنى أنها ذات إمكانية أكبر على تحقيق دورة التعزيز الذاتي خلافا للأشياء عموما التي تمر بدورة التدهور الذاتي.<sup>1</sup>

من الملاحظ في أدبيات إدارة المعرفة عدم التركيز كثيرا على هذه العملية بالاستناد إلى أنه من المفترض أنه طالما تم توليد المعرفة فإنه حتما سيتم لاحقا التطبيق الفعال لها والاستفادة منها. و"يعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ الأنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها".<sup>2</sup>

ويبين Peffer & Sutton 1999 أن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، فالتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، ولذلك لا بد من أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء، وما على المنظمة إلا أن تستوعب ذلك وتطبق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية.<sup>3</sup>

إنّ هدف نشاطات استغلال وتطبيق المعرفة في استغلال الميزة التنافسية الحالية من خلال الإدارة الفعالة للموارد والقدرات التنظيمية لتحسين تصميم المنتجات الحالية، أو تقوية العلاقات مع الزبون. بحيث تساهم هذه الاستراتيجية في حال التركيز عليها في زيادة فعالية العمليات وتحسين القدرة على التكيف مع البيئة الحالية.<sup>4</sup>

ويرى Widodo أنّ قدرة المنظمة على تطبيق المعرفة في الجانب الإبداعي، يمكن أن عنصرا حاسما في تحقيق المزايا التنافسية، حيث أنّ هناك الكثير من المعارف في المنظمة والتي تم توليدها ولكنها لا تطبق بفعالية، ومن جانب آخر فإن تحويل وتطبيق المعرفة من مصادر خارجية يمكن أن يستبعد القاعدة المعرفية للمنظمة، حيث أظهرت استقصاءات للمديرين أنّ الكثير من الفرص تضيع، لأنّ المنظمة لم تكن قادرة على استغلال معرفتها الداخلية بشكل فعّال.<sup>5</sup> وعليه، يجب على المنظمة ان توازن بين القدرات المعرفية المتوفرة لديها وأن تستغلها بشكل جيد، ومن جانب آخر أن تحاول تطبيق المعرفة الجديدة في احداث تحسينات على العمليات أو المنتجات أو الاستراتيجية بشكل عام.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 68.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، الطبعة الأولى، ص 36.

<sup>3</sup> عبد الستار العلي غسان العمري، مفهوم خريطة المعرفة: دراسة استعراضية تحليلية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن" 26-28/4/2004، ص 09.

<sup>4</sup> Sirén, Charlotta A., Marko Kohtamäki, and Andreas Kuckertz. OP CIT, P 20.

<sup>5</sup> Widodo, *Strategic Knowledge with Strategic Alliance Based to Achieve a Sustainable Competitive Advantage*, Journal of Economic Cooperation and Development, 36, 2 (2015), P 40.

## المبحث الثالث: التفاعل بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والقدرات الديناميكية في تعزيز الاستجابة التنافسية.

تتناول الدراسات غالبا مفهوم القدرات الديناميكية في الحديث عن المقاربة المبنية على الموارد، بحيث تعتبر هذه الأخير جانبا رئيسا في تطور المقاربة المبنية على المعرفة، ويحاول هذا المبحث دراسة العلاقة بين المتغيرين وأهميتهما في تفسير الاستجابة التنافسية.

### المطلب الأول: ماهية القدرات الديناميكية المتميزة

حسب Charles & Hrebiniak فإن مصطلح القدرات المتميزة استخدم لأول مرة من قبل الباحث 1957 Selznick ليصف من خلاله المنظمة التي تقوم بأشياء خاصة ومميزة بالمقارنة مع منافسيها، حيث أعطى مفهوما للقدرات المتميزة باعتبارها مجموعة من النشاطات التي تميل المنظمة لأدائها بشكل أفضل من منافسيها في بيئة تنافسية متماثلة.<sup>1</sup>

ويرجع مصطلح القدرات الديناميكية في الأصل الى أعمال شومبيتر Schumpeter 1934 وحديثه عن مفهوم المنافسة المبنية على الابتكار innovation-based competition أين تعتمد الميزة التنافسية على ما سماه شومبيتر بالهدم الخلاق للموارد الحالية creative destruction وإعادة الدمج للحصول على قدرات عملياتية جديدة.<sup>2</sup>

ثم قدم Teece et al 1997 تأصيلا مضبوطا لمفهوم القدرات الديناميكية حيث اعتبره البعض من اهم الأعمال في هذا المجال، وعرف القدرات الديناميكية على أنها: " قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة ضبط الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة تغيرات البيئة السريعة..." أي قدرة المنظمة في الحصول على أشكال جديدة ومبدعة من المزايا التنافسية.<sup>3</sup>

الرؤية الديناميكية للمقاربة المبنية على الموارد، تحاول أن تقدم تفسيراً أفضل لقدرات المنظمة على التكيف لمتطلبات البيئة من خلال تغير قاعدة الموارد لديها، تبعا لديناميكية بيئة الاعمال فإن إضافة القيمة من خلال الموارد والكفاءات الحالية لا يكفي، فقد يؤدي ذلك الى تحقيق مزايا تنافسية ولكنها عابرة

<sup>1</sup> Snow, Charles C., and Lawrence G. Hrebiniak. "Strategy, distinctive competence, and organizational performance." *Administrative Science Quarterly* (1980): P 317.

<sup>2</sup> Pavlou, Paul A., and Omar A. El Sawy. "Understanding the elusive black box of dynamic capabilities." *Decision Sciences* 42.1 (2011): P 241.

<sup>3</sup> Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen. "Dynamic capabilities and strategic management." *Strategic management journal* 18.7 (1997): P 516.

transient. وهناك وجهات نظر عديدة بالنسبة لتعريف القدرات الديناميكية وحسب NIEVES & HALLER فإن هناك جانبين في التركيز على هذا المفهوم:<sup>1</sup>

- القدرات الديناميكية تركز على العمليات الداخلية للمنظمة التي تهدف الى تطوير وتجديد موارد وقدرات المنظمة؛
- الهدف من القدرات الديناميكية هو التكيف والتأقلم مع الشروط البيئية المتقلبة.

وفي هذا الجانب يفرّق NIEVES & HALLER بين القدرات الديناميكية Dynamic capabilities والقدرات العملياتية operational capabilities ويعتبر أن القدرات Capabilities حسب مفهوم Winter 2003 هي مجموعة من الروتينيات التنظيمية collections of routines وهي تصف كيف يتم تشغيل الروتينيات التنظيمية بفعالية مقارنة بمستوى المنافسة، وتعتبر القدرات كمستوى عالي من الروتين التنظيمي.

تصف القدرات الديناميكية القدرة على إعادة التشكل والتغيير reconfigure and change بينما يستخدم مصطلح القدرات العملياتية للدلالة على القدرة على الاستمرار اليومي للمنظمة أي "اكتساب قدرة الاستمرار من خلال إنتاج وبيع نفس المنتج في نفس المستوى لنفس مجموع الزبائن"<sup>2</sup> وهنا تشير القدرات الديناميكية للقدرة على تغيير المنتج، عملية الإنتاج، حجم الإنتاج، السوق المستهدف ...

وتختلف القدرات الديناميكية في اعتمادها على المعرفة الموجودة، ولكن حينما تكون الأسواق أكثر ديناميكية (سرعة عالية في التقلب)، يصبح التغيير غير خطي وأقل توقعا، فالأسواق سريعة التقلب تظهر حينما تتميز حدود الأسواق بالضبابية، وتكون نماذج الأعمال الناجحة غير واضحة، ويتميز اللاعبون الأساسيون (المنافسين، الزبائن، الموردين...) بالغموض والتحول، ويكون الهيكل العام للصناعة غير واضح. ولا يمكن نمذجة عدم التأكد وفق احتمالات معينة، لأنه من الصعب التحديد المسبق للحالات المستقبلية الممكنة. في هذا النوع من الأسواق تعتمد القدرات الديناميكية أقل على المعرفة المتوفرة وأكثر على المعرفة الجديدة.<sup>3</sup>

في البيئات التنافسية التي تتميز بحركية عالية وعوائق تنافسية، تصبح مثل هذه العوامل من بين المحددات الأساسية لمستوى الربحية في الصناعة، ويصبح تحقيق المزايا التنافسية أمرا بالغ التعقيد

<sup>1</sup> NIEVES, Julia; HALLER, Sabine. **Building dynamic capabilities through knowledge resources.** Tourism Management, 2014, 40: P 225.

<sup>2</sup> Pavlou, Paul A., and Omar A. El Sawy. OP CIT: P 242

<sup>3</sup> Eisenhardt, Kathleen M., and Jeffrey A. Martin. "Dynamic capabilities: what are they?." Strategic management journal 21.10-11 (2000): P1111.

خاصة في ظل بيئة تتميز بتطور تكنولوجي عالي، وهنا يتوقع أن تؤدي الأصول المميزة المملوكة من قبل مجموعة غير متجانسة من المؤسسات heterogeneous firms دوراً أساسياً في تفسير العوائد المختلفة.<sup>1</sup> وأوضحت دراسة باسم فيصل عبد النايف 2014 أهمية امتلاك المنظمات لمقدرات إدارة المعرفة الاستراتيجية لما لها من دور في دعم القدرات التنظيمية التي يصعب تقليدها واستنساخها ومن ثم تكون مصدراً للميزة التنافسية.<sup>2</sup>

من جانب آخر، فإنّ المنظور المبني على الموارد الاستراتيجية يعزّز رافعة الموارد والقدرات في كثير من المنتجات للعديد من الأسواق بدلاً من التركيز على منتجات محددة تستهدف أسواقاً معينة، ومن هنا يمكن تعزيز الميزة التنافسية من خلال القدرات الديناميكية المبنية على المعرفة knowledge driven dynamic capabilities والتي تؤدي إلى عوائق في المحاكاة والتحرك. ويشير مصطلح الديناميكية هنا إلى الاستجابة الاستراتيجية المطلوبة عندما يكون وقت الدخول إلى الأسواق مهماً، تزايد التطور الابتكاري، وتصبح طبيعة المنافسة والأسواق المستقبلية تتميز بعدم التأكد أكثر. بحيث تدعم القدرات الديناميكية المبنية على المعرفة التكيف مع البيئة المتقلبة من خلال إعادة الضبط المبني على المعرفة knowledge driven reconfiguration، والتكامل والابتكار المرتبط بكفاءات المنظمة.<sup>3</sup>

وقد عالج Teece & al مسألة القدرات الديناميكية من خلال أبعاد أساسية منها ما يتعلق بقدرة المنظمة على الاستشعار *Sensing capability*، وأيضا القدرة على التكامل والقدرة على التنسيق.<sup>4</sup> وسيتم التركيز على هذين البعدين في الحديث عن القدرات الديناميكية خاصة المتميزة منها، فالمنظمات التي تتميز في هذين الجانبين تكون لها قدرة كبيرة على تحقيق التكيف المستمر.

### المطلب الثاني: تحليل أهمية القدرة على الاستشعار البيئي

يمكن التطرق إلى العلاقة بين تحليل المعلومات والتجاوب التنافسي، من خلال الحديث عن نوع الفعل الاستراتيجي، حيث تتضمن تصرفات المنافسين رسائل، قد تكون ظاهرة أو خفية؛ التي ينبغي على المنظمات الأخرى تقييمها ومعالجتها لغرض المنافسة بنجاح. على سبيل المثال إن قام القائد في صناعة

<sup>1</sup> Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen. OP CIT: P 511

<sup>2</sup> باسم فيصل عبد نايف: "التأثيرات التفاعلية بين مقدرات إدارة المعرفة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية وانعكاساتها في نجاح إدارة علاقات الزبون- دراسة ميدانية لعينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 42، 2014، ص 170.

<sup>3</sup> P Katsoulakos & A J Tait: Strategic Knowledge Management Solutions, INLECOM Ltd, 2004, P 03.

<sup>4</sup> Pavlou, Paul A., and Omar A. El Sawy. OP CIT: P 241.

معينة بتخفيض أسعاره، فإن هذا الفعل سيؤثر مباشرة على الكثير من المنافسين، الذين يمكنهم تحديد النية من وراءه وقراءة نتائجه بسهولة. بشكل مغاير، لو قامت منظمة ما بدمج منظمات أقل منها، سيكون من الصعوبة للمنافسين تحديد الغرض الحقيقي من وراء هذا الفعل وسوف تكون آثاره السوقية غير مؤكدة.

إعادة التشكل أو الضبط يتطلب يقظة مستمرة للتوجهات السوقية والتكنولوجيا الجديدة، وتشير القدرة على الاستشعار إلى "القدرة على اكتشاف وتفسير ومتابعة الفرص السوقية، والذي يرتبط بتوليد ذكاء سوقي مستجيب للتغيرات المختلفة من خلال تحديد الاحتياجات الزبونية، واستكشاف الفرص السوقية قبل المنافسين، وإدراك الجمود التنظيمي والتكامل بين الموارد وصناعة المعنى للأحداث السوقية المختلفة".<sup>1</sup>

أكدت دراسة Lindblom, Arto Tapio, et al أن للقدرة على الاستشعار علاقة إيجابية ولكن ضعيفة مع نمو المنظمة وغير معنوية مع الربحية وهنا ظهر أن للاستشعار أثرا غير مباشر على الأداء التنظيمي.<sup>2</sup> حيث أكدت دراسة Jie-Heng & Wang 2015 هذه النتيجة من خلال اظهار العلاقة غير المعنوية بين الاستشعار البيئي والأداء التنظيمي.<sup>3</sup>

بينما أظهرت دراسة أخرى أن القدرات الديناميكية لها أثر إيجابي على الأداء المالي للمنظمة، حيث كانت القدرة على الاستشعار في آخر الترتيب من حيث الأهمية بين القدرات الديناميكية الأخرى (القدرة الاستيعابية والقدرة على التعلم).<sup>4</sup> ويرى Lindblom & al أن العلاقة الضعيفة بين القدرة على الاستشعار والأداء التنظيمي يمكن ان يفسر بصعوبة قياس هذا المتغير، وأن هذا المتغير قد يفسر من كيفية تفسير واستخدام المعرفة السوقية في اتخاذ القرارات التسويقية.<sup>5</sup>

يتساءل DAY 2002 لماذا تفقد المنظمات علاقتها بأسواقها، ولماذا تتفاجأ بالتغيرات في متطلبات العملاء، ولماذا تكون بطيئة في التجاوب مع المنافسين الجدد، وتكون غير مستعدة في استخدام الابتكار؟

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> Lindblom, Arto Tapio, et al. "Market-sensing capability and business performance of retail entrepreneurs." Contemporary Management Research 4.3 (2008). P 231.

<sup>3</sup> Lin, Jie-Heng, and Ming-Yeu Wang. "Complementary assets, appropriability, and patent commercialization: Market sensing capability as a moderator." Asia Pacific Management Review 20.3 (2015): P 143.

<sup>4</sup> Hou, Jia-Jeng, and Ying-Tsung Chien. "The effect of market knowledge management competence on business performance: a dynamic capabilities perspective." International Journal of Electronic Business Management 8.2 (2010): P 101.

<sup>5</sup> Lindblom, Arto Tapio, et al. "OP CIT, P 231.

حيث أنّ كل ذلك يتعلق بقدره المنظمة على الاستشراف واستباق التغيرات في بيئة الأعمال وبدون ذلك سوف تفقد المنظمات الفرص وستبدو غير مستعدة لأي تجاوب مع تغيرات السوق.<sup>1</sup> حيث أنّ مساهمة القدرة على الاستشعار في المنظمات المتوجهة للسوق في تعزيز التفوق التنافسي، يتوقف على ما إذا كانت تلك التبصّرات في توجهات السوق والمعلومات المجمعّة، والمعرفة الجديدة التي تم توليدها وصناعة المعنى من خلالها يتم حفظها في ذاكرة المنظمة الجماعية.

وحسب Tuomo فإنّ الإشارات الضعيفة لا تملك أي تاريخ وبالتالي تفقد التسلسل الزمني الذي من الممكن أن يستخدم كقاعدة للنمذجة، فهي بطبيعتها فريدة ومميّزة، ولا تتكرّر مرات عديدة irreproducible، ويمكن اعتبارها أمرا استثنائيا، أو ظاهرة غريبة ترفضها المعرفة الاقتصادية العادية لأنها في العادة تنشأ خارج أطر النظم الحالية. حيث اعتبرت تقريبا كل الثورات في مجال التكنولوجيا أو الاقتصاد أو المجتمع غريبة وتطورت خارج حدود المجتمع peripheries of the society.<sup>2</sup> وانتقد الباحث أيضا الطريقة التقليدية في استقراء الإشارات الضعيفة والتي تعتمد على المنظمات الاستشارية خاصة والتي تركز على تحديد إشارات أفكار جديدة ومهمّة أو إبداعات. وأدخل اطارا سماه اطارا لصناعة المعنى للإشارات المستقبلية future signals sense-making framework والذي يعتمد على الفحص البيئي Environmental scanning وإدارة النمط pattern management والذي لديه أيضا بعض الخصائص المشتركة مع نظام الإنذار المبكر الاستراتيجي strategic early warning وإدارة المشكلات Issue management.

يصف الفحص البيئي العملية التي من خلالها تكون البيئة العملياتية للمنظمة مفحوصة باستمرار والهدف هو تحديد الإشارات الضعيفة المبكرة للتغيير البيئي الإيجابي ولاكتشاف التغيير البيئي التي بدأ بالفعل. أمّا إدارة المشكلات فتهدف لتحديد ورصد القوى التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاتجاهات، تفسيرها وتحديد آثارها والآراء حولها وأخيرا تحديد التصرف الاستراتيجي للتعامل معها.<sup>3</sup> ويبرز الباحث هنا أهمية وجود نظام استراتيجي للإنذار المبكر الاستراتيجي الذي يركز على ثلاث مراحل أساسية: الأولى تتعلق بجمع المعلومات أين يتم جمع كل الإشارات والاتجاهات والقضايا المرتبطة، ثم تأتي المرحلة الثانية والتي تشمل التشخيص diagnosis والذي يتميز بثلاث خطوات أساسية وهي التحليل العميق لجوهر الاتجاهات وتغييرها المحتمل وتحليل السياقات المختلفة للظاهرة، ثم تأتي عملية الاختيار

<sup>1</sup> DAY, George S. *Managing the market learning process*. Journal of business & industrial marketing, 2002, 17.4: P 240.

<sup>2</sup> Kuosa, Tuomo. "Futures signals sense-making framework (FSSF): A start-up tool to analyse and categorise weak signals, wild cards, drivers, trends and other types of information." *Futures* 42.1 (2010): P 43.

<sup>3</sup> Idem, P 44.

والتجميع للاتجاهات والقضايا الأكثر أهمية، وأخيرا كمرحلة أخيرة تأتي ضرورة صياغة استراتيجية مناسبة للاستجابة لتلك التغيرات.

### المطلب الثالث: تحليل أهمية القدرة على التنسيق والتكامل التنظيمي

قليلة هي المنظمات التي تصنع استراتيجيات فعالة وأقل منها تلك التي تنفذها بفعالية، وأقل من تلك وتلك، المنظمات التي تجعل من الاستراتيجية متكيفة مع المتغيرات المختلفة، وهذا الكلام يدل على ضرورة إزالة الضبابية حول تطبيق الاستراتيجية وان تكون صائتة أي أن تكون واضحة كفاية، تظهر مسؤولية كل فرد في المنظمة في تحقيقها، ويتطلب إدارة للغموض الذي يحيط بكل جوانب اعدادها وتنفيذها بحيث يضمن هذا تحقيق الأهداف التنافسية على المدى البعيد.

ويقترح Chen & Edgington أن التعاضد Synergy يسمح بزيادة الاستفادة من الفروقات وفي تقليل التكاليف، وينظر الى التعاضد التنظيمي في إطار احلالية الموارد substitutable resources والموارد المنسقة، وقد أظهرت دراسات عديدة في المؤسسات الصناعية أهمية التعاضد في تخفيض التكاليف وتحسين الوضع التنافسي، وأن التنسيق بين الموارد أمر ضروري في إعادة هندسة المشاريع .

ويرى أيضا أنّ نظرية التكاملية **complementarity theory** ترجع الى أعمال Edgeworth 1881 من خلال تركيزه على القيمة الاقتصادية لتعزيز رافعة leveraging استخدام المورد في أوجه تطبيق مختلفة، ثم قام Teece 1989 بتوسيع هذا المفهوم ليشمل الطريقة التي يؤثر بها مورد ما على مورد آخر، ثم أظهر Milgrom and Roberts (1995) أنّ التكاملية هي supermodular ومعنى ذلك أن فوائد المجموعة تتجاوز مجرد مجموع الموارد الفردية، وعلى هذا الأساس اهتم Lauren and Foss (2003) بتطبيقات ذلك على تكاملية الموارد البشرية.<sup>1</sup>

قامت مؤسسة BOOZ Allen باستقصاء شمل 5000 شركة كبيرة بسؤال فيما إذا كانت لديها القدرة على تحويل القرارات الاستراتيجية والعملياتية المهمة الى فعل، أظهر أكثر من نصف المستجوبين (54%) أنّ القدرة الكافية للتحرك بسرعة لم تكن متوفرة وهذه بعض الأسباب التي رأوها هامة:<sup>2</sup>

- "يتفق الجميع على طريقة العمل، ولكن لا يتغير شيء."

<sup>1</sup>Andrew N. K. Chen and Theresa M. Edgington: **Assessing Value in Organizational Knowledge Creation: Considerations for Knowledge Workers**, MIS Quarterly, Vol. 29, No. 2, Special Issue on Information Technologies and Knowledge Management (Jun., 2005), p. 289

<sup>2</sup> Gary L. Neilson and Bruce A. Pasternack: **Keep What's Good, Fix What's Wrong, and Unlock Great Performance**, Crown Business, USA. Oct 2005, P 03

- "هناك فرصة أخرى، بينما لا زلنا ننتظر قراراً".
  - "إنها فكرة رائعة؛ ولكنّها لن تحصل أبداً".
  - "أنا لا شيء و مالذي يمكنني ان اغيره." "I'm either micromanaged or left holding the bag."
  - "الأعمال والوظائف، لا تعمل معا للحصول على نتائج".
  - "لا أشعر بدافع إلى أن أمضي قدما. ماذا سأحصل في المقابل؟"
  - "أنا جاهز ... ولكن أريدا هدفاً".
  - "لدينا الاستراتيجية الصحيحة وخطة تنفيذ واضحة، ولكن يبدو أننا لا نستطيع تنفيذها.
- إنّ الغموض حسب Lotte & Marianne 2008 يجعل من المطالب الجديدة غير مؤكدة وكثيرا ما يساء فهمها.<sup>1</sup> مما يقلل من سرعة المنظمة في التجاوب مع التغيير، سواء اكان مطلوباً داخليا او تفرضه البيئة الخارجية.

وحسب تقرير قدمته المنظمة الاستشارية المعروفة BCG وجد أن من بين معززات القيادة التكيفية للمنظمة هو تعزيز سرعة القدرة على التصحيح الذاتي، أي قدرة المنظمة على تصحيح نفسها من خلال تصحيح الوضعيات الخاطئة وهذا من خلال السماح باتخاذ القرارات في المستويات الأدنى وتقليل الوقت بين المنبّه stimulus والتجاوب response، من خلال جعل المهام المعقدة مهمة الكل وجعل الجميع يحس كأنه في دائرة داخلية وتطوير الشعور بالمسؤولية المشتركة عن كل مهمة.<sup>2</sup>

فالقدرة على التنسيق والتكامل داخل المنظمة تتطلب تنسيقا فعالا بين المهام والموارد وتزامنا للنشاطات، حيث تعزز هذه القدرة إعادة الضبط من خلال إدارة المهام والنشاطات والموارد، خاصة من خلال وضع الأشخاص المناسبين في المكان الذي يناسب كفاءاتهم لأداء المهمة المناسبة.<sup>3</sup>

### المطلب الرابع: تحليل أهمية متغيرات الرقابة

تسمى المتغيرات التي لها علاقة بالمتغير التابع وليست من بين أهداف هذه الدراسة بمتغيرات الرقابة، حيث تعزز من جودة النموذج من جهة، ومن جهة أخرى تساعد في ضبط التأثير الخاص بمتغيرات الدراسة.

<sup>1</sup> Lüscher, Lotte S., and Marianne W. Lewis. "Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox." *Academy of Management Journal* 51.2 (2008): P 222.

<sup>2</sup> Boston Consulting Group: **Adaptive leadership**, Boston Consulting Group's Strategy Institute. 2012, P 3.

<sup>3</sup> Pavlou, Paul A., and Omar A. El Sawy Op Cit, P 246.



**أولاً: مفهوم متغيرات الرقابة**

متغيرات الرقابة Control Variables أو كما ما يسميها البعض بالمتغيرات الضابطة حسب بيكر

2005 هي "تلك المتغيرات التي يدرجها الباحث لغرض استبعاد التفسيرات البديلة لنتائج البحث أو لغرض تقليل عناصر الخطأ Error terms وزيادة القوة الإحصائية Statistical Power"<sup>1</sup> ويرى من خلال تتبعه للمجلات الصادرة في مجال المناجمنت وعلم النفس التنظيمي الصناعي، أنّ الباحثين غالباً ما تقل تفسيراتهم لتضمين المتغيرات الضابطة في دراساتهم، وأيضاً للنتائج واختياراتهم لطرق القياس.

ويقدم عدة توجهات خاصة باختيار متغيرات الرقابة في البحوث:<sup>2</sup>

- يجب أن يقدم الباحث تبريراً مقنعاً لجدوى تضمين بحثه تلك المتغيرات؛
- الانتباه من تلك المتغيرات التي لها ارتباط ضعيف مع المتغير التابع، حيث ان ادراجها في التحليل قد يقلل من القوة الإحصائية؛
- توضيح الطريقة التي من خلالها تم قياس كل متغير، ولماذا تم قياسه كذلك؛
- توضيح الطريقة الإحصائية التي تم استخدامها في ربط المتغير المتحكم بالمتغير التابع؛
- إذا تم ادخال بعض المتغيرات في التحليل دون متغيرات أخرى، او تم معالجة البعض بطريقة تختلف عن البعض الآخر، يجب اعطاء سبب منطقي لذلك الاختلاف؛
- يجب تقديم تقرير يتضمن وصفا مختصراً للمتغيرات (الوسط، الانحراف المعياري...) ومتى كان ممكناً عرض نتائج ثبات وصدق المتغيرات الضابطة أو الرقابية؛
- في التقرير عن النتائج يتم معالجة متغيرات الرقابة كالمغيرات المستقلة (المعنوية الإحصائية...)
- تقديم النتائج مع وبدون متغيرات الرقابة، فاذا تشابهت النتائج، يمكن اعتبار متغيرات الرقابة كمتغيرات تفسيرية محتملة في دراسات لاحقة، أما ان اختلفت النتائج فهذا قد يقترح دراسات أخرى تتناول أهمية تلك المتغيرات في إشكاليات بحثية مماثلة. وهذا كلّ يعزز من الآفاق البحثية للدراسة الحالية.

**ثانياً: أهمية متغيرات الرقابة في نموذج الدراسة**

بالنسبة لمتغيرات الرقابة المدرجة ضمن نموذج الدراسة الحالي، تم اختيار متغير حجم المنظمة ومتغير عمر المنظمة، ومتغير آخر يتعلق بالريادة في القطاع، وهي متغيرات أمكن الحصول على البيانات المتعلقة بها.

<sup>1</sup> Becker, Thomas E. "Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations." Organizational Research Methods 8.3 (2005), P 274.

<sup>2</sup> Idem, P 286.

## 1: متغير حجم المؤسسة

يعتبر حجم المنظمة مسألة معقدة نالت اهتمام الباحثين خاصة في مجال حديثهم عن "حجم المنظمة الأمثل" Optimum Firm Size، حيث يرى OLIVERE. WILLIAMSON أنّ العلاقة بين الفعالية وحجم المنظمة الأمثل يعتبر من بين المعضلات التي تواجهها المنظمات<sup>1</sup>

يرى Chen وآخرون أن الإدارة الاستراتيجية تهتم أساساً بمدى قدرة المنظمات على البقاء، وأنّ الضغط يكون أكبر على المنظمات الصغيرة منه على المنظمات الأكبر منها، ويكون السؤال عن مدى أهمية حجم المؤسسة في التأثير على السلوك التنافسي هاماً جداً. إذ أنّ كبر حجم المؤسسة يتبعه العديد من المزايا خاصة ما تعلق بوفورات الحجم، الخبرة، شهرة العلامة، القوة السوقية، بينما يرتبط المؤسسات الصغيرة بمرونة إنتاجية متزايدة، مع تزايد السرعة والقدرة على المخاطرة.<sup>2</sup>

وهنا يجب أن ندرس دور هذا المتغير المتحكم في ضوء القطاع الذي ندرسه، فإذا كان القطاع المدروس فتياً ويشجع على نمو المؤسسات وتطورها فقد يؤثر حجم المؤسسة عكسياً، حيث أنّ المنظمات التي لديها وفرة في الموارد مثلاً تكون أكثر استعداداً للتجاوب مع أي فرصة سوقية في بيئة الأعمال، وكلما كبرت المنظمة كانت أحسن في هذا الجانب.

ويرى Gary 2009 أنّ المنظمات كبيرة الحجم والتي تضم عدداً أكبر من الأفراد والذين يتفاعلون مع البيئة الخارجية، مما يوفّر لها طرقاً أكبر لتبادل المعلومات الجديدة، فيكون لها تموقع جيد خاصة تلك المنظمات التي تتميز باستخدام عالي للشبكات.<sup>3</sup> من جهة أخرى تحاول بعض المنظمات أن تتصرف كتابعة وليس كمبادرة، بمعنى أن تنتظر سلوك المنظمات الأخرى وأن ترد بقوة عليه، وهنا تتجنب مخاطر أن تكون الأولى في اتخاذ قرار معين (وهذا مثال عرفت به شركة IBM في صناعة الحواسيب).

لا تستطيع المنظمات الأقل حجماً أن تواصل الرد حتى لو أرادت بسبب قيود الموارد، من جهة أخرى يعتقد أن بعض المنظمات الكبيرة تبادر إلى الرد في حال شعرت أن سمعتها أو مركزها السوقية في خطر، وذلك لتحافظ على علامتها وقوتها السوقية، وهنا يكون عليها ضغط كبير.<sup>4</sup> وعليه يمكن القول أنه كلما

<sup>1</sup> Williamson, Oliver E. "Hierarchical control and optimum firm size." *The Journal of Political Economy* (1967): PP 123-138.

<sup>2</sup> Chen, Ming-Jer, and Donald C. Hambrick. "Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior." *Academy of management journal* 38.2 (1995): P 454.

<sup>3</sup> Garrison, Gary. "An assessment of organizational size and sense and response capability on the early adoption of disruptive technology." *Computers in Human Behavior* 25.2 (2009): P 445.

<sup>4</sup> في الشركات التي لديها عدد مساهمين كبيراً، تكون في هذا الجانب مضغوطة جداً، وذلك في ظل سعيها الدائم أن تحافظ على صورتها لدى المساهمين.

كبرت المنظمة تظهر درجة استجابة أحسن من المنظمات الأقل منها، بينما تكون المنظمات الأقل حجماً أسرع في تنفيذ أي تجاوب تنافسي، بسبب مرونتها العالية ولكن بشرط أن تتوفر لها الموارد التي تعزز من فعالية استجابتها التنافسية، أما بالنسبة للمنظمات الصغيرة فإنها تكون أكثر بطء في الإعلان عن تصرفاتها التنافسية من المنظمات الأكبر منها، وبالتالي فإن تجاوباتها تكون أقل وضوحاً، بسبب الخوف من رد الفعل لدى المنظمات الأكبر منها.

من جانب آخر يرى Edwinah & al أن حجم المنظمة يؤثر في درجة فعاليتها. فالفعالية التنظيمية تزيد مع قدرة المنظمة على الاستجابة والمرونة والتي ترتبط أكثر بالمنظمات الصغيرة، ولكن يمكن للمنظمات الكبيرة تحقيق ذلك من خلال اعتماد فروع لها والغاء المركزية للنشاطات لغرض أن تكون أكثر استجابة لزيائنها<sup>1</sup> بينما المؤسسات الكبيرة لها فرصة أكبر للوصول إلى الموارد وهذا يشجع المنظمة على تطوير قدراتها الديناميكية، بحيث يقترح بعض الباحثين أنه كلما كبرت المؤسسة أثر ذلك سلباً على قدرتها في التجاوب مع التغيرات البيئية المختلفة، لأن بكون هذه المؤسسة تزيد التعقيدات البيروقراطية وتزيد من العوامل الثقافية التي تحفز الجمود التنظيمي<sup>2</sup>

مما سبق تظهر أهمية إضافة متغير متحكم آخر يتعلق بالريادة في السوق، حيث أن المؤسسة الرائدة في السوق والتي تتأثر إيجاباً يتوقع أن يكون حجمها مناسباً ولم يدخل ضمن التعقيدات المذكورة سابقاً.

### ثانياً: متغير الريادة في السوق

يرى Eunsang & Lilien 1990 أن من بين الأسئلة التي يجب أن تطرحها أي مؤسسة تود الدخول إلى قطاع معين: هل أود أن أصبح رائداً في هذا السوق أم تابعاً لمؤسسات أخرى (a pioneer or a follower)، ويرى الباحث أن مسألة ريادة السوق لديها إيجابيات وسلبيات خاصة إذا كانت المؤسسة أول الداخلين إلى هذا القطاع: فمن إيجابياتها السمعة العالية لاسم الشركة ومتابعة المستهلكين لأي جديد من قبلها وأيضاً الاستفادة من انخفاض التكاليف المتعلقة بالإنتاج الكبير وتأثير الخبرة، ومن بين سلبيات أن تكون رائداً في قطاع معين الضغط التنافسي العالي من جهة وضرورة استمرارية الابتكار وما يترتب عنه من تكاليف كبيرة ومخاطر عالية من جهة أخرى، حيث أن المؤسسات الرائدة تبذل مجهودات كبيرة للحفاظ على موقعها التنافسي،<sup>3</sup> وبالتالي على المؤسسة أن تدرك جيداً أهمية التوقيت في إدخال منتجات جديدة (لا مبكراً جداً

<sup>1</sup> Amah, Edwinah, Mildred Daminabo-Weje, and Roberta Dosunmu. "Size and organizational effectiveness: maintaining a balance." *Advances in Management and Applied Economics* 3.5 (2013): P 120.

<sup>2</sup> NIEVES, Julia; HALLER, Sabine. OP CIT: P 227.

<sup>3</sup> Lilien, Gary L., and Eunsang Yoon. "The timing of competitive market entry: An exploratory study of new industrial products." *Management science* 36.5 (1990): P 570

ولا متأخرا جدا) فهناك فرق بين السرعة والتسرع، فقد يعني فشل ادخال منتجات جديدة صرفت عليها المؤسسة مبالغ هامة الخروج ببساطة من السوق لفقدان الثقة من قبل الزبائن.

وحسب Guanjun, & Gong 2011 فإن القدرة على الاستجابة أولا تعني فرصة أكبر لأن تكون رائدا في القطاع، ومنه القدرة على وضع عوائق تكنولوجية أعلى لغرض الحصول على منتجات ذات جودة عالية ولفترة أطول، كما ان لديها فرصة ان تضع معايير للمنتجات في الصنّاعة Products Industry Standard<sup>1</sup>

كما أنّ للمؤسسات الكبيرة أن تستفيد من رأسمال فكري هام يتمثل في القيمة العالية لمنتجاتها (السمعة)، وهي أيضا من يفرض السيطرة من جهة السعر للمنتجات الجديدة للمؤسسات الأخرى التي تريد أن تتبعها، وبالتالي الحفاظ على نفوذها السوقي. ورغم ذلك فالمنظمة قد تستفيد أيضا من إيجابيات الرد المتأخر في بعض الأحيان، فيمكن أن تستفيد مما يسميه الباحث بالتقليد الابتكاري Innovative imitation، أي ان ترد على تصرفات المنافسين الذين يدخلون منتجات جديدة، بطريقة أحسن وذلك من خلال الاستفادة من تخفيض التكاليف العالية المرتبطة بها (البحث والتطوير) ومن ثم ادخال منتجات أحسن وبتكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين. وفي هذه الحالة يمكنها أيضا ان تعيد تصميم معايير جديدة للصنّاعة Reconstruction of product industry standard وتغيير قواعد التنافس لصالحها.

### ثالثا: متغير عمر المنظمة

لقد اهتمت العديد من الدراسات في السنوات الأخيرة بالمؤسسات الفتية المبدعة، وحسب الباحث Coad & al 2016 فقد شاع في الآونة الأخيرة مصطلح الشركات الناشئة (بدلا من الشركات الصغيرة) للتعبير على الدور الذي تؤديه هذه المنظمات في انشاء فرص عمل جديدة<sup>2</sup>

نتذكر هنا، المؤسسات اليابانية الفتية التي استطاعت ان تنافس المؤسسات الأمريكية العريقة في مجال صناعة السيارات خاصة في أواخر سنوات الثمانينيات، ومن هذا المنطلق ظهرت عدة نظريات تحاول تفسير تميز المنظمات، وأن اعتماد المنظمة على اقتصاديات الوفرة وطول وجودها في السوق غير كاف أبدا لتضمن استمراريتها، فظهور منظمات مبدعة في مجال معين قد يغير من شكل القطاع التنافسي في فترة وجيزة.

<sup>1</sup> Guanjun, Tian, and Gong Ling. "Cost competitive response and simulation based on the analysis of game theory." E-Business and E-Government (ICEE), 2011 International Conference on. IEEE, 2011. P 2.

<sup>2</sup> Coad, Alex, Agustí Segarra, and Mercedes Teruel. "Innovation and firm growth: Does firm age play a role?." Research Policy 45.2 (2016): P 387.

بالرغم من ذلك، تعاني المنظمات الفتية من العديد من النقائص التي تعيق تنافسيتها مقارنة بالمنظمات الأخرى، خاصة التي سبقتها بالدخول الى القطاع فتلك المنظمات لم تحقق بعد الجانب الإيجابي للروتين التنظيمي، كما أنّ لديها بعض النقص في القدرات التي يجب أن تحققها بسرعة بعد دخولها لقطاع النشاط.<sup>1</sup>

ومن جهة أخرى حاول Paige & Zarutskie أن يجيبا عن أسئلة هامة تتعلق بالفروقات بين المنظمات الفتية والتي تنشط منذ مدّة في قطاع نشاط معين، انطلاقا من فرص التّمو والتطور والابتكار التي تتاح لكل واحدة، فرغم أنّ المنظمات الفتية لديها نسبة مرتفعة من معدلات الإخفاق والخروج من السوق، إلا أنها تحقق فرصا هامة للابتكار والديناميكية وتمنح فرصا لاستقطاب الكفاءات حيث تقدم حوافز أعلى مقارنة بالشركات المعمّرة، كما أنّها تتميز بمقدرة عالية على المخاطرة.<sup>2</sup>

ومن خلال ادراج هذا المتغير المتحكم في نموذج البحث نحاول ان ندرس دور عمر المنظمة في العلاقة بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية، باعتبار ان القطاع المدروس مازال ناشئا ويوفر فرصا هامة للمؤسسات الناشطة فيه، ويتوقع أنّ يكون لعمر المنظمة كمتغير تفسيري دورا هاما في النموذج المدروس، فليس معناه وجود المؤسسة منذ وقت طويل في قطاع معين أنها ستضمن الاستمرار فيه، وأنّ الشركات الناشئة الأخرى لن تستطيع فرض وجودها. ويتوقع أن يؤثر هذا المتغير إيجابا في العلاقة بين المتغيرين.

<sup>1</sup> Helfat, Constance E., and Margaret A. Peteraf. "The dynamic resource-based view: Capability lifecycles." Strategic management journal 24.10 (2003): P 997.

<sup>2</sup> Quimet, Paige, and Rebecca Zarutskie. "Who works for startups? The relation between firm age, employee age, and growth." Journal of financial Economics 112.3 (2014): P 387

### خلاصة الفصل الثالث:

بعد تناول مختلف التأثيرات المتوقعة بين متغيرات الدراسة، ظهر أنّ للمعرفة الاستراتيجية أهمية في إدراك الواقع التنافسي للمنظمة، ودعم الاعتقادات المفيدة في فهم شروط وقواعد التنافس المطلوبة، فمن المهم جدا معرفة الشروط التي سوف تسمح للمنشأة ان تقوم بتحريك تنافسي معين، خاصة حينما تصبح المنتجات وأسواق الموارد أكثر اضطرابا وتوزعا، وتتسع المنافسة لتشمل أبعادا غير اعتيادية، يجب أن تتجدد الميزة التنافسية بشكل مستمر. ويمكن للمنظمة أن تضمن هذا فقط بإدارة معرفتها الاستراتيجية، من خلال عدّة عمليات بحيث تشير عملية استكشاف المعرفة الى التصرفات والنشاطات المتعلقة بالبحث، الخطر، التجريب، المرونة، الاكتشاف، والابداع، وتعتبر صناعة المعنى الاستراتيجي كمقدرة تساهم في بناء ميزة تنافسية مستمرة وتعزيز قدرة المنظمة على ضبط ونشر الموارد بشكل فعال للاستجابة ممّا يعدّ أمرا حاسما لنجاح المنظمة في التعلم حول طريقة الاستجابة لتغيرات السوق المختلفة. فالمنظّمات التي لديها تفوق معرفي، قادرة على المزج بين الموارد والقدرات التقليدية بطرق حديثة ومتميزة، وتوفير المزيد من القيمة لعملائها، وذلك فقط من خلال مواردها المعرفية.

## الفصل الرابع

### الإطار المنهجي والابستمولوجي للدراسته

## تمهيد الفصل الرابع:

من الصعب تحقيق الأهداف البحثية لدراسة ما، بدون اعتماد مقاربات بحثية معينة أو توضيحا للمسائل المنهجية، وبناء عليه يعرض هذا الفصل المنهجية المتبعة في دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، بحيث يقدم كيفية تصميم البحث، طريقة المعاينة وكيفية اختيارها، جمع البيانات وطريقة تحليلها، وأيضا توضيح لكيفية قياس كل متغير ضمن النموذج الكلي للدراسة (المتغير التابع، والمتغير الوسيط، والمتغير المستقل)، وأيضا توضيح مصادر القياس المعتمد عليها من خلال الدراسات السابقة، وكيفية تقسيم كل متغير الى أبعاد تدل عليه، بحيث اعتبرت المتغيرات الرئيسية كبنائات أو مركبات من عدة أبعاد لتبسيط قياسها. أيضا تم تناول ما تعلق بمتغيرات الرقابة وكيفية قياسها. ويقدم هذا الفصل تحليلا لكيفية اختيار الباراداييم البحثي والمنهج المستخدم بالإضافة الى المقاربة المتبعة في الدراسة التطبيقية. ثم يتناول عرضا عن منهجية للنمذجة بالمعادلة البنائية خاصة ما تعلق بمفهومها ومقارباتها، إشكالية اختيار العينة وأيضا مدى اعتمادها في بحوث الإدارة الاستراتيجية، وكذا المؤشرات المستخدمة لقياس الملاءمة وجودة النموذج واختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة.



## المبحث الأول: منهجية الدراسة التطبيقية

يتضمن هذا المبحث عرضاً لاهم الخطوات المنهجية المعروفة في الدراسات وخاصة ما تعلق بالجانب الابستمولوجي والمنهج المستخدم وكذا عرض لأهم خطوات الدراسة التطبيقية.

### المطلب الأول: التموضع الابستمولوجي للدراسة

من الضروري جداً في أي دراسة تناول الجانب الابستمولوجي وتحليل الافتراضات الفلسفية الكامنة وراء المفاهيم، وهذا جانب غالباً ما نجد الدراسات تغفله، رغم أنه يعد جانباً مهماً في تعزيز الإطار البحثي، وهنا ترتبط الابستمولوجيا حسب Bryman بمسألة ماهية المفهوم وكيف يمكن اعتباره كمعرفة مقبولة في حقل معرفي معين.<sup>1</sup>

لإجراء أي دراسة في أي مجال بحثي حسب رأي Wong & al 2012، فإنه من الضروري أن يكون ضمن إطار ابستمولوجي معين يحكم العملية البحثية، بحيث يؤدي دوراً جوهرياً في تحديد "عمّا نبحت" وكيف نبحت، وكيفية التوصل إلى نتيجة البحث، ومن المهم توضيح التموضع الابستمولوجي في أي بحث أو دراسة، حيث أنّها الالتزامات الابستمولوجية التي تسمح بتقييم المعرفة.<sup>2</sup>

في كتابهما عن البراديقمات الاجتماعية وتحليل المنظمات يؤكد Burrell & Morgan على فكرة رئيسية وهي أن كلّ نظريات المنظمات ترتكز أساساً على فلسفة علمية وعلى نظرية اجتماعية.<sup>3</sup> لكن من جهة أخرى يرى Mayer أنّ الدراسات في مجال المنظمات كانت لتكون حقلاً تطبيقياً قوياً لو كانت القاعدة العلمية لهذا المجال قوية، وبما أنها ليست كذلك، تبقى هذه الدراسات تتبع تقييمات وتجاذبات وآراء الأكاديميين، وأيضا مشكلة التعريف السليم لدى مديري المنظمات.<sup>4</sup>

ونجد أنّ بعض الفروع في مجال إدارة الأعمال تتميز ببعض الخصوصية، حيث يرى Vargas-Hernandez وآخرون أنّ النظرية الجيدة في مجال الإدارة الاستراتيجية مثلاً يجب أن تحقق عدة معايير منها: أن تكون فريدة، قابلة للتعميم، القابلة للتطور، الاتساق الداخلي، التجريد... وأن النظرية التي تفتقد إلى دعم المنهجية العلمية لا يمكن أن تتطور إلى اقتراحات، فرضيات، تصور، موضوع نموذج، أو

<sup>1</sup> Bryman, Alan. *Social research methods*. Oxford university press, 2015, P 27.

<sup>2</sup> Wong, Sek Khin E, Tioh Ngee Heng. "Epistemological taxonomy in management & accounting research philosophy." *Актуальні проблеми економіки* 5 (2012): P 330.

<sup>3</sup> Jones, Campbell, and René ten Bos, eds. *Philosophy and organization*. Routledge, 2007, P 59.

<sup>4</sup> Zald, Mayer N. "Organization studies as a scientific and humanistic enterprise: Toward a reconceptualization of the foundations of the field." *Organization Science* 4.4 (1993): P 514.

اختبار تجريبي. فمن الصعب أن نحدد بوضوح نطاق وحدود "للدراسات في مجال الإدارة الاستراتيجية" في التمييز مع بحث آخر في المناجمنت أو بحوث المنظمات، باعتبار أن دراسات الإدارة الاستراتيجية لا تمتلك ذلك التماسك الداخلي من هيكل المعرفة.<sup>1</sup>

وهنا يجب أن نبحت فيما إذا كان مفهوم إدارة المعرفة كمجال جديد للبحث مقبولاً من جانب معرفي لينتمي إلى حقل إدارة الأعمال وإلى مجال الدراسات التي أثبتت أهمية وقبولاً في دراسة المنظمات.

ويرى Stankute 2001 أنّ الحديث حول إدارة المعرفة في مجال إدارة المنظمة انطلق من كونها أحد مفاتيح تحقيق المزايا التنافسية، خاصة من قبل الباحثين الذين اقترحوا "المقاربة المبنية على المعرفة" للمنظمة، ومن هنا ليس من المفاجئ أن تصبح إدارة المعرفة أحد البراديقمات الجديدة في المناجمنت، خاصة في ظل ظهور اقتصاد المعرفة.<sup>2</sup>

إنّ حقل إدارة المعرفة تم إنشاؤه انطلاقاً من بعض الافتراضات الابستمولوجية والأنطولوجية، وهذا كان نتيجة لكثرة الكتابات حول هذا الموضوع في السنوات الأخيرة، والتي اهتمت بالجانبين النظري والتطبيقي لإدارة المعرفة.<sup>3</sup> فحسب Olsson & al 2013 أنّ التركيز على الممارسة في العلوم الاجتماعية يعتبر إطاراً فكرياً له أثر متزايد، فلم يعد من المفاجئ أن يظهر الباحثون في إدارة المعرفة اهتماماً كبيراً للجانب التطبيقي في أطروهم المفاهيمية. لأنّ التفكير المبني على الممارسة يشكل جزءاً من ثنائية الابستمولوجيا والتي ترى أنّ المعرفة تشكّل وتتشكل في جانب ممارسة معين.<sup>4</sup>

حيث ناقش الفصل الأول من هذه الدراسة التطورات المهمة التي أدت إلى ظهور هذا الحقل ضمن حقل إدارة الأعمال، خاصة وأنّ إدارة المعرفة الاستراتيجية ترتبط بالتطورات الحاصلة في مجال الإدارة الاستراتيجية بشكل عام، كما تم التطرق إلى بعض وجهات النظر والمقاربات والتي حددت بعض الجوانب الأنطولوجية والابستمولوجية لهذا المفهوم الجديد نسبياً.

<sup>1</sup> Vargas-Hernandez, Jose G., Andrés VALDÉZ, and Núcleo Universitario Los Belenes. "Research methodology strategies in strategic management." *JPAIR Multidisciplinary Research* 7.1 (2012). P 109.

<sup>2</sup> Jolanta Stankute: **Different epistemological perspective and their implication for knowledge management in organizations**, Second European Conference on Knowledge Management: Bled School of Management Bled, Slovenia, 8-9 November 2001, P 631.

<sup>3</sup> Cheuk, Bonnie Wai-yi, and Brenda Dervin. "Applying Sense-Making Methodology to design knowledge management practices." *Ubiquitous developments in knowledge management: Integrations and trends* (2010): P 199.

<sup>4</sup> Olsson, Michael, Helena Heizmann, and Hilary Yerbury. "Active citizenship and knowledge management: a practice-based perspective." *Management, Knowledge, and Learning International Conference, Zadar, Croatia, June. 2013.* P 526.

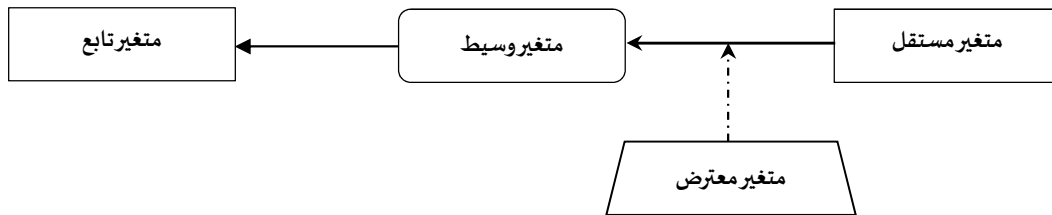
## المطلب الثاني: طريقة بناء نموذج الدراسة

تعتبر مرحلة العملياتية من بين أهم مراحل البحث، إذ يتم تحديد نموذج الدراسة بناء على التعريف الاجرائي لمتغيرات الدراسة. وفي هذا الصدد يشير Uma Sekaran أنه: "يمكن وضع تعريف إجرائي للمفهوم حتى يصبح قابلاً للقياس عن طريق النظر إلى أبعاده السلوكية، ومظاهره، وخصائصه المميزة له عن المفاهيم الأخرى، ويتم بعد ذلك ترجمة هذه الأبعاد والخصائص إلى عناصر يمكن قياسها، وبذلك تتم تنمية قائمة بمقاييس المفهوم الذي نرغب في قياسه"<sup>1</sup>.

ويندرج ضمن التعريف الاجرائي لمتغيرات الدراسة تحديد نوع المتغير: هل هو متغير مستقل، متغير تابع، متغير وسيط، أو متغير معترض، ويعرف Uma Sekaran كل نوع من هذه المتغيرات كالتالي:<sup>2</sup>

- المتغير التابع **Dependent Variable** هو المتغير الذي يحظى باهتمام كبير، فهدف الباحث هو شرح التغيير الذي يحدث في المتغيرات التابعة أو التنبؤ به، من خلال التأثير بمتغيرات أخرى.
- المتغير المستقل: **Independent Variable** هو المتغير الذي له تأثير إيجابي أو سلبي على المتغير أو المتغير التابع. وبعبارة أخرى فإن التغيير في المتغير التابع يفسر بالتغيير في المتغير المستقل.
- المتغير الوسيط **Mediating Variable**: هو المتغير الذي له تأثير غير متوقع (تأثير شرطي) على علاقة المتغير المستقل بالتابع، ذلك أن ظهور متغير ثالث (المتغير الوسيط) يؤدي إلى تعديل العلاقة المتوقعة في الأصل.
- المتغير المعترض **Moderating Variable**: هو الذي يظهر بين الوقت الذي يبدأ فيه المتغير المستقل في التأثير على المتغير التابع، والوقت الذي يظهر فيه ذلك الأثر، وعلى ذلك، فإن هناك بعداً زمنياً للمتغيرات المعترضه. والمثال التالي يوضح الفرق بين هذه المتغيرات:

— الشكل رقم (4-1): توضيح العلاقة بين المتغير المستقل، التابع، الوسيط والمعترض



المصدر:

أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة "مدخل لبناء المهارات البحثية"، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، درا المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص 256.

<sup>1</sup> أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة "مدخل لبناء المهارات البحثية"، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، درا المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص 256

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 139-147

وتم تناول ضمن هذه الدراسة العديد من العلاقات التي تندرج ضمن النموذج الأساسي، حيث تم الاعتماد على الاستبيان لقياس المتغيرات، وعلى المقاييس المقترحة في الأدبيات النظرية في هذا المجال. لتطوير أداة القياس الخاصة بهذا البحث، تم الاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي تساعد في بناء مركبات تسمح بقياس بعض المتغيرات، حيث تم اختيار أبعاد خاصة بكل متغير التي يمكن أن تصف جانباً من جوانبه، فتم اقتراح نموذج يتضمن متغيرات متعددة الأبعاد، وهذه الطريقة شائعة خاصة بالنسبة للدراسات التي تستخدم الاستبيانات. والتي تعتمد على النمذجة بالمعادلة البنائية.

البناء أو المتغير متعدد الأبعاد A multidimensional construct حسب Kenneth & Wong هو تركيب يتضمن أكثر من بعد واحد، هذه الأبعاد عادة ترتبط ارتباطاً متوسطاً، وهي تعتبر تمثيلات ناقصة للبناء الكامن محل الدراسة، يتم تجميعها تحت بناء متعدد الأبعاد واحد لأن كل بعد منها يمثل جزءاً من التركيب الكامل للمتغير الكامن<sup>1</sup>. كمثال يعتبر الأجر والترقية والإشراف والوظيفة من أهم أبعاد الرضا الوظيفي (بناء أو متغير متعدد الأبعاد). ويختلف الباحثون في مدى أهمية وفائدة اعتماد مثل هذه الطريقة في قياس المتغيرات، ويعتبر المدافعون حسب Edwards, Jeffrey هذه الطريقة مفيدة، حيث أنّها تقدم تبسيطاً في فهم بعض الظواهر المعقدة وتسمح للباحثين باعتماد الكثير من المتغيرات المفسرة وأيضاً تساهم في تفسير أكبر للتباين أو الاختلاف<sup>2</sup>.

لذلك تم اعتبار كل متغير من المتغيرات الأساسية لهذه الدراسة كبناء أو متغير كامن يضم عدة متغيرات ملاحظة لقياسه، إذ يمكن أن تتم نمذجة المتغيرات الكامنة وفق طريقتين: انعكاسي Reflective أو تكويني formative؛ في النموذج الانعكاسي تكون البناءات construct أو المتغيرات هي المسبب أو القياسات أو المؤشرات الدالة ومن هنا فإن البناءات هي ما يحدد المؤشرات المرتبطة بها، ويوجد في أدبيات الإدارة الكثير من الأمثلة: مثل أبعاد الجودة الشاملة، أمّا النموذج الانعكاسي فإن المؤشرات هي من يحدّد أو يتسبب في البناءات كما يشار لهذه النماذج على أنها نماذج تركيبية Composite Models<sup>3</sup> وبالنسبة لنموذج الدراسة الحالية فإنه يعتبر انعكاسياً أي أن متغيرات النموذج الرئيسية ينعكس تأثيرها من خلال الأبعاد الدالة عليها أو الموضوعات لقياسها.

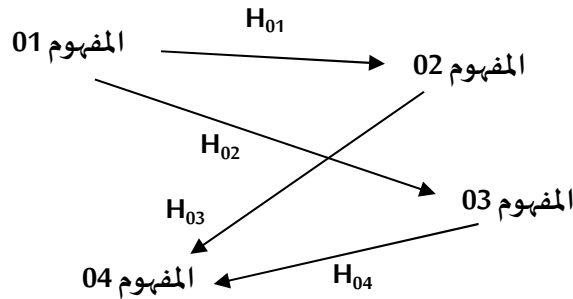
<sup>1</sup> Law, Kenneth S., and Chi-Sum Wong. "Multidimensional constructs M structural equation analysis: An illustration using the job perception and job satisfaction constructs." Journal of Management 25.2 (1999): P 144.

<sup>2</sup> Edwards, Jeffrey R. "Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework." Organizational Research Methods 4.2 (2001): P 145.

<sup>3</sup> Roy, Subhadip, et al. "The effect of misspecification of reflective and formative constructs in operations and manufacturing management research." Electronic Journal of Business Research Methods 10.1 (2012): P 35

تأخذ النماذج عدة أشكال مختلفة، لكننا سنركز أساساً على كيفية اختبار نموذج خاص، والذي يمثل تجسيد نظام من الفرضيات المفصلة بصفة منطقية، والمبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-4): التمثيل البياني لنموذج



المصدر:

Raymond-Alain Thiétart et coll, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, France, 1999, P 75.

وفي هذا الصدد يمكننا أن ننتهج طريقتين مختلفتين، تقوم الطريقة الأولى للاختبار على أساس تفصيل العلاقات بين المفاهيم المختلفة إلى فرضيات بسيطة واختبارها واحدة تلو الأخرى، لنصل إلى ثلاثة حالات أساسية: لا توجد أي فرضية مرفوضة (قبول النموذج، على الأقل مؤقتاً)، عدة فرضيات مرفوضة (قبول جزء من النموذج، على الأقل مؤقتاً)، كل الفرضيات مرفوضة (الرفض الكلي للنموذج). وهذه الطريقة لا تعد كافية لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار التقاطع، التداؤب، التداخل والتوسط الذي يمكن أن يحدث في النموذج ككل، وفي هذه الحالة يلجأ العديد من الباحثين إلى العديد إلى الأدوات الأخرى التي تمكنهم من اختبار النموذج ككل من بينها المعادلات الهيكلية، لقبول أو رفض النموذج ككل.

### المطلب الثالث: كيفية قياس متغيرات نموذج الدراسة

وفي هذه الدراسة لدينا عدة أنواع من المتغيرات اقتضتها الفرضيات والأهداف الموضوعية:

#### أولاً: بالنسبة لمتغير الاستجابة التنافسية

لقد واجهت الدراسات التي تناولت موضوع الاستجابة التنافسية صعوبات تتعلق بعملية القياس، وبالتالي فإن إيجاد مقياس واضح أمر صعب جداً خاصة وأن قياس مثل المتغير يعتمد على مؤشرات كمية وغير كمية. بالإضافة إلى دراسة بعض المؤشرات الكمية المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة، تم القيام بتصميم استبيان يتضمن بالنسبة لمتغير الاستجابة التنافسية ثلاثة أبعاد، ويختصر الجدول التالي معلومات تتعلق بعدد الفقرات والمضمون وأيضا المصدر المعتمد بالنسبة لفقرات كل بعد.

الجدول رقم (1-4): مضمون ومصادر قياس متغير الاستجابة التنافسية

المتغير	عدد الفقرات المرتبطة به	المضمون	المصدر
الاستجابة التنافسية	20	تحديد أبعاد الاستجابة التنافسية: سرعة الاستجابة، ثبات الاستجابة، فعالية الاستجابة	Joselia Maria de Oliveira Rabêlo 2013
سرعة الاستجابة التنافسية	7	السرعة في رد الفعل التنافسي السرعة في تتبع تحركات المنافسين السرعة في الرد على التغيرات السعرية والإنتاجية للمنافسين	Yinghong & Wang 2011
ثبات الاستجابة التنافسية	6	قدرة التجاوب مع الضغط التنافسي درجة الاستمرارية في التجاوب التنافسي	Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kohli 1993 Stern Neill 2007 Wei & Wang 2011
فعالية الاستجابة التنافسية	7	قوة رد الفعل التنافسي تحقيق اهداف الاستجابة التنافسية	HULTINK & LANGERAK 2002 Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kohli 1993

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على الدراسات المشار إليها

للتوضيح فإنّ المصادر هنا لم تتناول الأبعاد المذكورة بشكل مباشر، بل تم التركيز على المضمون الدال عنها، إذ تم اقتباس بعض الفقرات من المصادر المذكورة والتي يعتقد انها تدل على واحدة من جوانب المضمون الخاص بكل بعد.

### ثانياً: بالنسبة لمتغير إدارة المعرفة الاستراتيجية

يعتبر متغير إدارة المعرفة بشكل عام متغيراً معقداً وصعب القياس، وهناك وجهات نظر كثيرة تتعلق بذلك، نظر للجوانب الثقافية والتقنية والعملية التي ترتبط به، والكثير من الدراسات اعتبرت إدارة المعرفة بناءً متعدد الأبعاد يمكن قياسه انطلاقاً من أبعاد عديدة، حيث تم التركيز على الأبعاد التي تتعلق أكثر بالجانب الاستراتيجي، وتم الاعتماد على بعض الدراسات في بناء أبعاد هذا المتغير وتم تعديل بعض المقاييس لتلاءم الطبيعة الاستراتيجية للمعرفة وأهداف هذه الدراسة. بحيث تم تقسيم هذا المتغير الى أربعة أبعاد وهي صناعة المعنى الاستراتيجي، استكشاف المعرفة، استغلال وتطبيق المعرفة، تبادل وتوزيع المعرفة الاستراتيجية. ويوضح الجدول الموالي المصادر المستخدمة في وضع العبارات الدالة على كل متغير، مع الإشارات أن بعض العبارات تم تعديلها. وتم وضع مقياس موحد (مقياس ليكرت) بسبع درجات اعتماداً على بعض الدراسات السابقة.

الجدول رقم (4-2): مضمون ومصادر قياس متغير إدارة المعرفة الاستراتيجية

المتغير	عدد الفقرات المرتبطة به	المضمون	أهم المصادر
استكشاف المعرفة الاستراتيجية	5	البحث الخلاق في كل مستويات المنظمة توسيع نطاق البحث وراء الاستراتيجيات الحالية انشاء مبادرات استراتيجية جديدة القدرة على توليد المعرفة الجديدة من خلال التعاون مع الشركاء في الصناعة	Tsai and Huang (2008) Charlotta A. Sirén 2012 Subhi Idris & al 2013
مشاركة المعرفة الاستراتيجية	6	اتصالات مفتوحة في المستويات التنظيمية طرق متعددة لتحويل الخبرات الاستراتيجية القدرة على تحويل المعرفة الاستراتيجية في الوقت وللمستوى المناسب	Tsai and Huang (2008) Charlotta A. Sirén 2012 Subhi Idris & al 2013
استغلال وتطبيق المعرفة الاستراتيجية	4	كيفية اختيار الطرق المثلى لتطبيق المعرفة الاستراتيجية السرعة في تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	Tsai and Huang (2008) Stern Neill 2007
صناعة المعنى الاستراتيجي	4	كيفية تفسير المعارف الاستراتيجية في المنظمة القدرة على صناعة الفهم الجماعي المشترك القدرة على تصحيح الأخطاء	Charlotta A. Sirén 2012

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على الدراسات المشار اليها

### ثالثا: بالنسبة لمتغير القدرات الديناميكية المميزة: DDC

تم قياس هذا المتغير بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القدرات الديناميكية للمنظمة، اذ يقيس هذا المتغير درجة فهم المنظمة لبيئة الأعمال، وفهم أنماط التغير المختلفة واستشعار التغيرات المختلفة أو الأحداث المتوقعة، وأيضا القدرة على تحقيق مزايا التماسك والتكامل التنظيمي، وفي هذا الاطار اعتبر البعض أنل هذين البعدين ميزة خاصة بالنسبة للمنظمات التي أثبتت قدرة عالية في تحقيق الأداء المتميز. تم التركيز في قياس الاستشعار البيئي على قدرة الحصول على معلومات جديدة تتعلق بالمنافسة والمنافسين، وكذا القدرة على فهم واستشعار الأنماط المختلفة للتغير في بيئة الأعمال، والتي تسمح بتحديد وتفسير ومتابعة الفرص الموجودة وتجنب التهديدات المحتملة. أما متغير التنسيق والتكامل التنظيمي فركّز على مدى تحقيق الترابط بين العمليات والأنشطة والأقسام المختلفة، وتعزيز التعاضد بين المهام والموارد، وأيضا تبني أدوات الإدارة الحديثة التي تسمح بتحقيق فعالية أكبر في هذا الجانب، خاصة في دعم تماثل لوجهات النظر والرؤى المختلفة حول المنظمة وبيئتها وطريقة تنفيذ الاستراتيجية وفهم دور كل واحد فيها. ويلخص الجدول الموالي ما تعلق بطريقة القياس والمصادر المعتمد عليها وأيضا عدد الفقرات لكل بعد.

الجدول رقم (3-4): مضمون ومصادر قياس متغير القدرات الديناميكية

المتغير	عدد الفقرات المرتبطة به	المضمون	أهم المصادر
الاستشعار البيئي	9	قدرة الحصول على معلومات جديدة تتعلق بالمنافسة والمنافسين القدرة على تحديد وتفسير ومتابعة الفرص الموجودة في بيئة الأعمال القدرة على استشراف أنماط التغيير المختلفة	HULTINK & LANGERAK2002 Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kohli 1993 JIAO & al 2013 Pavlou, & A. El Sawy 2011
التنسيق والتكامل التنظيمي	7	تكامل وتمائل العمليات تحديد مدى التعاضد بين المهام، النشاطات، والموارد تبني آخراوات وتقنيات الإدارة مدى تنفيذ خطط العمل بطريقة نظامية التنسيق بين الوحدات والمستويات التنظيمية المختلفة تمائل وجهات النظر والرؤى داخل المنظمة	Protogerou &al 2011 Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kohli 1993 Pavlou, & A. El Sawy 2011

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على الدراسات الموضحة في الجدول

#### رابعا: بالنسبة لمتغيرات الرقابة

تعبّر متغيرات التحكم أو الرقابة أو المتغيرات الضابطة Control variables عن تلك المتغيرات التي تؤثر على المتغير التابع، ولكنها لا تعد هدفا لهذا البحث، حيث تمت اضافتها من اجل التحكم أكثر في العلاقة بين متغيرات الدراسة. استخدمت في هذه الدراسة عدة متغيرات من خلال تتبع الدراسات السابقة وهي: حجم المنظمة، عمر المنظمة، الريادة.

تم قياس حجم المنظمة بالاعتماد على عدد العمال الذي يعتبر من بين المؤشرات المعتمدة في التفريق بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة، ومن الدراسات التي اعتمدت هذا المؤشر نجد دراسة التي اعتبرت أن عدد عمال المنظمات الصغيرة بين 1 و 500 عامل بينما المنظمات الكبيرة تتجاوز 500 عامل<sup>1</sup>

كما تم قياس متغير عمر المنظمة بعدد سنوات وجودها في قطاع النشاط، أما متغير ريادة الأعمال، فتم التركيز فيه على كون المنظمة رائدة أو قائدة في قطاع النشاط مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

<sup>1</sup> Garrison, Gary. Op Cit, P 447.



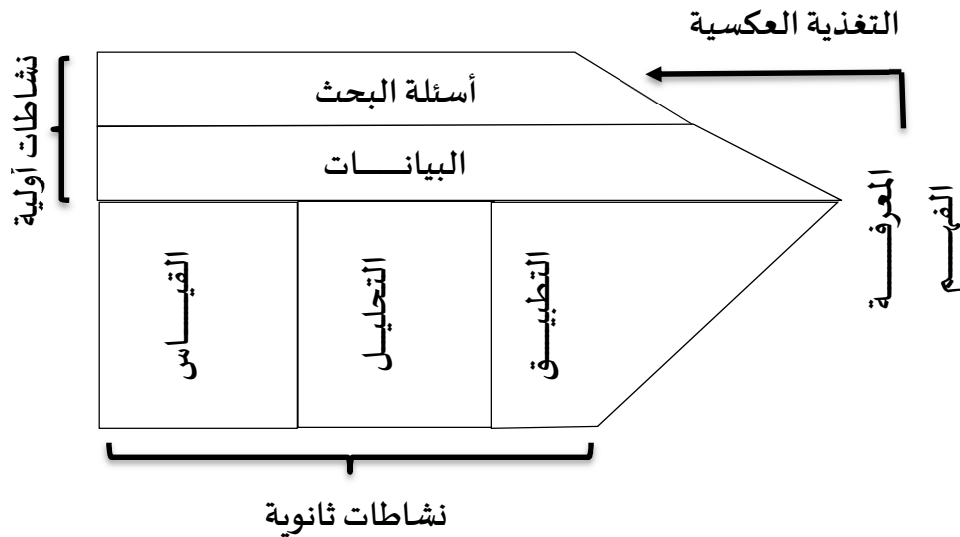
## المبحث الثاني: إطار العمل البحثي والمقاربة المعتمدة

تتضمن كل دراسة إطارا للعمل البحثي أو ما يسمى بالباراداييم الذي يوضح الطريقة أو المسلك المتبع أو الأطر المرجعية، أيضا لابد من إيضاح المقاربة المعتمدة في جمع البيانات الأولية.

### المطلب الأول: نموذج البحث المعياري أو الباراداييم

تهدف البحوث في مجال الإدارة الاستراتيجية ومجال الإدارة عموما الى هدفين: الأول يشمل تعزيز الجانب النظري في المجال والثاني يهدف الى إعطاء إرشادات نافعة لأصحاب القرار في المنظمات، وقد طور الباحث سلسلة القيمة لدى Porter لتحديد خمسة طرق يمكن للمنهجية أن تساهم من خلالها في إضافة القيمة للمخرجات البحثية.<sup>1</sup>

الشكل رقم (3-4): إطار لدراسة المسائل المنهجية في الإدارة الاستراتيجية



المصدر:

Hitt, Michael A., Brian K. Boyd, and Dan Li. "The state of strategic management research and a vision of the future." Research methodology in strategy and management, 1, 2004, P 5.

حيث يظهر من الشكل أنّ هناك نشاطين أوليين في عملية البحث، فأسئلة البحث ترتبط بنوعية الفرضيات الموضوعية، بينما يرتبط النشاط الآخر بعملية جمع البيانات خاصة ما تعلق بكيفية المعاينة، القوة الإحصائية وغيرها. من جهة أخرى، ترتبط النشاطات الثانوية بعملية القياس كمرحلة تتعلق بالثبات، الصدق، والجوانب الأخرى لكيفية قياس المتغيرات، ويرتبط التحليل بالمشاكل المتوقعة وكيفية

<sup>1</sup> Hitt, Michael A., Brian K. Boyd, and Dan Li. "The state of strategic management research and a vision of the future." Research methodology in strategy and management, 1, 2004, P 5.

حليها، وخاصة ما تعلق بمسألة الاختيار الذاتي والانحياز وتأثيراتها على البحث.. كما سمّاها الباحث بالمؤثرات الباطنة Endogeneity والتي تتعلق بمشاكل الانحياز في الاختيار البحثي. وأخيرا، يعرض التطبيق مقترحات لتحسين ما تعلق بتطبيقات الإدارة الاستراتيجية. من المفروض أن تساهم مخرجات البحث في تحسين المعرفة والفهم وقد تكون مجالا لطرح أسئلة أخرى.

وتمثل انطلاقة الباحث الأولى في تحديد اطار العمل البحثي أو مايسمى بالباراداييم، حيث يمثل حسب رأي Hitt & al 2004 كروية أو وجهة نظر مشتركة لمجال معين a particular domain ، ويعتمد عادة هذا المجال على مجتمع علمي الذي بدوره يعتبر جزءا من حقل معرفي أوسع broader discipline. وكمثال فإنّه يمكن اعتبار الاستراتيجية والسلوك التنظيمي كمجتمعين علميين لحقل معرفي يتمثل في المناجمنت، وتظهر "الرؤية المشتركة" من خلال إجماع بين أبعاد الجانبين النظري والمنهجي لذلك المجتمع.<sup>1</sup>

تم اشتقاق مصطلح Paradigm لغة من المصطلح اللاتيني Paradigma الذي يدلّ في النظرية الاقتصادية على: اختيار مشاكل البحوث والتقنيات اللازمة لدراستها ويعرفه Kuhn اصطلاحا بأنه: «يمثل الكثير من النماذج، المخططات العقلية أو الإطارات المرجعية التي يمكن للباحثين في علوم المنظمة أن يندرجوا فيها»<sup>2</sup>. اذ يعبر عن "نظام من الأفكار والمبادئ النظرية التي تحدد، تضمن، تعزز طريقتنا في التفكير حول قضية أو موضوع معين"<sup>3</sup>

في الدراسة الحالية فإن الباراداييم المعتمد هو الوضعي أو الإيجابي positivist paradigm ، إذ يشير دبلّة أن هذا النوع هو المسيطر والأكثر استعمالا في مجال دراسة المنظمات بشكل عام باعتباره الأكثر واقعية. حيث يقوم على فكرة أنّ المعرفة هي وصف للواقع والهدف هو محاولة الفهم والشرح أو الوصف<sup>4</sup>، وعلى هذا الأساس تم الانطلاق في الدّراسة الحالية من جملة الافتراضات التي اقترحتها المعالجة الميدنية للدراسات السابقة أو افترضتها الدراسة الحالية ومحاولة اختبارها من خلال دراسة الحالة من خلال بناء نموذج افتراضي يعكس العلاقة بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية وفق أبعاد لقياس كل متغير.

<sup>1</sup> Hitt, Michael A., Brian K. Boyd, and Dan Li. "The state of strategic management research and a vision of the future." Research methodology in strategy and management, 1, 2004, P 2.

<sup>2</sup> Raymond-Alain Thiétart et coll, **Méthodes de recherche en management**, Dunod, Paris, France, 1999. P 14.

<sup>3</sup> Vargas-Hernandez, Jose G. &al, Op. Cit, P 107.

<sup>4</sup> فاتح دبلّة: الأسس الفكرية والابستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر،

العدد الثالث والعشرون، نوفمبر 2011، ص 347

## المطلب الثاني: منهج الدراسة ونمط الاستدلال البحثي

- حسب Patricia Coutelle فإنّ المناهج المعروفة في جانب البحث العلمي تسمح بتطوير المعرفة من خلال ربط النظري بالتطبيقي، على النحو التالي:<sup>1</sup>
- المنهج الاستنباطي **Deduction**: فإذا كانت الافتراضات التي انطلق منها الباحث صحيحة، بالضرورة تكون النتيجة التي يصل إليها الباحث صحيحة. وعليه فإن الاستنباط يعتمد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية **hypothético-déductive** التي تتمثل في تطوير افتراض معين أو مجموعة فرضيات ومحاولة اختبارها في الواقع.
  - المنهج الاستقرائي **induction**: نختبر علاقة معينة بالاعتماد على مجموعة من الأمثلة الواقعية، حيث يفترض الباحث صحة العلاقة لكل الملاحظات المتوقعة، والاستقراء هو استدلال المنطقي يؤدي إلى اكتشاف ثابت (قاعدة).
  - الابعاد أو التمحور **Abduction**: هنا كمنهج ثالث بعد الاستقراء يؤدي إلى تصورات، تفسيرات أو تخمينات، وليس إلى القواعد العامة، وهذا ما يعرف بالإبعاد أو التمحور، يستخدم في الكثير من الأحيان من قبل الباحثين لاستخلاص ملاحظة معينة بالتخمين والتي يتم بعد ذلك اختبارها ومناقشتها.
- وبناء عليه، فإن المنهج الاستنباطي (ABC) يشير إلى محاولة البحث عن نتيجة (C) من خلال قاعدة عامة (A) وملاحظة تجريبية (B)، أما المنهج الاستقرائي (BCA) فيتمثل في البحث عن قاعدة عامة (A) التي يمكن أن تشكل نتيجة (C) إذا كان الملاحظة التجريبية (B) صحيحة، وبالنسبة للإبعاد (ACB) فهو يمثل وضع ملاحظة تجريبية (B) تربط القاعدة العامة (A) بالنتيجة (C)، أي التي تسمح بالوصول إلى نتيجة إذا كانت القاعدة العامة صحيحة.<sup>2</sup>
- يوضح كل من Sandra Charreire و Florence Durieux أنّ الاستكشاف يمثل طريقة يهدف من خلالها الباحث إلى اقتراح نتائج نظرية متجددة، أما الاختبار فهو يتمثل في تحليل الواقع بناء على جملة من المفاهيم النظرية.<sup>3</sup> فعلى الباحث أن يختار الطريقة التي تخدم الأهداف البحثية للدراسة والاجابة على الإشكالية الموضوعية، ويتوقف هذا على طبيعة الموضوع في حد ذاته.

<sup>1</sup>Coutelle P., **Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion**, Cours du CEFAG-Séminaire d'Etudes Qualitatives, CERMAT-IAE de Tours, Université de Tours, France, 2005, p. 06

<sup>2</sup> David A., **Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion**, Conférence de l'AIMS, Ecole des Mines de Paris, Université Paris-Dauphine, France, 1999, p. 03

<sup>3</sup>Thiéart R. A. et coll., Op. cit. p. 57

ويقترح Vargas-Hernandez, Jose G & al أنه يجب أن تعرض منهجية الدراسة إمكانية استخدام المنطق الاستقرائي inductive logic أو المنطق الاستنباطي deductive logic في مختلف مراحل البحث اعتمادا على النتائج السابقة والسّماح بعملتي اختبار النظريات وبناء النظريات.<sup>1</sup> وهنا، تفترض بعض وجهات النظر أنه على الباحث الاختيار بين مقاربتين "استنتاجية أو استقرائية، إذ ينظر لهتين المقاربتين أحيانا على أنّهما متضادتان، بينما يرى البعض حسب دبلّة أنّه "لا يجب الفصل بين أنماط التفكير الثلاث إبعاد-استنتاج-استقراء، وأنّه يجب استخدامهم مع بعض في حلقة تكرارية بهذا التسلسل، إبعاد ثم استنتاج ثم استقراء، كلّ منها بخصوصيته يحاول أن يساهم في بناء المعارف والتفكير العلمي يحاول أن يمزج ويستخدم هذه الأشكال الثلاث."<sup>2</sup>

انطلقت هذه الدراسة وفق مقارنة استقرائية أكثر في مرحلتها الأولى خاصة في مجال توليد البيانات، ثم بعد فهم أكثر للظاهرة المدروسة اعتمدت الدراسة مقارنة استنتاجية أكثر، ومن هنا فإن منطق البحث يمكن أن يوصف بأنه مزيج بين المقاربتين وهو ما يطلق عليه بالمقاربة الهجينة في البحث (الإبعاد أو التمحور)، انطلاقا من أن الهدف هو تحقيق فهم أكبر للبيانات، كيفية الاثبات، وأيضا وضع التصورات البحثية المناسبة.

ولا شك أنه لا يمكننا فصل النمط المستخدم في إنتاج المعرفة عن المناهج المستخدمة في ذلك، فالاختبار يرتبط أكثر بالمنهج الاستنباطي أو الافتراض الاستنباطي، أما الاستكشاف فهو لا يتعلق بمنهج معين، حيث يمكننا استخدام مناهج مختلفة لاكتشاف مفاهيم نظرية جديدة.

### المطلب الثالث: المقاربة البحثية المعتمدة وطريقة اختيار عينة الدراسة

يمكن للباحثين الاعتماد على أحد الطرق المستخدمة في جمع البيانات الأولية، وتتعلق مسألة الاختيار بأهداف الدراسة، والطريقة المتبعة في اختبار الفرضيات.

#### أولا: المقاربة البحثية للدراسة

يمكن للباحث اعتماد المقاربة البحثية التي يراها مناسبة للأهداف البحثية والاجابة على إشكالية الدراسة، حيث يكون الاختيار بين المقاربة الكمية او الكيفية. حيث يشير Duyck أنّ التسلسل بين المقاربتين يكون دائما في صالح المقاربة الكمية، وتبقى الكيفية قليلة الاستخدام، لأنها لا تتوافق مع التحليل

<sup>1</sup> Vargas-Hernandez, Jose G. &al, OP Cit, P 110.

<sup>2</sup> فاتح دبلّة: الأسس الفكرية والابستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد الثالث والعشرون، نوفمبر 2011، ص 347

الإحصائي وعدم الدقة، في حين تتمتع المقاربة الكيفية بمبدأ العلمية. فإذا كان الكيفي يسمح بالوصول إلى المعنى، فإن الكمي يعطينا الدقة العلمية.<sup>1</sup>

حيث تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة واختبار النموذج البحثي، كما استخدمت المقابلة أحيانا لتدعيم تفسيرات معينة تتعلق بتوجهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة، حيث يعتبر الاستبيان من الطرق الشهيرة في جمع البيانات خاصة بالنسبة للدراسات المتعلقة بمنظمات الأعمال، وتفسير بعض التوجهات السلوكية والادراكية.

ويرى OLAYA أن المناهج الكميّة تعتمد بشكل كبير على الاستقرار، بحيث أن النظريات غالبا ما يتم تطويرها من خلال الاستقرار، أي العملية التي من خلالها يتم جمع الملاحظات وتجميع البيانات، وإدراك الأنماط العامة، واقتراح العلاقات التي تربط بين المتغيرات.<sup>2</sup> لكن الباحث قد يختار أحيانا التنقل بين الجانب الاستقرائي للبحث والجانب الاستنباطي دون التشدد في التركيز على أحدهما، مما يتيح خيارات بحثية ومنهجية تدعم الإجابة على بعض الفرضيات الموضوعية.

### ثانيا: كيفية اختيار عينة الدراسة

يتم تعريف المعاينة (sampling) حسب أنول باتشيرجي بأنها "العملية الإحصائية التي تتم من أجل اختيار مجموعة جزئية (يطلق عليها اسم «العينة») للمجتمع المستهدف للدراسة من أجل تحقيق الأغراض المتمثلة في عمل الملاحظات والاستنتاجات الإحصائية حول هذه المجموعة من عناصر المجتمع"<sup>3</sup> تم اختيار قطاع الصناعات الالكترونية كمجال للدراسة التطبيقية، وجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. اذ تم التركيز على مدينة برج بوعريج للمكانة التي عرفتها في هذا الجانب، وتم الحصول على البيانات المتعلقة بثمانية مؤسسات تشتغل في قطاع الصناعات الالكترونية. تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات، كما تم الحصول على بيانات أخرى تخص المؤسسات محل الدراسة (مثلا عدد العمال، رقم الأعمال...) حيث استخدمت هذه البيانات في فهم أكبر للمؤسسات وإعطاء نظرة حول تطوّر بعض المؤشرات التي تسمح بمقارنة ولو بسيطة في جانب الأداء.

<sup>1</sup> Voir : BoutignyE., *Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion ?*, Management &Avenir, Management Prospective Editions, 2 n° 4, Cormelles-Le-Royal, France, 2005, p. 60

<sup>2</sup> OLAYA, Camilo. *Selection and Variation: Criticism and a First Selectionist Metamodel for the Growth of Knowledge in Management Science*. 2009. PhD Thesis. University of St. Gallen. P30.

<sup>3</sup> أنول باتشيرجي. *بحوث العلوم الاجتماعية: المبادئ والمناهج والممارسات*: ترجمة خالد بن ناصر آل حيان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 187.

تمثل الفئة المستهدفة لهذا البحث عدد الإطارات في كل مؤسسة، وباعتبار أنّ كل مؤسسة لديها عدد إطارات معين، نجد أنّ العينة المناسبة للبحث هي العينة الطبقية. في حالة رغبة الباحث في اعتماد العينة العشوائية ولكن توجد مشكلة تتعلق بوجود عدة طبقات تختص بمجتمع الدراسة. وهنا يمكن بباحث ان يعتمد المعاينة الطبقية العشوائية Stratified Random Sampling والتي تدمج بين العينة العشوائية مع العينة الطبقية<sup>1</sup> حيث أن كل مؤسسة من مؤسسات الدراسة لها عدد إطارات معين. ويوضح الجدول الموالي عدد الاستثمارات الموزعة والاستثمارات المسترجعة من كل مؤسسة.

الجدول رقم (4-4): استخراج حجم العينة الخاص بالدراسة

عدد الاستبيانات المسترجعة	الحد الأدنى للعينة	العدد الإجمالي للمجتمع المستهدف	المؤسسة
117	115	240	CONDOR
29	27	57	CRISTOR
17	17	36	(GEANT)
14	13	27	ARCODYM MIDEA
13	11	24	SENTRAX TCL
8	5	10	PACIFIC NEGOCE
8	5	10	SPACE
13	8	16	TIC (MAXTOR)
219	201	420	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحث

إنّ مجموع المجتمع المستهدف للدراسة هو 420 وبتطبيق قانون المعاينة العشوائية نجد أن العينة يجب أن تفوق 201\*، ولضمان التناسب في مساهمة كل طبقة (عدد الإطارات) في حجم العينة الأدنى المحسوب، تم اعتماد القانون التالي: حجم العينة الخاص بالمؤسسة = عدد الاطارات \* 201 مقسوما على 420، مثلا بالنسبة لمؤسسة كوندور تكون القيمة كمايلي:  $240 * 201 / 420 = 115$  وهكذا بالنسبة لباقي المؤسسات.

يعتبر حجم العينة الإجمالي 219 مناسباً لأهداف الدراسة الحالية، ويحقق الحد الأدنى المطلوب في حال استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية والذي تمت مناقشته في المبحث الثاني من هذا الفصل.

<sup>1</sup> Teddlie, Charles, and Fen Yu. "Mixed methods sampling a typology with examples." Journal of mixed methods research 1.1 (2007): P. 79

\* تم الاعتماد على الموقع التالي لحساب حجم العينة: <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

## المبحث الثالث: منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية

شاع استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في البحوث والدراسات في السنوات القليلة الماضية، نظراً لما توفره من إمكانيات للباحثين من جهة، ومن جهة أخرى وجود بعض البرمجيات الحاسوبية التي سهلت العمليات الحسابية المعقدة المرتبطة بها، ويتناول هذا المبحث بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بهذه التقنية.

### المطلب الأول: مفهوم ومقاربات النمذجة بالمعادلة البنائية

إنّ هدف النمذجة بالمعادلة البنائية أو الهيكلية structural equation modeling (SEM) هو تحديد مدى تطابق النموذج الافتراضي (المبني على فرضيات الدراسة) مع البيانات المجمعة. أي تحديد فيما إذا كان الهيكل السببي الافتراضي متسقاً ومتوافقاً أم لا مع مصفوفة الارتباط أو التغيرات للبيانات محل الدراسة.<sup>1</sup>

وتعد نماذج المعادلات الهيكلية أو البنائية أقرب إلى النمذجة الرياضية والإحصائية، حيث يتم بناء نموذج قابل للقياس كمياً يتضمن مجموعة من المؤشرات، واختبار صدقه من خلال مجموعة أساليب إحصائية متقدمة، وقد تتضمن أحياناً أكثر من نموذج، بحيث يتم تحديد علاقات التأثير بين المتغيرات التي تتضمنها النماذج، إلى غاية الوصول إلى نموذج نهائي يحاكي أو يفسر المشكلة محل الدراسة.<sup>2</sup> تعتمد معظم البرامج الحاسوبية التي تستخدم هذا النوع من النمذجة طريقة الاحتمالات الكبرى Maximum Likelihood أو كما يسميها البعض بطريقة الأرجحية العظمى كطريقة افتراضية، كما هو الحال بالنسبة لبرنامج AMOS، لما لهذه الطريقة من مزايا خاصة من حيث دقة النتائج المحصل عليها. حيث نجد الأنواع التالية من المتغيرات التي توجد في النماذج التي تعتمد هذه التقنية:

- المتغيرات الخارجية Exogenous Variables هي المتغيرات التي لا تتأثر بالمتغيرات الأخرى في النموذج.
- المتغيرات الداخلية Endogenous Variables هي تلك المتغيرات التي تؤثر فيها متغيرات أخرى.

<sup>1</sup> Breckler, S. J. Applications of covariance structure modeling in psychology: Cause for concern? Psychological bulletin, 107(2), (1990), P 261.

Henley, A. B., Shook, C. L., & Peterson, M. The presence of equivalent models in strategic management research using structural equation modeling assessing and addressing the problem. Organizational Research Methods, 9(4), (2006), P 517.

<sup>2</sup> ياسر فتحي الهنداوي المهدي: منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، لسنة 15، العدد 40، أبريل، 2007، ص 12.

• المتغيرات الملاحظة أو الدالة Indicator Variables: هي تلك المتغيرات التي يتم ملاحظتها وقياسها مباشرة.

• المتغيرات الكامنة Latent Variables: هي تلك التي لا يتم قياسها مباشرة، بل من خلال متغيرات أخرى.

وحسب Wong 2013 فإنه توجد عدة مقاربات في نمذجة المعادلة الهيكلية أو البنائية:<sup>1</sup>

المقاربة الأولى: هي الأكثر استخداما وانتشارا تعتمد على التغير ويطلق عليها نمذجة المعادلة البنائية المبنية على التغير Covariance-based SEM وتسمى أيضا لتحليل البنائي أو الهيكلية للتغير المشترك Covariance Structure Analysis (CSA) ونجد في هذا المجال العديد من البرامج الحاسوبية التي تعتمد مثل هذه المقاربة مثل: AMOS, EQS, LISREL, MPLus

المقاربة الثانية: تعتمد على طريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares التي تركز على تحليل التباين analysis of variance ويمكن الاعتماد على برامج مثل PLS-Graph VisualPLS, SmartPLS, and WarpPLS ويمكن أيضا استغلال حزمة PLS في برنامج R المعروف.

المقاربة الثالثة: تعرف هذه المقاربة بتحليل المركب الهيكلية المعممة Generalized Structured Component Analysis (GSCA) ويمكن تطبيقها من خلال برامج مثل: VisualGSCA أو GeSCA.

لكل واحدة من هذه المقاربات إيجابيات وسلبيات ويتحدد استخدام كل منها بالعديد من العوامل، حيث تعتبر الطريقة الأولى الأكثر استخداما في البحوث والدراسات خاصة في مجال العلوم الاجتماعية، وتقدم لها بعض البرمجيات الحاسوبية دعما كبيرا، ويعتبرها الكثيرون طريقة مفضلة في نفي واثبات الفرضيات نظرا لدرجة دقتها وصدق نتائجها، ولكن من جهة أخرى تتطلب شروط قد يتعذر تحقيقها أحيانا، خاصة بالنسبة لبعض الافتراضات الأساسية المتعلقة بالتوزيع الطبيعي والتباين وغيره، بينما تفيد المقاربة الثانية أكثر في البحوث الاستكشافية والتي لا تدعمها نظريات قوية أو أنّ حجم العينة المستخدم صغير، بينما تعتبر المقاربة الثالثة قليلة الاستخدام لذا يصعب الحكم على مدى جودتها مقارنة بالمقاربتين السابقتين، ويمكن بالاعتماد على ما قدّمه Wong Kwong 2013 في تلخيص سلبيات وإيجابيات كل طريقة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> Wong, Ken Kwong-Kay. "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS." *Marketing Bulletin* 24.1 (2013): P 02.



الجدول رقم (4-5): مقاربات النمذجة بالمعادلة البنائية

المقاربة	CB-SEM	PLS-SEM	GSCA & Other Approach
المقارنة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تستخدم بشكل واسع في الدراسات والبحوث الاجتماعية</li> <li>- طريقة مفضلة في اثبات ونفي النظريات من خلال الفرضيات الموضوعية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناسب البحوث الاستكشافية أين تتوفر معلومات قليلة عن العلاقات بين المتغيرات.</li> <li>- تعتبر بديلا عن الطريقة الأولى في الحالات التالية: <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم تحقق افتراض شروط التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات</li> <li>• حجم العينة صغير (أقل من 100)</li> <li>• الدقة التنبؤية أمر مهم جدا</li> <li>• عدم التأكد من تعيين النموذج بدقة</li> </ul> </li> </ul>	<p>تستخدم بدلا من الطريقة الثانية في حالة: إذا كانت تتطلب مقاييس كلية لملاءمة النموذج ؛ يجب أن يدرج في النموذج بعض المتغيرات الكامنة غير الخطية.</p>
السلبيات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تستخدم خاصة في حجم العينة الكبير، ويجب تحقق شروط عديدة خاصة ما تعلق بالتوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات.</li> <li>- يجب ان يكون النموذج محددًا بدقة بين المتغيرات.</li> <li>- لا تناسب البحوث الاستكشافية أين تتوفر معلومات قليلة عن العلاقات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- من بين نقاط ضعف هذه الطريقة: <ul style="list-style-type: none"> <li>- تتطلب قيم عالية لمعاملات المسارات حينما يكون حجم العينة صغيرا.</li> <li>- مشكل التعدد الخطي اذا لم يتم معالجته بشكل جيد:</li> <li>- نقص متوقع للاتساق الكامل في النتائج على المتغيرات الكامنة قد يؤدي الى تقدير متحيز للمقدرات ، التحميلات، ومعاملات المسار.</li> <li>- ربما تنتج قيمة عالية لمربع متوسط الخطأ في تقدير معاملات المسار.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا تستخدم بشكل واسع وبذلك من الصعب الحكم على جدوى تطبيقها ونتائجها.</li> </ul>

المصدر: اعتمادا على

Wong, Ken Kwong-Kay. "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS." Marketing Bulletin 24.1 (2013): P 03.

وبناء عليه، تتعلق مزايا وسلبيات كل طريقة بالشروط المطلوبة لتطبيقها وكذا القدرة على إعطاء نتائج صادقة، وعلى الباحث أن يختار الطريقة المناسبة حسب طبيعة البيانات المتحصّل عليها، وفيما إذا كنت تتوافق والشروط الأساسية أم لا.

## المطلب الثاني: خطوات النمذجة بالمعادلة البنائية

حتى يمكن الحصول على تقييم واضح وصادق للنموذج البحثي تقترح تقنية النمذجة بالمعادلة البنائية منهجية ضمن عدة خطوات متسلسلة، تتوقف نتيجة كل واحدة منها على نتيجة المرحلة التي تسبقها يجب وقد أوضح Shook, C. L & al 2004 عدة عوامل حاسمة في دراسة النماذج البنائية<sup>1</sup>:

### أولاً: خصائص البيانات data characteristics:

تختلف البنات المستخدمة باختلاف الدراسات، وهنا على الباحث أن يتأكد من أن البيانات تتوافق مع توزيع المجتمع المفترض لمقاربة التقدير. وأغلبية المقاربات لتقدير المعادلات البنائية SEM تفترض أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. البيانات التي تخالف هذا الشرط تؤدي إلى تقديرات زائفة أو مبالغ فيها. وقد تتأثر نتائج البحوث تبعاً لذلك. وقد لاحظ الباحثون أن جزءاً كبيراً (تقريباً 81%) من الدراسات التي كانت ضمن العينة المدروسة (المقالات المنشورة ما بين سنوات 1984-2002) لم تشر إلى كون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. ويطرح الباحث هنا أن عملية تحويل البيانات لتتبع التوزيع الطبيعي لا يخل من مشاكل، وهنا على الباحث بناء نموذج نظري قوي من حيث الأساسات والدلائل التي تدعمه.

### ثانياً: الثبات والموثوقية Reliability and validity

يجب أن يتم التحقق من صدق وموثوقية البيانات في دراسة النماذج البنائية، ويجب على الباحث أن يلغي أو يستبعد العناصر التي تضعف منها. ويعتبر معامل الفا كرونباخ coefficient alpha من أشهر المؤشرات المستخدمة في قياس اعتمادية البيانات؛ رغم أن لديه بعض العيوب. وهنا من الأفضل الاعتماد على قياس الاعتمادية المركب composite reliability أي قياس درجة تأثير كل عنصر على حدة في المؤشر العام للمقياس، وتعتبر نسبة 70% مقبولة لاعتماد أي عنصر من العناصر.

### ثالثاً: تقييم حسن مطابقة النموذج Evaluating model fit

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في عملية دراسة النماذج البنائية؛ بحيث تجب دراسة الملائمة الكلية لنموذج مبدئي. وبخلاف النماذج التقليدية فإن النماذج البنائية تعتمد على عدم المعنوية، بحيث تتأكد مؤشرات الملاءمة فيما إذا كانت مصفوفة التغيرات covariance matrix من خلال النموذج الافتراضي hypothesized model تختلف عن تلك المحصل عليها من خلال العينة المدروسة. عدم معنوية

<sup>1</sup> Shook, Christopher L., et al. "An assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research." *Strategic management journal* 25.4 (2004): PP 400-403.

الفروق تشير أن الأخطاء غير معنوية وبالتالي دعم النموذج المدروس. ويعتبر اختبار chi-square test من اهم الاختبارات المستخدمة في ذلك، رغم انه يفضل ان يستخدم في العينات المتوسطة (مثلا من 200-100)، ومع عينات صغيرة او كبيرة جدا فإن هذا المقياس لا يعتمد عليه كثيرا لقياس الفروق. ومن هنا على الباحث أن يستخدم عدة مقاييس لإثبات وتأكيد النتائج المحصل عليها.

#### رابعا: إعادة تعيين النموذج Model respecification

إعادة تعيين النموذج يتوجب في حال دراسة نموذج مقترح ويتطلب الأمر تحسين جودة التوفيق model fit غالبا من خلال اضافة أو حذف بعض المسارات بين المركبات. بحيث أن النموذج الأولي في الغالب لا يتوافق مع البيانات. وهنا تظهر مشكلة أساسية في أن إعادة ضبط أو تعيين النموذج قد لا يتوافق مع الجانب النظري، وأحيانا يقع الباحث في مشكلة تفسير النتائج المحصل عليها.

#### خامسا: النماذج المكافئة: Equivalent models

في أي نموذج بنائي مقترح، يمكن أن توجد نماذج أخرى باستخدام نفس البيانات بعلاقات أخرى بين المتغيرات الكامنة latent constructs، هذه النماذج البديلة أو المكافئة يمكن ان تختلف اختلافا جذريا عن النموذج الأصلي، ومن هنا يجب أن ينتبه الباحث الى امكانية عدم صلاحية النموذج الأصلي ووجود نماذج أخرى قد تستدعي إعادة النظر في النموذج النظري المقترح، ويعتبر هذا من بين أهم حدود استخدام النماذج البنائية في الدراسات.

#### سادسا: التقرير Clear Reporting

يجب ان توفر الأبحاث التي تعتمد النماذج البنائية الكثير من التفاصيل التي تسمح للآخرين بفهم لمراحل والطريقة التي تم التوصل من خلالها الى النتائج، وحسب Wynne W. Chin فإنه من الضروري التقرير بمصفوفة المدخلات the input matrix و البرنامج الحاسوبي المستخدم و نسخة اصداره، القيم الابتدائية starting values اذا كانت تختلف عن القيم الافتراضية للبرنامج، عدد مرات التكرار number of iterations، الصعوبات التي واجهها الباحث، ولن تكون الدراسة جادة دون مناقشة واضحة لهذه المسائل<sup>1</sup>.

وفي مقارنته بين النمذجة بالمعادلة البنائية والتقنيات الأخرى المتعددة المتغيرات توصل Byrne (2001) الى أربع مزايا فريدة للنمذجة بالمعادلات البنائية:<sup>2</sup>

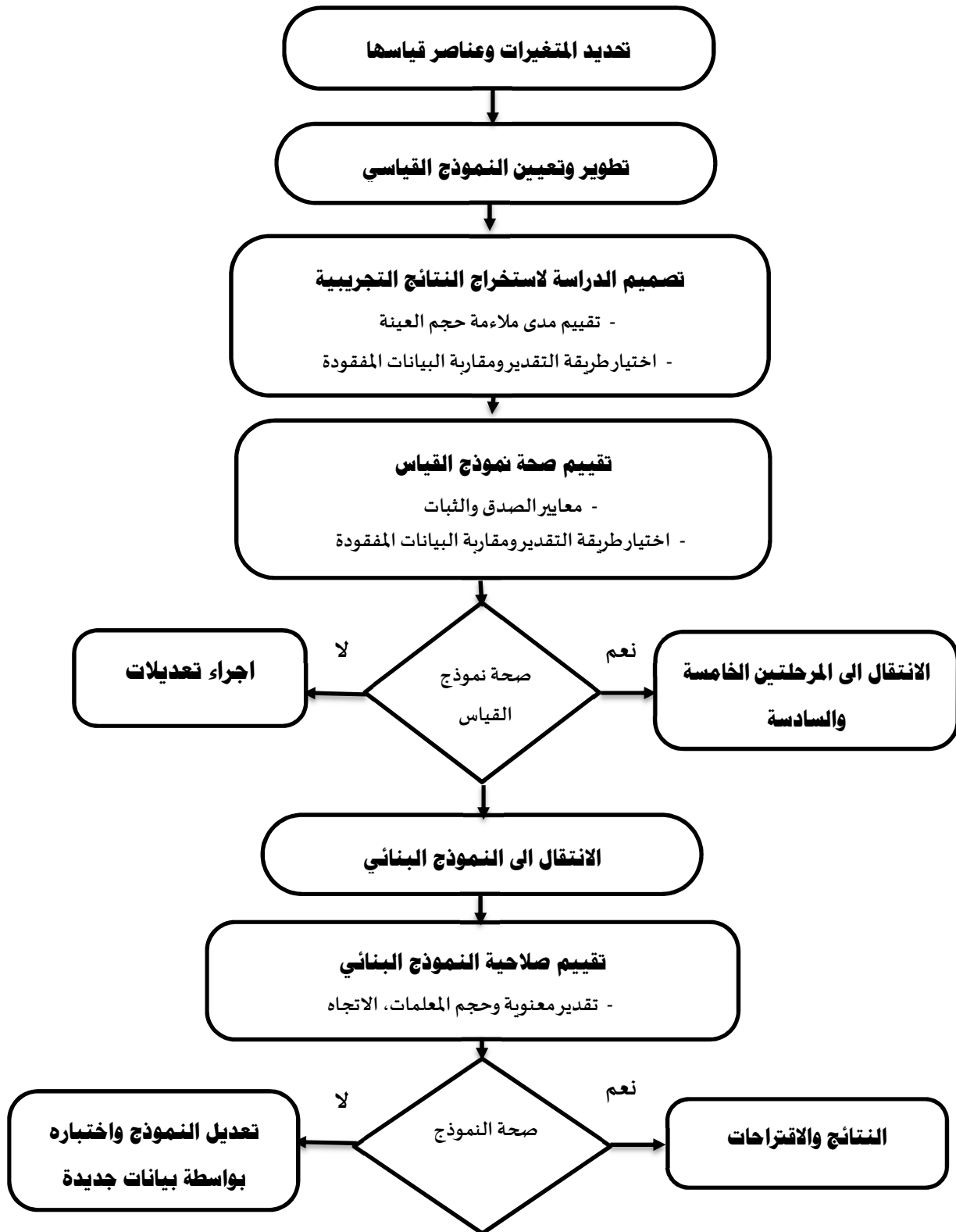
<sup>1</sup> Chin, Wynne W. 1998. *Issues and Opinion on Structural Equation Modeling*, Management Information Systems Quarterly, Volume 22, Number 1, P 08.

<sup>2</sup> Khine, Myint Swe. *Application of structural equation modeling in educational research and practice*. Sense Publishers, 2013. P 04,

- أنها تعتمد على مقارنة توكيدية a confirmatory approach لتحليل البيانات من خلال تعيين العلاقات بين البيانات بينما تعد التقنيات الأخرى وصفية بطبيعتها (مثل التحليل العاملي الاستكشافي)، مما يصعب من اختبار الفرضيات.
  - أنها توفر تقديرات صريحة لتباين خطأ المعلمات، بينما تعد التقنيات الأخرى غير قادرة على تقييم او تصحيح خطأ القياس فمثلا يتجاهل تحليل الانحدار الخطأ المحتمل the potential error في كل المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج وهذا يزيد من إمكانية استنتاجات غير صحيحة نتيجة لتقديرات الانحدار المضللة.
  - إجراءات النمذجة بالمعادلة البنائية تدمج المتغيرات الملاحظة وغير الملاحظة (الكامنة)، بينما تعتمد التقنيات الأخرى على المتغيرات الملاحظة فقط.
  - لديها القدرة على نمذجة العلاقات متعددة المتغيرات، وتقدير التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات قيد الدراسة.
- وحسب Hoyle 1995 هناك ثلاث فروقات أساسية بين معادلة النماذج البنائية ومختلف المقاربات الأخرى: أولاً، أنها تتطلب تحديدا منهجيا Formal Specification للنموذج لغرض تقديره واختباره، وهنا يجب على مطوّر النموذج أن يفكر مليا في طريقة اختيار البيانات والفرضيات حسب كل متغير، أمّا الثانية فتتعلق بمدى قدرة نموذج المعادلة البنائية على اختبار العلاقات بين المتغيرات الكامنة latent variable. والثالثة، أنّ النماذج البنائية هي أكثر المقاربات شمولية ومرونة في تصميم البحث وتحليل البيانات مقارنة بالطرق الأخرى في العلوم الاجتماعية والسلوكية.<sup>1</sup>
- كما أشار الباحث الى جوانب التشابه بين نماذج المعادلة البنائية والانحدار المتعدد في عدة نقاط أساسية منها: الأولى، أن النماذج البنائية تعد نماذج احصائية خطية. الثانية، متطلبات الطريقة التي تتضمن الاستقلالية بين المفردات والتوزيع الطبيعي للبيانات. الثالثة، أنّ النماذج المعادلة البنائية لا تتضمن اختبارات السببية بحيث تركز على اختبار العلاقات بين المتغيرات.
- وتعتمد النماذج ذات المعادلات البنائية بدرجة اولى على التباين The covariance وهو يوفر معلومات أكثر من الارتباط، بينما يهتم الانحدار مثلا بتقليل الفروقات بين الحالات الفردية المشاهدة والمتوقعة، فإنّ النمذجة بالمعادلة البنائية تهدف الى تقليل الفروقات بين مصفوفة التباين المشاهدة والمتوقعة، وبالتالي فهم الانماط الارتباطات بين مجموعة من المتغيرات وتفسير أكبر قدر ممكن من التباين.

<sup>1</sup> Jackson de Carvalho. Felix O. Chima: Applications of Structural Equation Modeling in Social Sciences Research. American International Journal of Contemporary Research, Vol. 4 No. 1; January 2014, P 07.

الشكل رقم (4-4): منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية



المصدر:

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E: **Multivariate data analysis**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 7th ed, 2010, P 629.

### المطلب الثالث: استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في بحوث الإدارة الاستراتيجية

تتضمن دراسات الإدارة الاستراتيجية غالباً تقييماً لواحد أو أكثر من النماذج التي تم تطويرها اعتماداً على النظرية التي تقترح مجموعة من العلاقات بين بعض أو كل المتغيرات في النموذج وكذا قياس الارتباطات. فتطبيق منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية في أدبيات الإدارة الاستراتيجية لأول مرة كان في وسط سنوات الثمانينيات، حيث أن خمس دراسات فقط نشرت في مجلة الإدارة الاستراتيجية قبل سنة 1995، في حين نشرت 27 دراسة بين سنتي 1998 و2002.<sup>1</sup>

إنَّ الرغبة في دراسة بعض النماذج المعقدة أدَّى ببعض الباحثين إلى الاهتمام بتطبيق نماذج المعادلات الهيكلية في الإدارة الاستراتيجية. ويرى الباحث Hoffman & al أنَّ أول تطبيق لهذه النماذج في مجال الإستراتيجية كان في سنة 1984.<sup>2</sup> فقد استخدم الباحثون Farh, J. L., Hoffman, R. C., & Hegarty, W. H في مقال نشر في ذات السنة، التحليل العاملي التوكيدي في دراسة وتقييم الفحص البيئي environmental scanning.<sup>3</sup> أما الاستخدام الواسع لهذه النماذج لم يكن إلا خلال السنوات الأخيرة.

من خلال متابعة الدراسات التي استخدمت نموذجاً ما في مجال بحوث الإدارة الاستراتيجية في الفترة ما بين 1984-2004، وجد Larry & al 2015 أنَّ كل دراسة منها كانت تهدف إلى تحصيل هدفين أساسيين: الأول، فيما إذا كان النموذج البنائي محققاً والثانية نوع التباين بين النموذج الأصلي الحاصل في النموذج البنائي. حيث تم الاعتماد على المجالات المشهورة في مجال الإدارة الاستراتيجية خاصة:

Academy of Management Journal, Administrative Science Quarterly, Decision Sciences, Journal of Management, Journal of Management Studies, Management Science, Organization Science, Organization Studies, and Strategic Management Journal, اغلب المقالات (نسبة 59.54%) كانت ما بين سنتي 1999 و2004 وباقي النسبة من المقالات نشر ما بين سنتي 1984 و1990.

وبناء عليه، تظهر أهمية استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في بحوث الإدارة الاستراتيجية وفي مثل هذه الدراسات بشكل خاص، إذ أظهرت الدراسات أنَّ مثل هذا النوع من النمذجة سينتشر نتيجة

<sup>1</sup> Larry J Williams, Mark B Gavin, Nathan S Hartman. "STRUCTURAL EQUATION MODELING METHODS IN STRATEGY RESEARCH: APPLICATIONS AND ISSUES" In Research Methodology in Strategy and Management. 2015; P 304.

<sup>2</sup> Shook, C. L., Ketchen, D. J., Hult, G. T. M., & Kacmar, K. M. (2004). An assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research. *Strategic management journal*, 25(4), P 397.

<sup>3</sup> Farh, J. L., Hoffman, R. C., & Hegarty, W. H. (1984). Assessing environmental scanning at the subunit level: A multitrait-multimethod analysis. *Decision Sciences*, 15(2), 197-220.

الإمكانات التي يتيحها للباحث في اختبار الفرضيات، خاصة مع ظهور البرمجيات الإحصائية التي سهلت كثيرا استخدام هذه التقنية.

وحسب Larry & al 2015 فإن الدراسات قليلة التي استخدمت معظم المؤشرات في التحقق من ملاءمة النموذج، أيضا فإن أكثر ما يشكّل مشكلة للباحثين هو حقيقة ان إعادة تعيين النموذج أو المقارنة بين النموذج النظري والنموذج البديل المقترح، لاختبار مقترحات نظرية بديلة، كان يفشل في اظهار الدعم النظري لأي تغيير في النموذج الأصلي، وأيضا فإن بعض الباحثين فشلوا في اظهار النماذج المكافئة حين مناقشة النتائج لدعم النموذج البنائي المقترح، وهنا يجب على الباحث ألا ينسى إمكانية وجود نماذج مكافئة التي يمكن أن تلائم البيانات مثلما هو الحال بالنسبة للنموذج الأولي المقترح<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: إشكالية تحديد حجم العينة المناسب

إنّ السؤال المهم الذي يناقشه الباحثون عادة في دراساتهم هو: ما هو الحجم العينة الأنسب بالنسبة للنماذج البنائية؟ حيث تعتبر ملائمة حجم العينة في دراسة معينة يبقى من أهم موضوعات التحليل في الجانب التطبيقي وخاصة في حال اعتماد النمذجة البنائية.

بالرغم من المحاولات العديدة لتطبيق نماذج المعادلات البنائية على عينات صغيرة، مازالت هذه النماذج تتطلب حجم عينة كبير، ولكن السؤال المطروح هنا: "أي قدر من حجم العينة" تحتاج النماذج البنائية لتصبح نتائجها الاحصائية أكثر اعتمادا؟ وهنا تعتبر الاجابة المباشرة على هذا السؤال غير منصفة، باعتبار أن حجم العينة تتحكم فيه العديد من العوامل.

يرى Williams & Gavin أنّ النماذج الأكثر تعقيدا تحتاج حالات أكثر من النماذج البسيطة؛ باعتبار أن زيادة تعقيد النموذج معناه زيادة القيود المتحكممة parameters وبالتالي زيادة التقديرات estimates وهنا نعتبر أنّ حجم العينة المناسب ضروري من أجل ملاءمة احصائية أكبر أو قبولاً أكثر للنتائج المتحصل عليها. كما تعتبر بعض نماذج التقدير المعتمدة في النماذج البنائية أكثر خصوصية وتتطلب حجم عينة كبير (ملائم) كأحد أهم الافتراضات التي تبني عليها<sup>2</sup>.

من أحد القواعد المعروفة في مجال تحديد حجم العينة الأمثل، ما اقترحه Jackson حول قاعدة  $N:q$  أي أنّ على الباحث أن ينظر الى حجم العينة الأمثل انطلاقا من نسبة عدد الحالات  $N$  الى عدد القيود المتحكممة model parameters التي تتطلبها التقديرات الاحصائية  $q$ ؛ وتوصل الباحث إلى أن القيمتين

<sup>1</sup> Larry J Williams, Mark B Gavin, Nathan S Hartman, OP CIT; P 309

<sup>2</sup> Rex B. Kline: Principles and Practice of Structural Equation Modeling, Guilford publications, Third Edition, 2010, P 11.

المثلتين هما 20:10 أي ان العدد الأمثل لحجم العينة هو  $N \geq 200$ ، واقترح أن تكون نسبة عدد المفردات N الى عدد المتغيرات في النموذج p هو  $N/p \geq 10$ <sup>1</sup>.

ورغم العديد من المقترحات الا أن المشكلة الجوهرية حسب Nicholas D وآخرون أن النماذج البنائية تختلف حاجتها الى حجم العينة الأمثل وفقا لعوامل عديدة كتوزيع البيانات، اتساق المؤشرات، درجة تعقيد النموذج، درجة الخطأ في تحديد النموذج degree of model misspecification<sup>2</sup> من جهة أخرى، قامت Linda K وآخرون باستخدام تقنية Monte Carlo وتوصلوا إلى أن تحديد حجم العينة الأدنى وفق معيارين هما: درجة توزع البيانات طبيعيا و وجود بيانات مفقودة ضمن العينة، وباتباع هذين المعيارين وضعا الجدول التالي:<sup>3</sup>

الجدول رقم (4-6): متطلبات حجم العينة لنموذج التحليل التوكيدي CFA

	عدم وجود بيانات مفقودة No Missing variables	وجود بيانات مفقودة Missing variables
البيانات تتبع التوزيع الطبيعي Normal	150	175
البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي Nonnormal	265	315

المصدر:

Linda K. Muthén & Bengt O. Muthén: **How to Use a Monte Carlo Study to Decide on Sample Size and Determine Power**, Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 9:4, 2002, P 607,

حيث تم اقتراح أنّ حجم العينة يتأثر بمدى توزع البيانات طبيعيا أكثر من تأثرها بالقيم المفقودة، فوجود مشكلة القيم المفقودة يؤدي الى ضرورة زيادة حجم العينة بنسبة 18% بينما وجود مشكلة التوزيع الطبيعي للبيانات اضافة الى ذلك يضاعف تقريبا تلك النسبة.

ويعتبر (1990) Breckler أنّ الحجم النموذجي للعينة بالنسبة للنماذج البنائية هو 200 مفردة، هذا الرقم يرتبط بحجم العينة الغالب في المقالات المنشورة التي استخدمت مثل تلك النماذج وكانت

<sup>1</sup> Dennis L. Jackson, **Revisiting Sample Size and Number of Parameter Estimates: Some Support for the N:p Hypothesis**, Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 10:1, (2003), P 129.

<sup>2</sup> Myers, Nicholas D., Soyeon Ahn, and Ying Jin. "Sample size and power estimates for a confirmatory factor analytic model in exercise and sport: a Monte Carlo approach." Research quarterly for exercise and sport 82.3 (2011): 412-423.

<sup>3</sup> Linda K. Muthén & Bengt O. Muthén : **How to Use a Monte Carlo Study to Decide on Sample Size and Determine Power**, Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 9:4, (2002), 599-620.



نتائجها مقبولة،<sup>1</sup> وتوافق ذلك دراسة Goldstein (2006) للمقالات المنشورة في مجال الإدارة الاستراتيجية.<sup>2</sup>

وكنتيجة لعرضه ومناقشته للعديد من الدراسات التي تناولت أهمية حجم العينة في النماذج البنائية انتهى الى Ding & al اتفاق الباحثين إلى اعتبار أن أقل حجم عينة مقبول محصور بين 100 الى 150 في حال اعتماد على النمذجة بالمعادلات البنائية.<sup>3</sup> ويقترح Hair & al 2010 أن على الباحث ان يحاول الحصول على أكبر قدر من الحالات ويفضّل ألا يقل حجم العينة عن 100 مفردة كقاعدة عامة.<sup>4</sup> ويرى (Raykov and Widaman (1995) أن حجم العينة الأقل يجب أن يكون أكبر من عدد العناصر في مصفوفة الارتباط، ويفضل وجود عشرة قيم لكل معلمة مقدرة.<sup>5</sup> ويعتبر أن حجم العينة أقل من 100 وبين 100 و200 وأكبر من 200 غالبا يعد صغيرا ومتوسطا وكبيرا على الترتيب. وهناك مقاربة تعتمد على درجة تعقيد النموذج، ويمكن قياس هذا التعقيد من خلال نسبة حجم العينة على عدد المعلمات المقدرة في النموذج، أقل حجم عينة هو 10 مرات من عدد المعلمات المقدرة، كمثال فإنّ نموذجا يعتمد 30 معلمة مقدرة يتطلب على الأقل 300 مفردة. اذن فهناك قيود غير واضحة لتحديد حجم العينة. ففي نهاية الأمر يعتمد ذلك على عدة عوامل خاصة ما تعلق بوجود القيم المفقودة، نوع المؤشرات (categorical or continuous)، الطريقة المستخدمة للتقدير (الاحتمالات العظمى، المربعات الصغرى الموزونة...)، اتساق وثبات المؤشرات...

مما سبق يتضح اختلاف الباحثين في تحديد حجم العينة الضروري لتطبيق النمذجة بالمعادلة البنائية، غير أن حجم العينة بالنسبة لهذا الدراسة (219 مفردة) يتوافق مع المتطلبات الدنيا التي اقترحها بعض الباحثين. مما يؤشر على إمكانية تطبيق النمذجة بالمعادلة البنائية لتقييم النموذج البحثي للدراسة وبعض النماذج الأخرى المتفرعة عنه.

<sup>1</sup> Breckler, Steven J. "Applications of covariance structure modeling in psychology: Cause for concern?" Psychological bulletin 107.2 (1990): P 260.

<sup>2</sup> Shah, Rachna, and Susan Meyer Goldstein. "Use of structural equation modeling in operations management research: Looking back and forward." Journal of Operations Management 24.2 (2006): P 158.

<sup>3</sup> Ding, Lin, Wayne F. Velicer, and Lisa L. Harlow. "Effects of estimation methods, number of indicators per factor, and improper solutions on structural equation modeling fit indices." Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal 2.2 (1995): P 120.

<sup>4</sup> Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. **Multivariate data analysis** Englewood Cliffs: Prentice Hall, (7th ed.), (2010), P 101.

<sup>5</sup> Raykov, T., & Widaman, K. F. **Issues in applied structural equation modeling research.** Structural Equation Modeling, 2(4), (1995), 289, P 31.

## المطلب الخامس: مؤشرات الملاءمة ودراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة

في النمذجة بالمعادلة البنائية توجد العديد من المقترحات والمؤشرات وفيما يلي يتناول هذا المبحث أهم المؤشرات المعتمدة في الدراسات، وخاصة منها الموجودة في الدراسات السابقة، كما يوضح طريقة دراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة ضمن النموذج الوسيط المعتمد.

### أولاً: مؤشرات مطابقة النموذج للبيانات

تعتبر هذه المؤشرات ذات أهمية كبيرة في تحديد مدى تطابق النموذج الافتراضي مع البيانات المرتبطة بالظاهرة موضع الدراسة، يسميها البعض بمحكات ملاءمة النماذج، وتتعدد هذه المؤشرات في كتابات الممارسين في مجال النماذج البنائية، وسنتناول فيما يأتي أهم المؤشرات المعتمدة:

#### 1. مؤشر مربع كاي $\chi^2$ : chi-square

يعتبر من أشهر المؤشرات المستخدمة في هذا المجال بحيث يقيّم مقدار التعارض أو التباين ما بين المصفوفة المستخرجة من بيانات العينة ومصفوفة التباين المقدر، ويجب أن يكون هذا المؤشر غير دال احصائياً<sup>1</sup>، أي أن مستوى معنويته يجب أن يكون فوق الحد 0.05 عندما يكون هذا هو مستوى المعنوية المختار. وتشير عدم دلالة الاحصائية الى عدم وجود فروق معنوية (أو ذات دلالة احصائية) بين النموذجين الافتراضي والفعلي (عن طريق بيانات العينة). رغم مزايا هذا المؤشر إلا أن لديه بعض العيوب، فحسب Hooper & al أن هذا الاختبار حساس كثيرا لحجم العينة؛ بمعنى أنه غالباً ما يتم رفض النموذج في حال استخدام حجم عينة كبير، بالرغم من صلاحيته. والعكس، حين اعتماد حجم عينة صغير، فقد يتم قبول النموذج بالرغم من أنه قد يكون غير مقبول<sup>2</sup>. ولحل هذه المشكلة اقترح بعض الباحثين قسمة قيمة مربع كاي على درجة الحرية ( $\chi^2/df$ ) للحصول على مؤشر آخر يسمى مربع كاي المعياري relative/normed chi-square، وبالرغم من انه لا توجد قيمة متفق عليها بالنسبة لهذا المؤشر، فإنه كلما كانت القيمة أقل من 5 كان النموذج مقبولاً وفق هذا المؤشر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Barrett, Paul. "Structural equation modelling: Adjudging model fit." Personality and Individual differences 42.5 (2007): 816.

<sup>2</sup> Hooper, Daire, Joseph Coughlan, and Michael Mullen. "Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit." Articles (2008): 2. P 54.

<sup>3</sup> Hooper, Daire, Joseph Coughlan, and Michael Mullen. "Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit." Articles (2008): 2. P 55.

## 2. مؤشر جذر متوسط مربع خطأ الاقتراب (RMSEA) Root mean square error of approximation

يعتبر من أشهر المؤشرات المعتمدة في البحوث والدراسات، نظرا لحساسيته لعدد المعلمات المقدرة في النموذج، ويخبر هذا المؤشر عن مدى ملاءمة البيانات مع عدد غير معروف ولكن أمثلي من المعلمات المقدرة لمصفوفة التغاير، وكلما قلت قيمة هذا المؤشر كلما دل ذلك على درجة مطابقة عالية، وتعتبر قيمته مقبولة إذا لم تتجاوز 0,1 والبعض يرى أن القيمة يجب ألا تتجاوز 0.8.

## 3. مؤشر حسن مطابقة النموذج (GFI) the goodness-of-fit index

يعتمد هذا المؤشر في تقييم النموذج على مقارنة قيمة كاي تربيع  $\chi^2$  بمثيلها المتعلقة بالنموذج الصفري، حيث يعتبر هذا الأخير عن أسوء تصور أو سيناريو وهنا تكون كل المتغيرات غير مرتبطة، تتراوح قيمة هذا المؤشر بين الصفر والواحد عادة، وتعتبر 0.90 كقيمة قطع تؤشر على ملاءمة جيدة. يعاب على هذا المؤشر أنه حساس لحجم العينة، ولهذا ينصح بألا يعتمد عليه كمؤشر واحد للدلالة على جودة الملاءمة. تم تصحيح هذه المشكلة باعتماد مؤشر معدل يسمى Non-Normed Fit Index أو المعروف بمؤشر توكر لويس Tucker-Lewis index، هذا المؤشر يفضل استخدامه في نماذج بسيطة، وفي بعض الحالات قد يدل هذا المؤشر على ضعف ملاءمة النموذج خاصة باعتماد حجم العينة صغير بالرغم من أن المؤشرات الأخرى قد تدل على العكس. المشكلة الأخرى المرتبطة بهذا المؤشر أن قيمته قد تتجاوز الواحد، مما يصعب تفسير نتيجته.<sup>1</sup>

## 4. مؤشر الملاءمة (المطابقة) المقارن (CFI) Comparative fit index

يعتبر هذا المؤشر صيغة معدلة من المؤشر NFI بحيث يأخذ بعين الاعتبار حجم العينة، بحيث يعطي نتائج أدق حتى في حالة صغر حجم العينة. اقترح هذا الاختبار من قبل (Bentler (1990)، بحيث يفترض هذا الاختبار أن كل المتغيرات الكامنة latent variables غير مترابطة (النموذج الصفري/ المستقل) ويقارن مصفوفة التغاير لبيانات العينة مع ذلك النموذج الصفري. قيمة هذا الاختبار بين 0.0 و 1.0، وباقتراب قيمته من الواحد دلالة على ملاءمة جيدة للنموذج، ويجب أن تتجاوز قيمته  $CFI \geq 0.90$  التي تعد درجة القطع المطلوبة للتأكد من النموذج الصفري غير مقبول. وتعتمد معظم البرامج الحاسوبية هذا الاختبار كمؤشر لقياس مدى ملاءمة النموذج للبيانات، لميزته المرتبطة بعدم تأثره بحجم العينة.

<sup>1</sup> Bentler, Peter M. "Comparative fit indexes in structural models." *Psychological bulletin* 107.2 (1990): 238.

5. مؤشر المطابقة المتزايد: Incremental fit index

يعرف أيضا بمؤشر المطابقة المتزايد لبولن Bollen's IFI ويعتبر غير حساس لحجم العينة، ويعد مقبولا إذا تجاوزت قيمته الحد 0.9 ، لكن من عيوبه انه يتجاوز أحيانا القيمة 1.

تتعدد المؤشرات المقترحة من قبل الباحثين، ولكن توجد بعض المؤشرات التي يستحسن المختصون التقرير عنها، وهي المؤشرات الأكثر شيوعا والتي تقيس جوانب مختلفة. ويقترح Tabachnick & al أنه من الضروري اعتماد CFI و RMSEA، بينما تستخدم مؤشرات مثل AIC and CAIC في حالة المقارنة بين النماذج<sup>1</sup>. ويلخص الجدول التالي المؤشرات التي سيتم اعتمادها للحكم على مدى مطابقة النموذج.

الجدول رقم (4-7): درجات القطع المعتمدة لمؤشرات التطابق

المؤشر	درجة القطع
Chi-square, $\chi^2$ مربع كاي	P-value >0.05
مربع كاي المعياري (النسبي) $\chi^2 / df$	جيد <3 مقبول <0.5
مؤشر الملاءمة (المطابقة) المقارن CFI	ممتاز >0.95 مقبول >0.90 مقبول في بعض الحالات >0.80
مؤشر جذر متوسط مربع خطأ الاقتراب RMSEA	جيد <0.05 متوسط 0.05-0.10 غير مقبول >0.1
PCLOSE	>0.05
مؤشر المطابقة المتزايد	مقبول >0.90

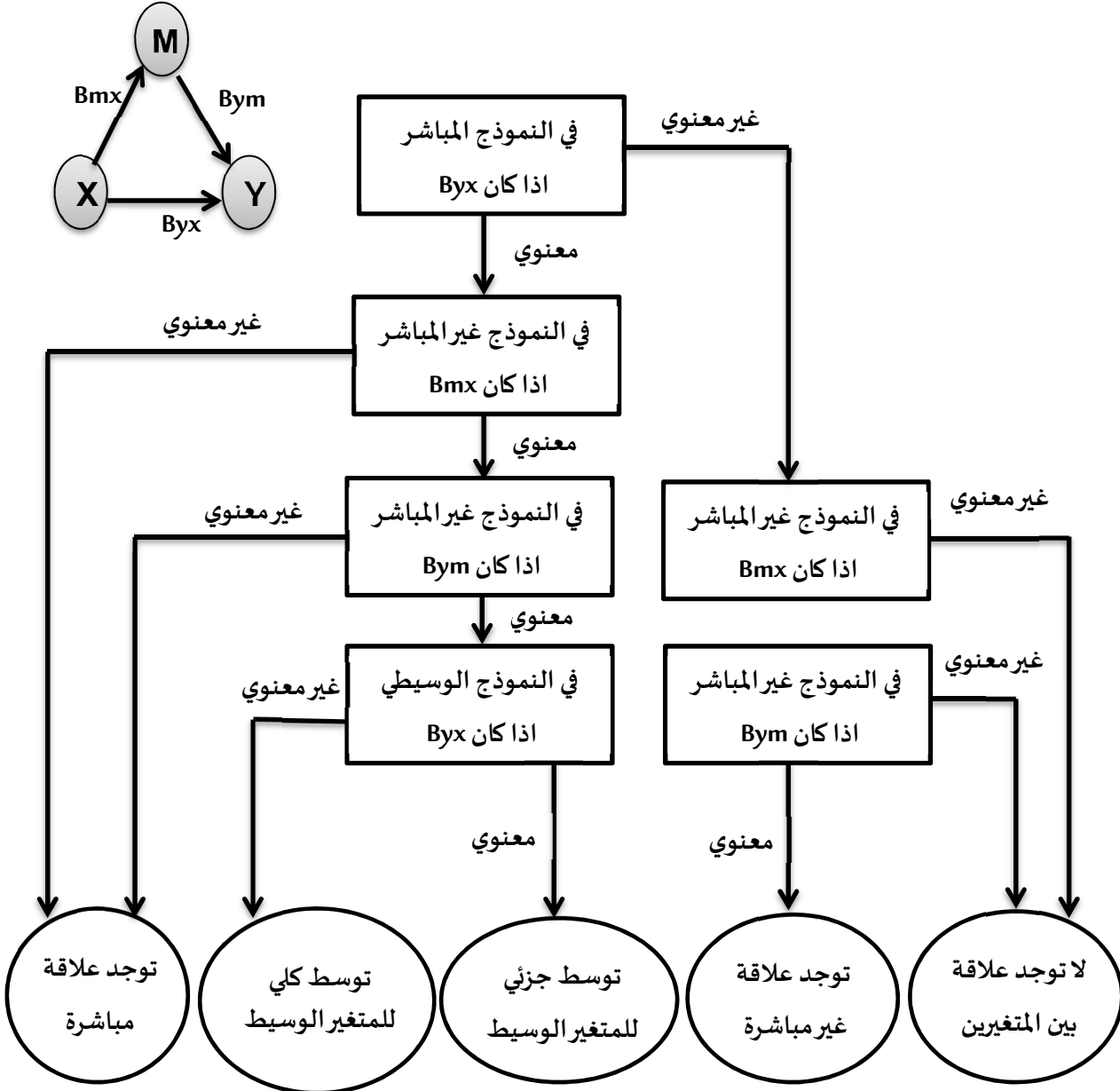
المصدر: اعتمادا على القيم المقترحة سابقا

ثانيا: دراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة

في نماذج المعادلة البنائية هناك نوعين من التأثيرات: المباشرة وغير المباشرة، بحيث يتم الدلالة على التأثيرات المباشرة بواسطة بخطط مستقيم يربط بين متغير كامن ومتغير كامن آخر، أما التأثيرات غير

<sup>1</sup> Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S: Using multivariate statistics, PEARSON Education, 6th ed., USA, 2013. P 725.

المباشرة فتشير الى العلاقة بين متغير مستقل كامن (exogenous variable) ومتغير تابع كامن (endogenous variable) وهذه العلاقة تتوسط من قبل متغير كامن أو أكثر. ويقدم Naghavi & al شجرة القرارات التي يمكن من خلالها الحكم على مدى واهمية تأثير المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغيرين. الشكل رقم: (5-4) شجرة القرار لمختلف التأثيرات المباشرة وغير المباشرة



المصدر:

Naghavi, M., A. H. Dastaviz, and M. Jamshidy. "The mediating role of knowledge management processes in the development of organizational innovation in the public sector." Journal of Applied Sciences (2013), P 03.

حيث أنّ "التأثير غير المباشر يظهر حينما يكون تأثير متغير مستقل على متغير تابع يمر من خلال متغير آخر وسيط"<sup>1</sup>. ويلاحظ من خلال الشكل السابق أنّ التأثير المباشر وغير المباشر ينتج في النهاية توسطًا جزئيًا أو كليًا للمتغير الوسيط، وفي حالة عدم معنوية العلاقات في النموذج غير المباشر، فإنه لا توجد علاقة تأثير للمتغير الوسيط ويجب حذفه من النموذج.

<sup>1</sup> Preacher, Kristopher J., Derek D. Rucker, and Andrew F. Hayes. "Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions." *Multivariate behavioral research* 42.1 (2007): P186

## خلاصة الفصل الرابع

تناول هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة، بحيث تم التطرق الى الجانب الاستمولوجي حيث تم التأكيد على ضرورة وجود قواعد يستند عليها أي مفهوم حتى يمكن قبوله وتقييمه ضمن المعرفة العلمية في مجال معين، حيث تم تناول بعض وجهات النظر المتعلقة بمفهوم بإدارة المعرفة كمنهج اداري حديث كثرت فيه الكتابات في السنوات الأخيرة وحاول الباحثون الاجتهاد في الجوانب التطبيقية المتعلقة به، كما تمت مناقشة الباراداييم المعتمد (الوضعي) والمنهج المستخدم (الابعاد أو التمحور) وأيضا المقاربة البحثية المعتمدة (الكمية) وكذا ما تعلق بكيفية اختيار عينة الدراسة التي تم اعتبار انها عينة طبقية. أيضا توصل المبحث الثالث الى أهمية تطبيق النمذجة بالمعادلة البنائية في بحوث الإدارة الاستراتيجية بشكل عام في تعزيز الجوانب النظرية وخاصة بناء النظريات المتعلقة بالمفاهيم المختلفة، وتوصل أن الإشكالية المتعلقة بالعينة التي يجب أن تدرس في ظل شروط تتعلق بمدى تعقيد النموذج وتوفر شروط التطبيق، كما تم التوصل الى مجموعة من المؤشرات التي ستستخدم في اظهار مدى تطابق النموذج مع البيانات في الدراسة التطبيقية للفصل الخامس.

## الفصل الخامس

### الإطار التطبيقي للدراسة واختبار الفرضيات



## تمهيد الفصل الخامس

يتناول الفصل الأخير من هذه الدراسة الإطار التطبيقي واختبار الفرضيات، حيث يتطرق الى قطاع الصناعة الالكترونية في الجزائر ك مجال للدراسة التطبيقية وبالضبط بعض المؤسسات الناشطة في ولاية برج بوعرييج، ويقدم تحليلا يتعلق ببعض المؤشرات خاصة ما تعلق برقم الأعمال، عدد العمال وأيضا تحليلا لبعض السلوكات التنافسية لمؤسسة كوندور، باعتبارها قائدة للنشاط ولها مركز سوقي مهم. ثم يتناول المبحث الثاني تحليلا لخصائص أفراد العينة واتجاهاتهم نحو كل بعد من أبعاد الاستبيان على حدة من خلال المؤشرات الوصفية الأساسية، ومحاولة التوصل الى مجموعة من النتائج يتم على أساسها التحليل والتفسير فيما يخص النموذج البنائي للدراسة، أما المبحث الثالث فيتطرق للجانب الاستكشافي المتعلق بالبيانات وشروط تطبيق النمذجة بالمعاداة البنائية، وبعد ذلك يتم دراسة نموذج القياس من مختلف الجوانب المتعلقة به، وأيضا الانتقال الى النموذج المتكامل أو ما يسمى بنموذج البناء، بحيث يعتبر هذا أمرا ضروريا للانتقال الى نموذج تحليل المسار في المبحث الأخير واختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة، وأيضا مناقشة النتائج بالمقارنة مع نتائج الدراسات السابقة ومعرفة الإضافة المقدمة في هذا الجانب.

## المبحث الأول: مدخل لدراسة قطاع الصناعات الإلكترونية

يتميز كل قطاع من قطاعات النشاط بخصائص معينة، خاصة من حيث شدة المنافسة وديناميكية بيئة الأعمال وكذا فرص التطور والنمو وعوائق الدخول والخروج. وقطاع الصناعات الإلكترونية إذا كان ناشئا يقدم فرصا هامة لتحقيق حصص سوقية ويتضمن أيضا مخاطر عالية خاصة في حالة دخول مؤسسات تمتلك قدرات كبيرة، سنحاول من خلال هذا المبحث إبراز أهم أسباب ملاءمة هذا القطاع لهذه الدراسة وكذا دراسة لبعض المؤشرات المتعلقة بالقطاع والمؤسسات محل الدراسة.

### المطلب الأول: أسباب اختيار قطاع الصناعات الإلكترونية

يعتبر هذا القطاع حساسا جدا لأي تغييرات تنافسية فيه، ويمكن أن يعيد التشكل في وقت قصير جدا من خلال دخول و/أو خروج مؤسسات\*، ويتميز أيضا بديناميكية تنافسية عالية تحتم على المؤسسات متابعة مستمرة للمحيط التنافسي، كما يتميز أيضا بكونه أحد القطاعات التي تشكل معالم اقتصاد المعرفة. وحسب MENDELSON & WHANG فإن هذا القطاع يتميز بتنافسية عالية، وأكثر ديناميكية وابداعا من أي قطاع آخر، وأن تأثيرها يجتاز حدود الصناعة نفسها، وتعتبر منتجات هذا القطاع أدوات عصر المعلومات، وتعتبر أهم خاصية فيه هي سرعة التقلب والتغير، وأن المعرفة السابقة تعتبر ماضيا يجب نسيانه.<sup>1</sup>

واعتبر 2012 Dagnino & al ان الصناعات عالية التقنية كثيفة المعرفة والابكار التكنولوجي، أين يكون تصور، تقييم، واستشراف التوجهات المستقبلية أمرا ضروريا جدا، وقدّم بعض الخصائص التي تتميز بها هذه الصناعات:<sup>2</sup>

- دورات المنتجات قصيرة جدا؛
- تطورات تكنولوجية متسارعة ومتواصلة؛

\* هناك جوانب أخرى يجب ان يتم دراستها في هذا الإطار، مثل القوانين والاطر المحددة للنشاط الاقتصادي وعلاقتها بعوائق الدخول والخروج، ولكن هنا نعتبر أن هذه العوامل ثابتة، وأن المحدد الرئيس لدخول او خروج المؤسسات هو ديناميكية القطاع وتأثيره في خلق فرص وأوتهديدات تؤثر في هذا الجانب.

<sup>1</sup> MENDELSON, Haim; WHANG, Seungjin. Introduction to the special issue on the information technology industry. *Management Science*, 2000, 46.4: P i.

<sup>2</sup> Dagnino, Giovanni Battista, and Maria Cristina Longo. "Knowledge creation and application in high-technology firms: the role of communities in the Italian experience." *International Journal of Strategic Change Management* 4.1 (2012): P 08.

- تغير المتطلبات السوقية باستمرار وضغط كبير لتحقيق تميّز المنتجات؛
- مستويات عالية من تكاليف البحث والتطوير مقارنة بالمداهيل؛
- البقاء والسيطرة هي للعاملين ذوي الكفاءات مقارنة بالمتوسط في صناعات أخرى؛
- صعوبة توقع التحولات في الديناميكية التنافسية للقطاع.

من جهة أخرى، يرى 2012 Dagnino & al أن سرعة اتخاذ القرار الإداري والتصرف في هذه الصناعات يعتبر حقيقة استراتيجية ملحة وأساساً لنجاح المنظمات، إذ أنّ المعرفة والابتكار التكنولوجي، وتقليل وقت ادخال المنتجات الى السوق، المهارات الادارية والمرونة، عوامل حاسمة في الديناميكية التنافسية وأداء المنظمة. وهنا يكون لتوليد المعرفة وتطبيقها دوراً كبيراً وخاصة في دعم مجتمعات الممارسة في المنظمة عالية التقنية من خلال تعزيز التكيف والابداع وتقليل الأخطار المرتبطة بالأخطاء.<sup>1</sup>

ويعتبر قطاع الصناعات التكنولوجية جذاباً لمثل هذه الدراسة وخاصة أنه قطاع كثيف المعرفة وتعتبر فيه المصدر الأساسي للقيمة المضافة، حيث أنّ "إدارة المعرفة في المنظمات عالية التكنولوجية أمر هام جداً لأن هذه المنظمات تنشأ الجزء الأكبر من القيمة المضافة من خلال العمل المعرفي (الهندسة، البحث، تطوير المنتجات الجديدة)".<sup>2</sup>

وفي هذه الصناعات تظهر خاصية الارتجاع الايجابي Positive-Feedback Industries فالكثير من الصناعات والتكنولوجيات (مثل صناعة البرمجيات والبيوتكنولوجيا) التي تطورت بسرعة في السنوات الأخيرة تتميز أكثر بهذه الخاصية. وأيضاً الصناعات التي لها علاقة مباشرة بها (صناعة السيارات والاتصالات) أضحت أكثر فأكثر تميزاً بهذه الخاصية، خاصة بعد تبنيها استخدام التكنولوجيا الحديثة. تعتمد خاصية الارتجاع الايجابي بشكل واسع على تزايد الكثافة المعرفية، وبالتالي أضحت تلك الخاصية عنصراً هاماً يميّز البيئة التنافسية الحديثة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Dagnino, Giovanni Battista, and Maria Cristina Longo. Op. Cit , P 09.

<sup>2</sup> Jetter, A., Kraaijenbrink, J., Schröder, H. H., & Wijnhoven, F. (Eds.): **Knowledge integration: the practice of knowledge management in small and medium enterprises**. Springer Science & Business Media. 2006, P 02

<sup>3</sup> Richard A. Bettis and Michael A. Hitt ; **The new competitive landscape**, Strategic Management Journal, Vol. 16, Special Issue: Technological Transformation and the New Competitive Landscape (Summer, 1995, P 10.

ويمكن أن نشرح مسألة الارتجاع الإيجابي بالتركيز على التكاليف كعنصر أساسي حيث تقوم النظرية الاقتصادية التقليدية على ميكانيزمات التصحيح الذاتي وترى أنه كلما توسعت المنشأة في حجم مخرجاتها يؤدي في نهاية المطاف إلى تناقص الغلة وتزايد التكاليف؛ إذن هناك نطاق أمثل من العمليات بعده تنخفض الأرباح، الارتجاع السلبي Negative feedback الذي تتميز به الصناعة يمنع المؤسسات من احتكار السوق ويساعد في الاستقرار عند الحجم الأمثل.

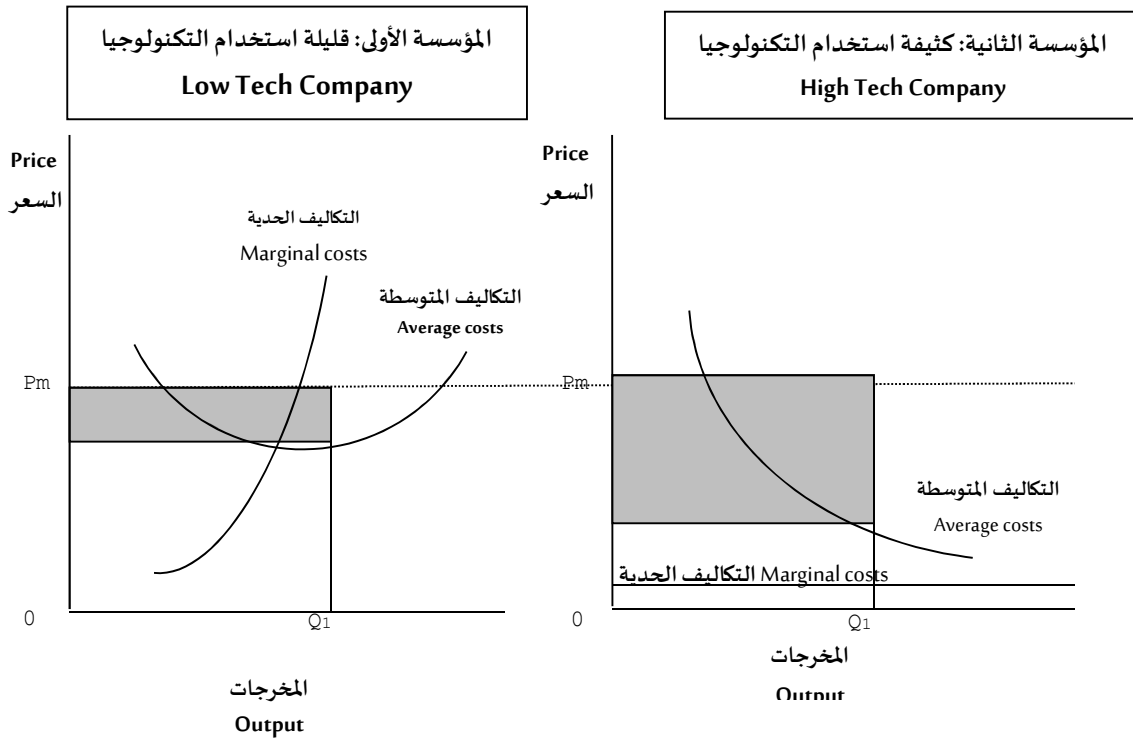
هذا المنطق الاقتصادي لديه ما ينقضه لدى المديرين ذوي الخبرة وخاصة العاملين في قطاع الصناعة ذات التكنولوجيا العالية. حيث يرى Richard A. Bettis and Michael A. Hitt أن ذلك له ما يبرره نظرياً، في الصناعات ذات المحتوى المعرفي العالي، على عكس ما هو متعارف عليه في صناعات الموارد الملموسة، فإنه من غير المألوف أن تتناقص الغلة. إذ تتميز هذه الصناعات بخاصية الارتجاع الإيجابي Positive-Feedback. فالعوائد تستمر في التزايد. نجد ذلك في صناعات عديدة مثل الاتصالات، أجهزة الكمبيوتر، البرمجيات، السيارات، صناعة الطائرات، البيوتكنولوجي، الصناعة الصيدلانية وغيرها. التصميم. فتكاليف البحث والتطوير، والحصول على شهادات الاعتماد، يمكن أن يكون مكلف جداً في البداية، لكن بعد ذلك تنتج كل وحدة بتكلفة تنخفض نسبياً، حيث تؤدي ردود الفعل الإيجابية إلى الانخفاض التدريجي للتكاليف، ونتيجة لذلك تزيد العوائد، وقد يكون الحجم الأمثل هو السوق بأكمله ومزايا المتحرك الأول، وان القيادة المبكرة للسوق (الدخول المبكر) قد تؤدي بسرعة إلى السيطرة السوقية.<sup>1</sup>

فمثلاً في صناعة البرمجيات، فإن النسخة الأولى للبرنامج الجديد قد تكلف 50 مليون دولار، نتيجة لجهود البحوث والتطوير، المعالجة والتصحيح، وغيره. كل نسخة بعد ذلك ستكلف فقط 0.50 دولار لإنتاجها، وستستمر التكلفة في الانخفاض؛ كلما عوضت أكثر من المبلغ الأولي 50 مليون دولار، ولا يوجد حجم إنتاج أمثل تبدأ بعده التكاليف في الارتفاع. نفس الشيء في صناعة السيارات فقد يكلف النموذج الأولي ملايين الدولارات يصل إلى مبالغ كبيرة خاصة بالتصميم والتطوير ومطابقة معايير السلامة الحكومية والتلوث وغيرها، ولكن بعد ذلك ستكلف الوحدة الواحدة 1500 دولاراً فقط لإنتاجها.

<sup>1</sup> Bettis, Richard A., and Michael A. Hitt. OP CIT, P 11.

فالمنظمات كثيفة استخدام التكنولوجيا تستفيد من عدة مزايا، خاصة في جانب التكاليف، وتغير المنطق التقليدي المتعارف عليه في النظريات النيوكلاسيكية التي تتناول هذا الجانب. وبين Charles & al هذا الاختلاف في الشكل التالي:

الشكل رقم (5-1): بنية التكاليف في الصناعات كثيفة التكنولوجيا



المصدر:

Hill, Charles, Gareth Jones, and Melissa Schillin: **Strategic management: theory: an integrated approach**. Cengage Learning, 2014, P 241.

فالمؤسسة الأولى تتأثر بقانون الغلة المتناقصة، إذ كلما زادت المخرجات زادت إثرها التكاليف الحدية، والمؤسسة الثانية كثيفة استخدام التكنولوجيا تمتاز تكاليفها الحدية بالثبات، أما تكاليفها المتوسطة فهي متناقصة، فإذا اعتبرنا ان المؤسساتان تبيعان نفس المنتج بنفس السعر، فحجم الأرباح سوف يختلف بين المؤسستين، فجانبا التكاليف له أهمية استراتيجية ويضمن عوائد مستمرة.

## المطلب الثاني: واقع الاهتمام بقطاع الصناعات الالكترونية

يعتبر قطاع الصناعات الالكترونية في الجزائر قطاعا فتيا، فمعظم المؤسسات العاملة فيه أنشأت حديثا، وهذا بسبب العوامل الجاذبة لهذا القطاع، حيث شهد قطاع النشاط هذا نمو ملحوظا في السنوات الأخيرة، بسبب طلب المستهلكين المتزايد على مثل هذه المنتجات لغرض الاستفادة من انخفاض تكلفتها مقارنة مع المنتجات المستوردة الأخرى. إذ انتقلت بعض المؤسسات الرائدة في هذا المجال من مجرد الاستيراد، الى التركيب، ومن ثم الى تصنيع كامل لبعض أجزاء المنتجات. ومن هنا تسعى المؤسسات الناشئة في هذا القطاع الى رفع نسبة الادماج لتصل الى نسب مقبولة لدعم الاكتفاء المحلي من هذه المنتجات وتقليل الاستيراد.

تحاول الدول من خلال دعم هذه القطاعات عالية التقنية أن تعزز الطاقات الدافعة لتحقيق النمو الاقتصادي، خاصة في ظل تزايد شمولية الاقتصاد المعرفي والتطور التكنولوجي، واعتماد الاقتصاديات الحديثة على المعرفة كأساس لتحقيق الثروة والنمو.

لكن لازالت الجزائر تعاني من توظيف بعض القطاعات الحيوية كقطاع الصناعات الالكترونية في دعم مؤشرات التنافسية لديها، خاصة في مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات في مختلف مجالات الاقتصاد، حيث لازالت الجزائر تعاني من ضعف ترتيبها العالمي في مجال التنافسية، كما يبين الشكل الموالي أن مؤشر المنافسة لازال في حدود متواضعة.

الشكل رقم (1-5): مؤشر التنافسية للجزائر (2006-2016)



المصدر: مؤشر التنافسية العالمي على الموقع:

<http://globalindex11.bsa.org/country-table/2009/>

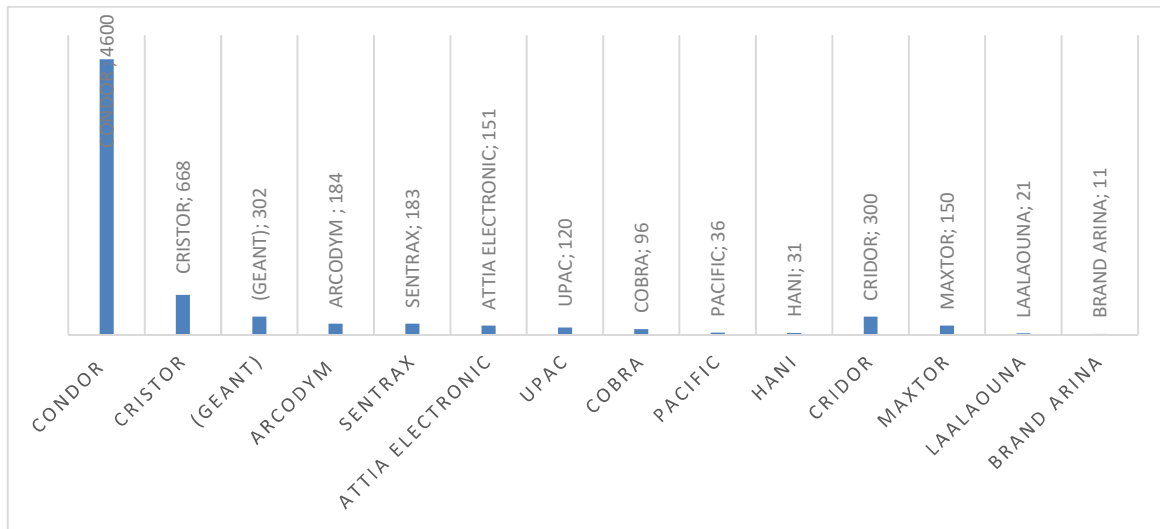
ويتوافق ضعف مؤشر التنافسية مع ضعف مؤشر آخر يتعلق بقطاع تكنولوجيا المعلومات والبيئة الدعمة لتطويبه The IT Industry Competitiveness Index. ففي مقارنة شملت 66 دولة، جاءت الجزائر في المرتبة ما قبل الأخيرة سنة 2011، بتأخر بمرتبة واحدة عن سنة 2010، حيث كان من بين المؤشرات في هذا المجال ما تعلق ببيئة البحث والتطوير وأيضا الدعم لتطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات. حيث نالت الجزائر تنقيطا ضعيفا في جانب توفير بيئة البحث والتطوير وبيئة الأعمال بشكل عام.<sup>1</sup>

ان ضعف الاهتمام بمثل هذه الجوانب ينعكس سلبا على قطاعات هامة مثل قطاع الصناعات الالكترونية، حيث لازالت بيئة الأعمال ضعيفة من حيث التنافسية مقارنة بالدول الأخرى، ولا زالت المؤسسات العاملة تعاني من بعض الصعوبات التي تحدّ من تطورها في هذا المجال.

### المطلب الثالث: دراسة بعض جوانب التنافسية للمؤسسات محل الدراسة

ركّزت الدراسة الحالية على المؤسسات العاملة في المنطقة الصناعية لمدينة برج بوعريّج، لما أصبحت عليه هذه الأخيرة في مجال صناعة الأجهزة الالكترونية والالكترومنزلية، بحيث تسمى مدينة الالكترونيك، بحيث تضم عددا من المؤسسات الناشطة في هذا المجال، حيث تضم مدينة برج بوعريّج عدة مؤسسات تشغل في قطاع الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية تشغل عددا هاما من العمال كما يوضحه الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2-5): مقارنة بين عدد العمال للمؤسسات العاملة في قطاع الصناعة الالكترونية بمدينة برج بوعريّج

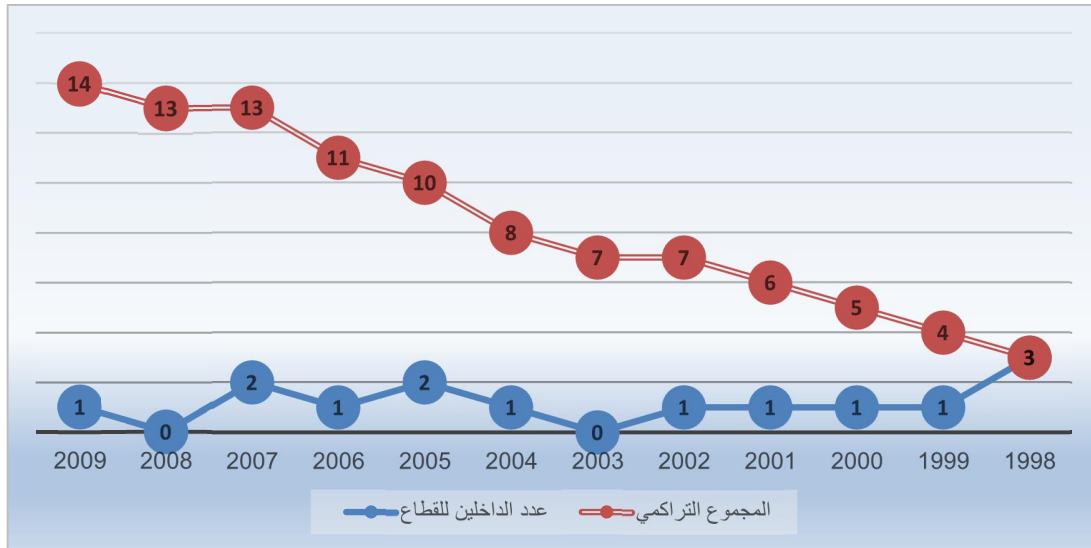


المصدر: اعتمادا على بيانات الملحق رقم 13

<sup>1</sup> The IT Industry Competitiveness Index: <http://globalindex11.bsa.org/country-table/>

حيث يلاحظ ان أكبر مؤسسة من حيث عدد العمال هي كوندور، تليها المؤسسات الأخرى التي هي أقل منها بكثير، مما يعكس قوة المؤسسة ودرجة نموها، من جهة أخرى ويوضح الشكل الموالي عدد الداخلين الجدد من المؤسسات الناشطة في قطاع المنتجات الالكترونية والالكترومنزلية في مدينة برج بوعرييج، حيث انتقلت من 3 مؤسسات سنة 1998 الى 14 مؤسسة منذ سنة 2009، وذلك بمعدل دخول مؤسسة الى مؤسستين، وهذا كما أشرنا دليل على جاذبية القطاع لدخول مؤسسات جديدة، خاصة وأن الطلب على مثل هذه المنتجات يتزايد كل سنة.

الشكل رقم (3-5):: عدد الداخلين الجدد وعدد المؤسسات التراكمي من 1998 الى غاية 2009



المصدر: اعتمادا على بيانات الملحق رقم 13

كما يوضح الملحق رقم 13 عدد المؤسسات الناشطة بالإضافة الى معلومات أساسية تتعلق بتاريخ انشاءها وخاصة ما تعلق بالمنتجات الأساسية، بالإضافة الى الرأسمال الاجتماعي والذي يعكس أهمية المؤسسة في القطاع.

ولتحليل التصرفات التنافسية في قطاع النشاط وجب البحث في أهم التحركات التي قامت بها المؤسسات وهذا كرد فعل أو كفعل مبادر حتى تحقق الاستمرارية في السوق، ومن هنا سوف نحلل أهم التصرفات التي قامت بها الشركة الرائدة في القطاع كوندور، والتي تقدم أهم التحركات التنافسية الاستراتيجية من خلال موقعها الالكتروني، كما تحرص على التصريح ببعض التوجهات الاستراتيجية حتى تعكس قدرتها على الاستمرارية التنافسية وتقديم الجديد للزبون.



## الجدول رقم (2-5): بعض التحركات التنافسية لشركة كوندور

التاريخ	الحدث
11/07/2011	تخفيضات بنسبة 20% في أسعار المنتجات
15/04/2013	تسويق ثلاث ألواح الكترونية وأول هاتف محمول جزائري
06/10/2013	كوندور تعلن عن إنتاج أول لوحة للطاقة الشمسية في الجزائر
05/01/2014	افتتاح صالتي عرض في ولاية تلمسان
12/01/2014	شراكة جديدة مع شركة INTEL العالمية
09/02/2014	الإعلان عن إنتاج نوع جديد من الأجهزة التلفزيون LED 39
2014/05/26	كوندور تعزز استهداف السوق الأوروبية
24/09/2014	الإعلان عن مكتبة رقمية وصناعة أجهزة الكمبيوتر المحمول كوندور تعلن عن هاتفها الجديد C8S ولوحة رقمية 3G
01/11/2014	كوندور تشتري 50% من أسهم مؤسسة Aures Solaire
02/11/2014	آفاق استثمار كوندور في السودان
24/11/2014	كوندور تعلن عن منتجات جديدة بأسعار معقولة في معرض Med-IT بالجزائر العاصمة
30/12/2014	الإعلان عن شراكة استراتيجية مع Enki Technologies
23/02/2015	تحقيق نمو مبيعات ب 16%
02/05/2015	كوندور تكرم موظفيها
10/07/2015	ادخال نوع جديد من الهواتف الذكية Allure A9
13/07/2015	ادخال نوع جديد من الهواتف الذكية Allure A9 PLUS
20/07/2015	شهادة اعتماد لنظام الإدارة المتكامل SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ
11/08/2015	افتتاح صالة عرض جديدة بمدينة الرغاية
16/09/2015	شراكة مع الشركة الكورية Dasan Networks المتخصصة في الحلول المرتبطة بالتكنولوجيا الجديدة
15/11/2015	ادخال نوع جديد من الهواتف الذكية Allure A100
22/11/2015	الإعلان عن قرب إمكانية الدفع الإلكتروني عن طريق هواتف كوندور
29/01/2016	كوندور تخالف التوقعات وتخفيض أسعار منتجاتها

المصدر: اعتمادا على موقع المؤسسة على الانترنت [www.condor.dz](http://www.condor.dz)

ويبدو أن سبب توجهات كوندور تأثرها بمنافسة بعض الشركات العريقة في هذا المجال خاصة منها LG، SAMSUNG، بالإضافة إلى الشركة العريقة في هذا المجال ENIE التي تعد من أول الداخلين لهذا القطاع وتلقى منتجاتها رواجاً لدى الزبون الجزائري، ولكن بفضل استراتيجيتها استطلاعات شركة كوندور أن تحقق حصة

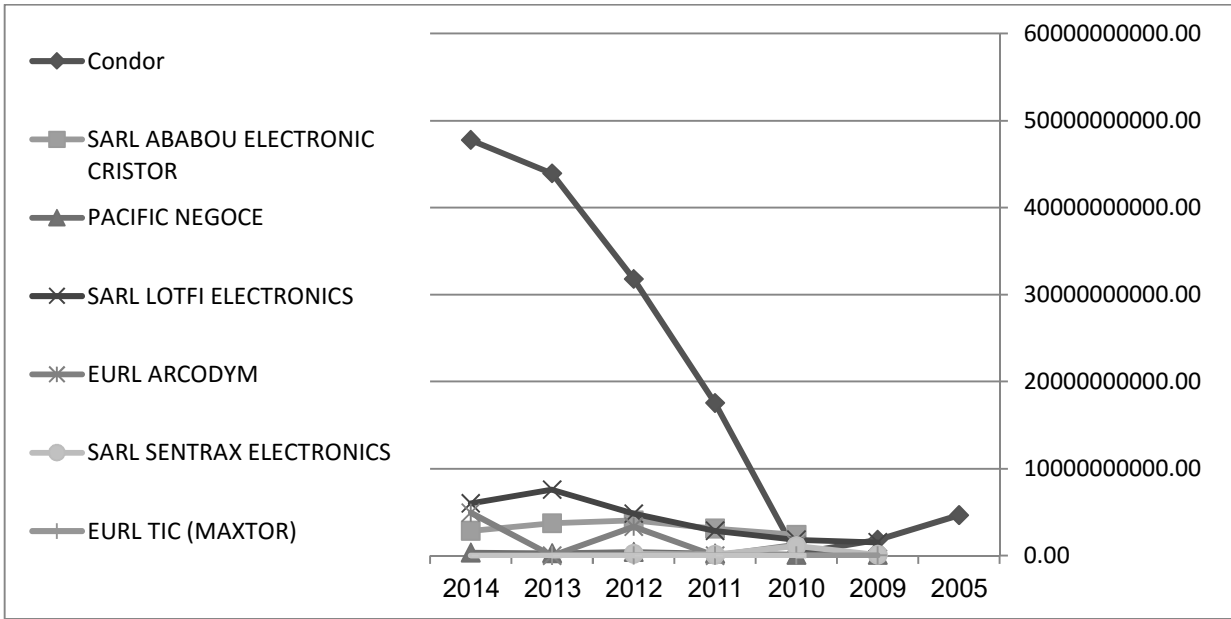
سوقية هامة والتي تقدر ب 35% حسب تصريحات مديرها، وتقدّمًا تنافسيا في العديد من المنتجات، وتحرص الشركة على الإفصاح ببعض استراتيجيتها. حيث أن المنظمة القائدة في قطاع معين قد تعتمد أحيانا الى الكشف والافصاح عن معرفتها الاستراتيجية، خاصة إذا كان القطاع الذي تعمل فيه يتميز بحدة التنافس ومزاومة سوقية عالية؛ وذلك لغرض إطالة قيمة قدراتها التكنولوجية وبالتالي ميزتها المبنية على الكفاءة، حيث يحاول المنافسون إعتاق منتجات المنظمة الحالية بإحلال منتجات أكثر ابداعا وابتكارا.

تسعى المؤسسة كما هو حال المؤسسات القوية في قطاع معين الى تحديث وتطوير الكفاءات الابتكارية التي تستهدف من قبل المنافسين وهنا يواجه المديرون تحديا حقيقيا لتحديد ماهية الكفاءات والقدرات التي يجب التركيز عليها، مما سيؤدي الى صعوبة في تحديد الأهداف الاستراتيجية التالية للمنظمة. كما تسعى أيضا الى تعزيز سمعتها من خلال العديد من السياسات، حيث قررت الشركة ولأول مرة المشاركة في موبایل وورلد كونغرس ببرشلونة mobile world congress الذي يعد مؤتمرا هاما لصانعي الهواتف النقالة حول العالم والذي سيكون فرصة هامة لعرض منتجاتها واكتشاف فرص الشراكة والتسويق في بلدان أخرى.

ومن خلال تتبع للمواقع الالكترونية للمؤسسات محل الدراسة لم نجد كثيرا عن سلوكياتها التنافسية، بحيث لا تحدّث مواقعها بما يستجد في مجال الأعمال، وهذا لا شك يوجي بضعف اهتمام بجانب مهم جدا. يساعد من جهة المؤسسة في الإعلان عن تقدمها في جوانب معينة، ومن جهة أخرى يساعد الزبون في تتبع الجديد المتعلق بمنتجات وخدمات المؤسسة. وتوفر مؤسسة كوندور الكثير من المعلومات المتعلقة بنشاطاتها وسلوكياتها التنافسية، والتي تساعد في فهم نمط توجهاتها في هذا الجانب. اذ يمكن من خلال معرفة مختلف السلوكيات وحتى البسيطة والظاهرة منها رسم خريطة تنافسية تسهل فهم ردود الأفعال التنافسية بين المؤسسات وحتى القيام بعملية نمذجة قياسية لها.

والشكل البياني الموالي يوضّح مدى تطور بعض المؤشرات المتعلقة بالمؤسسات الناشطة في مجال الصناعة الالكترونية في مدينة برج بوعريبيج والتي تعد مستهدفة بهذه الدراسة، حيث تم تجميع بعض البيانات من موقع السجل التجاري على الانترنت والاستعانة بالميزانيات المالية والخاصة بكل مؤسسة حسب عدد السنوات التي تتوفر البيانات حولها. حيث تساعد هذه المؤشرات في إعطاء صورة عن وضعية المؤسسة، ممّا يدعم عملية التحليل، ويعد مؤشر رقم الأعمال مهما في فهم سيرورة الأعمال ومدى تطور كل مؤسسة منذ دخولها الى قطاع الصناعة الالكترونية.

الشكل رقم (4-5): مقارنة بين المؤسسات محل الدراسة حسب مؤشر رقم الأعمال



المصدر: اعتمادا على بيانات الملحق رقم:14

حيث تتنافس المؤسسات منذ دخولها لاكتساب حصص سوقية، مستفيدين من درجة النمو في هذا القطاع ومن مختلف الشراكات مع شركات أجنبية في مجال الصناعات الالكترونية، ولكن نجد ان البعض يوفق في شراكات مع مؤسسات عريقة مثل مايكروسوفت وأنتل مما يتيح فرصا للتطوير والدعم، لكن هذا يتطلب توفر الدعم المالي، والتكنولوجي وتوفر خبرات مميزة في هذا الجانب، وهو يشجع من جانب آخر على التطوير في بيئة الأعمال المحلية وتعزيز التنافسية وجودة المنتجات.

## المبحث الثاني: دراسة اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث دراسة لاتجاهات أفراد العينة نحو المتغيرات الأساسية للدراسة وبالنسبة لكل بعد على حدة، حيث من الضروري تحليل بعض الجوانب التي عبر عنها الأفراد المبحوثين من خلال الفقرات المعبرة عن كل متغير، بحيث تفيد في تفسير بعض النتائج فيما بعد.

### المطلب الأول: دراسة الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

يلخص الجدول التالي بعض الخصائص الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة، حيث يتضمن عرضا للتكرارات المتعلقة بالجنس والمستوى العلمي، وأيضا الخبرة والمركز الوظيفي.

الجدول رقم (3-5): الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات والسمات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	142	64.8
	أنثى	77	35.2
	المجموع	219	100
المستوى العلمي	بكالوريا	5	2.28
	ليسانس	98	44.74
	ماستر، ماجستير، مهندس دولة	106	48.40
	أخرى	10	4.57
	المجموع	219	100
الخبرة	أقل من 5 سنوات	110	28.9
	5-10 سنوات	76	51.1
	أكثر من 10 سنوات	28	11.1
	المجموع	219	100
المركز الوظيفي	إطار	138	63
	إطار مسير	81	37
	المجموع	219	100

المصدر: اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS

يلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس كانوا ذكورا بنسبة 64.8 % ومن حيث المستوى العلمي كانت النسبة الأكبر هي لفئة ماستر او ماجستير أو مهندس دولة، باعتبار ان هؤلاء مستهدفين بالتوظيف في مثل هذا النوع من المؤسسات، ثم شهادة ليسانس، وتبقى النسبة القليلة خاصة بمستوى البكالوريا، الذين أشاروا أيضا بوجود بعض التكوينات المتخصصة التي تلقوها في مؤسستهم، أو طوال مسارهم المهني والتي ساعدت في ترقيهم الى مناصب أحسن.

وبالنسبة للخبرة، يعتبر هذا متغيرا هاما في هذه الدراسة، باعتبار ان المعرفة تتميز عموما بخاصية التراكمية، وتؤثر على سنوات الخبرة، حيث أشارت بعض الدراسات التي تناولت موضوع الاستجابة التنافسية إلى أهمية العوامل البشرية في تأثير كبير على نوعية الاستجابة، خاصة حينما نتحدث عن الجانب التعليمي والخبراتي لأصحاب القرار، بحيث يرتبط مستوى التعليم والخبرة بالمعرفة والمهارة المتحكم فيها. وتظهر النتائج الفئة الأكبر من أفراد العينة ينتمون لفئة ( 5-10 سنوات) وبنسبة أقل منها الى فئة أقل من 5 سنوات وأخيرا

نجد نسبة 11.1% تنتمي الى فئة أكبر من 10 سنوات، وباعتبار أن معظم المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعة الالكترونية في الجزائر خاصة منها المؤسسات محل الدراسة مازالت فتية نوعا ما، مما ينعكس على عدد سنوات الخبرة للعاملين فيها، خاصة ممن بدأوا فيها مسارههم المهني. أما بالنسبة للمركز الوظيفي فكانت النسبة الأكبر للإطارات أما الإطارات المسيرة والتي لديها سلطة اتخاذ القرار فكانت نسبتها 37%، حيث ركزت الدراسة الحالية على فئة الإطارات، نظرا للمستوى الخبراتي والعلمي الذي يملكونه وكذا اطلاعهم على واقع نشاط المؤسسة بشكل عام، بحيث ينعكس هذا في النهاية على فهم عبارات الاستبيان، والتعبير الدقيق عنها، وأيضا على نسبة الاستجابة لها. أما بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة فكانت النسبة الأكبر لمؤسسة كوندور التي تتميز بعدد كبير من العمال واتساع نشاطها خاصة في السنوات الأخيرة، وتقسمت باقي النسبة على بقية المؤسسات محل الدراسة، بحيث يفيد هذا التنوع في عدد العمال الخاص بكل مؤسسة في التحليل المتعلق بمتغيري الدراسة، إذ يساعد مثلا على معرفة درجة الاختلاف أو الفروق في الاتجاه نحو متغيرات الدراسة تبعا لحجم المؤسسة.

### المطلب الثاني: اتجاهات أفراد العينة لمتغير ادارة المعرفة الاستراتيجية

تؤدي المعرفة الاستراتيجية دورا هاما بالنسبة لمنظمات الاعمال، فهي تساعد في وضع الأهداف الاستراتيجية وتصحيح الأخطاء، حيث أن قدرة المنظمات على تعزيز كفاءتها في هذا الجانب قد تكون ميزة تنافسية هامة، وسوف نحاول في هذا المطلب تقديم تفسيرات لإجابات أفراد العينة على أبعاد متغير إدارة المعرفة الاستراتيجية.

#### أولا: اتجاهات أفراد العينة لبعدها استكشاف المعرفة الاستراتيجية

يمكن أن نلخص بعض البيانات الضرورية في تحليل هذا البعد، خاصة ما تعلق بالوسط الحسابي، والانحراف المعياري وأيضا معامل الاختلاف لمعرفة اتجاهات الإجابات بشكل عام في الجدول الموالي، حيث تساعد مثل هذه المؤشرات في فهم أكبر لتوجهات الأفراد العامة وأيضا درجة التشتت في الإجابات للحكم على مدى أهمية كل عبارة بالنسبة إليهم. بحيث تعتبر عملية استكشاف المعرفة هامة خاصة بالنسبة للمنظمات التي تحتاج أن تتميز في منتجاتها، وأن تضمن رضا الزبون في ظل مزاحمة تنافسية عالية على كسب الحصة السوقية.

الجدول رقم (4-5): معلومات وصفية لفقرات متغير استكشاف المعرفة الاستراتيجية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات، والنسب المئوية (%)							المقياس	الفقرة
			7	6	5	4	3	2	1		
28.62	1.391	4.86	32	44	55	46	34	8	0	العدد	توجد مناقشات داخل المنظمة حول المنافسين وتحركاتهم التنافسية
			14.6	20.1	25.1	21.0	15.5	3.7	0.0	النسبة	
27.87	1.293	4.64	9	56	62	46	32	14	0	العدد	هناك إدراك للتوجهات والمتغيرات في قطاع النشاط
			4.1	25.6	28.3	21.0	14.6	6.4	0.0	النسبة	
29.45	1.384	4.70	25	41	54	55	31	13	0	العدد	هناك لقاء دوري بين الأقسام لمناقشة التوجهات السوقية والتطورات التنافسية
			11.4	18.7	24.7	25.1	14.2	5.9	0.0	النسبة	
30.94	1.389	4.49	17	36	59	55	30	22	0	العدد	نركز على اكتساب المعرفة حول الاستراتيجيات التي تتضمن مخاطر سوقية عالية
			7.8	16.4	26.9	25.1	13.7	10	0.0	النسبة	
29.71	1.316	4.43	8	45	55	54	39	18	0	العدد	نقوم بجمع المعلومات والأفكار التي تتجاوز أسواقنا الحالية والخبرات التكنولوجية الجديدة.
			3.7	20.5	25.1	24.7	17.8	8.2	0.0	النسبة	
28.24	1.316	4.66	18	38	70	53	24	16	0	العدد	نهتم بجمع المعلومات الجديدة التي تقودنا الى تعلم أشياء جديدة في تطوير المنتجات
			8.2	17.4	32.0	24.2	11.0	7.3	0.0	النسبة	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS v23

يتضح من خلال النتائج، أن هناك موافقة على كل الفقرات الممثلة لهذا البعد، حيث كانت المتوسطات الحسابية تمثل وزنا نسبيا أعلى من 50%، مما يدل على أن ممارسات المؤسسات محل الدراسة مقبولة في هذا البعد. حيث أنّ أعلى متوسط حسابي يتعلق بالعبارة الأولى التي تحاول معرفة مدى اهتمام المنظمات بالمناقشة حول القضايا الأساسية التي تهم جانب تعزيز التنافسية والاستمرار، وهذا ما يفسر أن الفقرة التي تأتي في الأهمية والتي تمثل متوسطا حسابيا قدره 4.70 وبمعامل اختلاف 29.45% وهي قيمة تدل على قلة التشتت في الإجابة على العبارة التي تقول أنّ هناك لقاء دوريا بين الأقسام لمناقشة التوجهات السوقية والتطورات التنافسية، خاصة أن المنظمات في ظل بيئات تنافسية وديناميكية عالية تهتم بمناقشة التطورات المختلفة وانعكاساتها على المنظمة واستكشاف الفرص وتهديدات في هذا الجانب، وتهتم المنظمات أيضا بجمع المعلومات التي تقود الى تعلم أشياء جديدة تتعلق بتطوير المنتجات والخدمات بحيث كانت هذه العبارة التالية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره 4.66 ومعامل اختلاف مقبول. بعد ذلك اهتم أفراد العينة بالعبارة التي تشير الى إدراك مقبول للتوجهات التنافسية في قطاع النشاط فمسألة الإدراك تأتي بعد مناقشة المعلومات المختلفة، حيث أكد الأفراد من خلال العبارة رقم 4 أهمية البحث في المخاطر السوقية واكتساب المعرفة حول الاستراتيجيات وما يمكن أن تتقبله المنظمة من مخاطر، وتدلل قيمة معامل الاختلاف على درجة تجانس مقبولة

في الإجابات حول هذه العبارة. أما العبارة التي جاءت في الترتيب الأخير فتتعلق بأهمية جمع المعلومات والأفكار التي تتجاوز الأسواق الحالية والخبرات التكنولوجية الجديدة، وهذا غالبا يرتبط بمسألة البحث والتطوير، وما يصاحبه من تكاليف وتوفير موارد وكفاءات معينة قد لا تكون بعض المنظمات وخاصة الفتية منها مستعدة له بعد.

### ثانيا: اتجاهات أفراد العينة لبعء تبادل وتوزيع المعرفة الاستراتيجية

يمثل الجدول التالي بعض المعطيات الهامة التي تساعد في عملية التحليل والمتعلقة ببعء هام من أبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية والتي تهتم به معظم الدراسات والبحوث في هذا المجال.

الجدول رقم(5-5) : معلومات وصفية لفقرات متغير توزيع وتبادل المعرفة الاستراتيجية

معام الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات، والنسب المئوية (%)							المقياس	الفقرة	
			7	6	5	4	3	2	1			
31.13	1.485	4.77	25	48	61	48	20	8	9	العدد	1	تتكرر الاجتماعات بين أعضاء الإدارة العليا لمناقشة التطورات السوقية
			11.4	21.9	27.9	21.9	9.1	3.7	4.1	النسبة		
28.46	1.352	4.75	22	47	56	55	30	6	3	العدد	2	البيانات حول رضى الزبائن تنتشر في كل المستويات التنظيمية وفق قواعد وإجراءات منظمة
			10.0	21.5	25.6	25.1	13.7	2.7	1.4	النسبة		
33.01	1.555	4.71	28	43	56	53	18	10	11	العدد	3	عندما يكتشف أحد الأقسام أمرا مهما حول المنافسين يكون سريعا في تبليغ الأقسام الأخرى.
			12.8	19.6	25.6	24.2	8.2	4.6	5.0	النسبة		
30.14	1.471	4.88	27	55	57	49	13	11	7	العدد	4	معلومات مهمة حتى السيئة منها حول البيئة التنافسية تصل الى مسؤولي القرار بسرعة
			12.3	25.1	26.0	22.4	5.9	5.0	3.2	النسبة		
30.38	1.434	4.72	29	35	55	63	26	4	7	العدد	5	في منظماتنا فإن المعلومات ذات الأهمية الاستراتيجية سهلة الوصول للذين يحتاجونها أكثر
			13.2	16.0	25.1	28.8	11.9	1.8	3.2	النسبة		

المصدر: اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS<sub>v23</sub>

بالنسبة لبعء تبادل وتوزيع المعرفة الاستراتيجية، فقد اهتمت العبارات بمعرفة مدى اهتمام المنظمات محل الدراسة ببعء هام من أبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية، حيث كانت العبارة ذات الأهمية الأكبر تتعلق باهتمام الأفراد بإيصال المعلومات وخاصة التي تتعلق بالمنافسين حتى المعلومات التي تكون مخيبة بالنسبة للمنظمة، فتلك المعلومات في حال وصولها في الوقت المناسب قد تساعد في تعديل توجهات أو سلوكا تنافسيا معين، حيث دل معامل الاختلاف 30.14% على تجانس توجهات الأفراد في هذا الجانب، وهذا ما تؤكد العبارة التي تلي في الترتيب بمتوسط حسابي قدره 4.77 ومعامل اختلاف 31.13% حيث تتناول مدى اهتمام أفراد الإدارة العليا

بتبادل وجهات النظر والرؤى حول المنظمة وواقعها التنافسي ومناقشة التطورات السوقية، والتي من بينها تلك المعلومات المتعلقة بالزبائن وتوجهاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم، حيث تعكس هذه العبارة مدى اهتمام المنظمات أن تكون عملية معالجة المعلومات الزبونية وفق قواعد وإجراءات منظّمة توضح دور ومسؤولية كل فرد. حيث تسعى المنظمات في هذا الجانب لإدارة المعارف الزبونية وإدارة علاقاتها مع الزبائن، بحيث يوفر الزبائن عادة من خلال التغذية العكسية الكثير من المعلومات التي تفيد المنظمات في تعزيز معرفتها وتجنب الأخطاء. حيث دلّت العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي 4.72 ومعامل اختلاف 30.38% على اهتمام أعلى من المتوسط بإيصال المعلومات ذات الأهمية الاستراتيجية للأشخاص الذين يحتاجونها، وهو ما تدل عليه أيضا العبارة رقم 3 والتي جاءت أخيرة في الترتيب بمتوسط حسابي 4.71 ومعامل اختلاف مقبول قدره 33.01% والتي أشارت الى درجة اهتمام الأقسام المختلفة داخل المنظمات بضرورة تبادل المعلومات لتعزيز المعرفة الاستراتيجية المشتركة بين الأقسام المختلفة.

### ثالثا: اتجاهات أفراد العينة لبعدها صناعة المعنى الاستراتيجي

تتناول الدراسات أهمية أن تقوم المنظمات بصناعة المعنى الاستراتيجي من المعلومات التي يتم تجميعها، خاصة ما تعلق بتلك الإشارات التي تعد مخرجات الفحص البيئي لمختلف التغيرات.

الجدول رقم (5-6): معلومات وصفية لفقرات متغير صناعة المعنى الاستراتيجي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات، والنسب المئوية (%)							المقياس	الفقرة
			7	6	5	4	3	2	1		
31.81	1.438	4.52	10	50	60	55	19	17	8	العدد	1 عند الحصول على معلومات استراتيجية مهمة فإن المديرين يتفقون على كيفية تأثيرها على المنظمة.
			4.6	22.8	27.4	25.1	8.7	7.8	3.7	النسبة	
28.66	1.367	4.77	21	45	67	55	13	15	3	العدد	2 في الاجتماعات يتم الحرص على فهم وجهة نظر كل شخص فيما يتعلق بالمعرفة الاستراتيجية الجديدة.
			9.6	20.5	30.6	25.1	5.9	6.8	1.4	النسبة	
29.96	1.387	4.63	17	40	73	45	24	17	3	العدد	3 نبحث في الأخطاء المرتكبة في الجانب الاستراتيجي ونسعى لعدم تكرارها
			7.8	18.3	33.3	20.5	11.0	7.8	1.4	النسبة	
25.80	1.236	4.79	10	65	49	71	14	7	3	العدد	4 فرق العمل داخل المنظمة مستعدة لإعادة التفكير في أي قرار في حال ظهور أي معلومات استراتيجية جديدة.
			4.6	29.7	22.4	32.4	6.4	3.2	1.4	النسبة	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS v23

تشير الأدبيات الى أنّ متغير صناعة المعنى الاستراتيجي يأتي أولا من حيث الأهمية بالمقارنة مع الأبعاد الأخرى لإدارة المعرفة، حيث تعتبر مسألة هامة في تحديد مدى فهم المنظمة لأنماط التغيير المختلفة وتعزيز التفسير



المشترك للمعلومات. وتهتم عملية صناعة المعنى بالعمل الجماعي بدرجة أولى بحيث جاءت الفقرة التي تتناول أهمية فرق العمل ودورها في التفسير وإعادة التفكير الآني بخصوص أي مستجدات، وهذا يعكس مدى تطوير قدرة للفتنة الجماعية في المنظمة، حيث جاءت العبارة بمتوسط حسابي 4.79 ومعامل اختلاف قدره 25.80% وهو يعكس تجانس إجابات الأفراد. وتشير العبارة رقم 2 التي جاءت بعد ذلك في الترتيب، أن دور الإدارة أساسي حيث تساهم الممارسات الإدارية خاصة من خلال سعي أعضاء الادرة العليا لفهم وجهة نظر كل شخص فيما يتعلق بتأثيرات المعرفة الجديدة وإمكانية الاستفادة منها في تحقيق تفوق تنافسي، خاصة بعدم تكرار الأخطاء الاستراتيجية، فصناعة المعنى يعني أيضا أن المنظمة تتعلم من أخطاءها وتستمر في التعلم الاستراتيجي، الذي يحسن من عملياتها وسلوكها التنافسي. أما العبارة رقم 1 التي جاءت بمتوسط حسابي 4.52 ومعامل اختلاف 31.81% تشير الى ضرورة اتفاق المديرين حول تفسير المعلومات الاستراتيجية والفهم لكيفية تأثيرها.

### رابعا: اتجاهات أفراد العينة لبعث استغلال وتطبيق المعرفة الاستراتيجية

يعكس هذا المتغير مدى الاستغلال الفعلي للمعرفة الاستراتيجية التي تم تجميعها، حيث تم تلخيص توجهات الأفراد التي تتعلق بهذا الجانب في الجدول التالي:

الجدول رقم(5-7): معلومات وصفية ل فقرات متغير تطبيق واستغلال المعرفة الاستراتيجية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات، والنسب المئوية (%)							المقياس	الفقرة
			7	6	5	4	3	2	1		
27.92	1.41	5.05	39	49	62	34	24	11	0	العدد	تستخدم المعرفة الاستراتيجية في تحسين المنتجات والخدمات والعمليات
			17.8	22.4	28.3	15.5	11.0	5.0	0.0	النسبة	
27.02	1.259	4.66	10	54	60	51	34	10	0	العدد	القرارات التي نتخذها من خلال المعرفة الاستراتيجية الجديدة تنعكس في تغييرات على الإجراءات والنظم
			4.6	24.7	27.4	23.3	15.5	4.6	0.0	النسبة	
29.55	1.377	4.66	17	45	63	56	20	14	4	العدد	يتم تبني الاقتراحات من قبل فرق العمل فيما يتعلق باستخدام المعرفة الاستراتيجية
			7.8	20.5	28.8	25.6	9.1	6.4	1.8	النسبة	
28.69	1.42	4.95	25	67	47	50	15	11	4	العدد	المعرفة الاستراتيجية المحصل عليها تدمج في استراتيجية المؤسسة
			11.4	30.6	21.5	22.8	6.8	5.0	1.8	النسبة	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS<sub>v23</sub>

يرتبط استغلال المعرفة بمدى تطبيقها في تحسين العمليات والمنتجات، وقد تشير العمليات السابقة الى ضرورة استغلال المعرفة الحالية أو البحث في كيفية استغلال المعارف الجديدة، حيث أكدت العبارة رقم 1 على أن المنظمات محل الدراسة تحاول أن تستغل معرفتها الاستراتيجية بمتوسط حسابي عالي قدره 5,05 ومعامل اختلاف 27.92% وأيضا فإن العبارة رقم 4 التي جاءت بعد ذلك في الترتيب دلت أن تلك المعرفة تستخدم بدرجة

عالية في دعم استراتيجية المنظمة، بينما جاءت العبارتين رقم 2 و3 بمتوسط حسابي متساوي قدره 4.66 ومعامل اختلاف قدرهما 27.02% و 29.55% على الترتيب، حيث أكدت العبارتان على أهمية أن تنعكس المعرفة الاستراتيجية في تغييرات على الإجراءات والنظم، وأيضا ان تستخدم تلك المعرفة وتطبق من خلال الأخذ بالاقتراحات التي تساعد في معرفة أوجه التطبيق المختلفة، فمعضلة بعض المنظمات أن لا تدري كيف تستغل معرفتها في بناء مزايا فريدة وتحويلها الى قيمة أعمال تعزز من مكانتها التنافسية.

### المطلب الثالث: اتجاهات أفراد العينة لمتغير القدرات الديناميكية المميزة

يتناول هذا المطلب دراسة لتوجهات الافراد والمتعلقة بمتغير هام في هذه الدراسة، والذي تم تقسيمه الى بعدين أساسيين وفيمايلي تفصيل توجهات الأفراد المتعلقة بكل بعد.

### أولا: اتجاهات أفراد العينة لبعده الاستشعار البيئي

الجدول رقم(5-8) : معلومات وصفية لفقرات متغير الاستشعار البيئي

الفقرة	المقاييس	التكرارات، والنسب المئوية (%)							الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		7	6	5	4	3	2	1			
1	العدد	18	42	64	49	44	2		4.7	1.245	26.49
	النسبة	8.2	19.2	29.2	22.4	20.1	.9				
2	العدد	12	58	76	28	33	10	2	4.77	1.314	27.55
	النسبة	5.5	26.5	34.7	12.8	15.1	4.6	.9			
3	العدد	12	58	67	37	35	10		4.75	1.284	27.03
	النسبة	5.5	26.5	30.6	16.9	16.0	4.6				
4	العدد	10	49	79	43	26	7	5	4.69	1.282	27.33
	النسبة	4.6	22.4	36.1	19.6	11.9	3.2	2.3			
5	العدد	10	59	75	40	23	8	4	4.79	1.28	26.72
	النسبة	4.6	26.9	34.2	18.3	10.5	3.7	1.8			
6	العدد	11	65	76	42	18	6	1	4.94	1.158	23.44
	النسبة	5.0	29.7	34.7	19.2	8.2	2.7	.5			
7	العدد	18	61	56	56	18	9	1	4.88	1.276	26.15
	النسبة	8.2	27.9	25.6	25.6	8.2	4.1	.5			
8	العدد	18	54	80	31	27	8	1	4.89	1.268	25.93
	النسبة	8.2	24.7	36.5	14.2	12.3	3.7	.5			
9	العدد	15	63	71	34	29	7		4.91	1.238	25.21
	النسبة	6.8	28.8	32.4	15.5	13.2	3.2				

المصدر: اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS v23

يهتم هذا البعد بقدرته المنظمة على التحسس والاستشعار لمختلف التغيرات، وخاصة جمع الإشارات المختلفة التي تقدمها بيئة الأعمال. بحيث تهتم المنظمات بمعرفة مصادر المعلومات سواء الرسمية وغير الرسمية وأيضا باستعراض التأثيرات المحتملة للصناعة على تفضيلات الزبائن كأحد أوجه فهم الواقع التنافسي وهذا ما دلت عليه العبارتان 6 و9 بمتوسط حسابي 4.94 و4.91، ومعامل اختلاف 23.44% و25.21% على التوالي. ومن هنا تظهر ضرورة التركيز على التحسس المستمر لتحركات المنافسين الذي دلت عليه الفقرة رقم 8، ومن الضروري أن يتم تقديم نظرة كل قسم وفهمه ومعرفته الى أصحاب القرار حتى يتم معالجة كل تلك المعلومات وتحديد الأنماط المختلفة للتغيير، فكل قسم من أقسام المنظمة يقدم نظرة قد تكون مختلفة، فقسم التسويق وخاصة الأفراد الذين لديهم اتصال مباشر مع الزبون يهتم بتوفير معلومات آنية عن مدى رضا الزبائن عن منتجات المنظمة وخدمات ما بعد البيع، وأيضا مؤشرات حول الحصة السوقية وغيرها، بينما قسم الإنتاج مثلا قد يقدم معلومات عن مدى تشابه المنتجات مع المنافسين في خصائص معينة وامكانيات تطويرها من قبلهم. بناء عليه، تظهر أهمية توفر فهم عميق للقواعد الأساسية في الصناعة والديناميكية التنافسية للقطاع، وهذا الفهم يتأتى من خلال الجهود المبذولة في جمع المعلومات المتعلقة بالصناعة من خلال مصادر غير رسمية كالمحادثات مع شركاء العمل وغيرها، فالمنظمات تحاول أن تجمع المعلومات من كل المصادر التي تراها متوفرة لتعزيز قراراتها بمعلومات فورية تتعلق بالمنافسة أو توجهات معينة تتعلق بالمنافسين أو القوانين. كل ذلك يساهم في تعزيز صحة التوقعات حول التحركات التالية للمنافسين وهذا ما أكدت عليه الفقرة رقم 4 بمتوسط 4.69 ومعامل اختلاف قدره 27.33%، وهذا ما يجعل المنظمات تصبح أسرع فأسرع في اكتشاف التغيرات الأساسية وبالتالي تصبح لها القدرة على التركيز أكثر في الجانب الذي تبيع وتفوز فيه وتحقق من خلاله تركيبة فريدة يستعصي تقليدها أو منافستها.

### ثانيا: اتجاهات أفراد العينة لبعده التكامل والتنسيق التنظيمي

يتعلق هذا المتغير بمدى تكامل الأجزاء المختلفة للمنظمة ودرجة التنسيق بينها وأيضا بين الأفراد، وتعتبر كقدرة ديناميكية هامة بالنسبة للمنظمات، خاصة وأن انشاء مثل هذه الخصائص يتطلب مجهودات كبيرة. اذ تسعى منظمات الاعمال اليوم الى البحث في تلك النماذج التي تضمن أداء منسقا بين الوحدات التنظيمية المختلفة، وتزداد هذه المشكلة أهمية في المنظمات الكبيرة، والتي يزداد معها تعقيد النشاط.

الجدول رقم (5-9) : معلومات وصفية لفقرات متغير التكامل والتنسيق التنظيمي

معام الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات، والنسب المئوية (%)							المقياس	الفقرة	
			7	6	5	4	3	2	1			
33.83	1.512	4.47	16	46	56	36	44	14	7	العدد	1	تساعد الطرق والتقنيات الإدارية المتبناة في تحسين طريقة العمل داخل المنظمة
			7.3	21	25.6	16.4	20.1	6.4	3.2	النسبة		
33.36	1.518	4.55	19	43	67	29	37	19	5	العدد	2	نلاحظ أن هناك تحسنا مستمرا في التكامل بين الأقسام والمستويات التنظيمية
			8.7	19.6	30.6	13.2	16.9	8.7	2.3	النسبة		
33.42	1.494	4.47	14	41	67	41	34	11	11	العدد	3	هناك فهم عميق لأهمية ودور كل فرد من أفراد المنظمة من قبل الإدارة العليا.
			6.4	18.7	30.6	18.7	15.5	5	5	النسبة		
33.76	1.492	4.42	15	39	57	54	27	19	8	العدد	4	الأفراد في المنظمة لديها فهم عميق لاحتياجات الزبائن وأصحاب المصالح ويظهر ذلك في طريقة عمل المنظمة
			6.8	17.8	26	24.7	12.3	8.7	3.7	النسبة		
29.47	1.344	4.56	15	35	73	48	36	6	6	العدد	5	حين تتخذ قرارات من قبل الادارة العليا يتم فهم بسرعة ما هو دور كل فرد في تحقيقها
			6.8	16.0	33.3	21.9	16.4	2.7	2.7	النسبة		
30.28	1.426	4.71	24	38	71	44	23	16	3	العدد	6	هناك إحساس بعبارة نحن نربح معا ونخسر معا بالنسبة لكل أفراد المنظمة
			11	17.4	32.4	20.1	10.5	7.3	1.4	النسبة		
32.02	1.428	4.46	12	41	63	53	25	19	6	العدد	7	يتم تنفيذ العمليات وخطط الأعمال بطريقة نظامية
			5.5	18.7	28.8	24.2	11.4	8.7	2.7	النسبة		

المصدر: اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS v23

يعتبر التنسيق والتكامل التنظيمي كميزة هامة، خاصة تعزيز الإحساس المشترك بالربح والخسارة لكل أفراد المنظمة وهو ما دلت عليه الفقرة رقم 6 التي جاءت أولا من حيث الأهمية، تليها الفقرة رقم 5 بمتوسط حسابي 4.56 ومعامل اختلاف 29.47% التي اشارت الى ان الأفراد يفهمون أدوارهم بالنسبة للقرارات التي تتخذها الإدارة العليا، وهذا يعكس امكانية تنسيق تساعد في تجنب التعارض في المهام، ويساعد في تحسين مستمر في التكامل بين الأقسام والمستويات التنظيمية، خاصة في حين تبني الإدارة لطرق وتقنيات تساعد في التقسيم الوظيفي حسب الكفاءات مما يساعد على تحسين طرق العمل كما دلت عليه الفقرة رقم 1 بمتوسط حسابي 4.47 ومعامل اختلاف 33.83% ، وأيضا دلت العبارة رقم 3 ان هناك فهما من قبل الإدارة العليا يتعلق بفهم دور كل فرد، وأيضا يجب على الأفراد تعزيز فهمهم لاحتياجات الزبائن وأصحاب المصالح بحيث يظهر ذلك في طريقة عمل المنظمة من خلال اظهار الاهتمام بالزبون مثلا، وهذا ما دلت عليه العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي 4.42 ومعامل اختلاف 33.76%، ونستنتج هنا أن القدرة على التنسيق والتكامل مهمة الجميع سواء

الإدارة العليا من خلال الممارسات المختلفة أو من خلال الأفراد وسعيهم في فهم أهمية دور كل منهم في تعزيز تنافسية المنظمة من خلال إيجاد الطرق المثلى في أداء الأعمال.

### المطلب الرابع: اتجاهات أفراد العينة لمتغير الاستجابة التنافسية

يتناول هذا المطلب دراسة لاتجاهات الأفراد نحو المتغير التابع والمتمثل في الاستجابة التنافسية، بحيث تم تقسيمه الى ثلاثة أبعاد أساسية وفيمايلي تفصيل لاتجاهات أفراد العينة نحو كل بعد على حدة.

#### أولاً: اتجاهات أفراد العينة لبعده سرعة الاستجابة التنافسية

يعتبر هذا البعد من بين الأبعاد الأكثر تناولا في الدراسات التي تدرس التحركات والسلوكيات التنافسية للمنظمات، حيث يعد محددًا هامًا لقدرتها على التجاوب لمختلف التغيرات في بيئة الأعمال.

الجدول رقم: (5-10) معلومات وصفية لفقرات متغير سرعة الاستجابة التنافسية

معام الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات، والنسب المئوية (%)							المقياس	الفقرة
			7	6	5	4	3	2	1		
30.63	1.403	4.58	18	43	53	60	31	8	6	العدد	1 حينما نقوم بإعداد خطة تسويقية جيدة يكون باستطاعتنا تنفيذها في وقت قصير
			8.2	19.6	24.2	27.4	14.2	3.7	2.7	النسبة	
31.98	1.519	4.75	28	48	52	48	27	8	8	العدد	2 نحن سريعون في الاستجابة للتغيرات الهامة في هياكل تسعير المنافسين
			12.8	21.9	23.7	21.9	12.3	3.7	3.7	النسبة	
30.24	1.412	4.67	28	37	44	68	30	10	2	العدد	3 نقوم بتغييرات أنية حينما نعرف ان زبائننا غيرراضين عن جودة الخدمات والمنتجات المقدمة
			12.8	16.9	20.1	31.1	13.7	4.6	0.9	النسبة	
29.23	1.397	4.78	27	46	47	65	22	9	3	العدد	4 حينما نعلم ان الزبائن يرغبون ان نغير في المنتجات والخدمات نجتمع كل الأقسام للقيام بمجهودات متفق عليها
			12.3	21	21.5	29.7	10	4.1	1.4	النسبة	
29.49	1.392	4.72	26	37	60	57	26	10	3	العدد	5 يمكننا بسهولة القرار حول التجاوب للتغيرات السعريه لمنافسينا
			11.9	16.9	27.4	26.0	11.9	4.6	1.4	النسبة	
29.51	1.399	4.74	20	54	47	62	24	6	6	العدد	6 بعض تحركاتنا التنافسية الخاطئة استطعنا تصحيحها في الوقت المناسب
			9.1	24.7	21.5	28.3	11.0	2.7	2.7	النسبة	
26.05	1.245	4.78	23	36	60	81	9	8	2	العدد	7 المنظمة سريعة في الرد التنافسي على تقديم منتجات جديدة من قبل المنافسين
			10.5	16.4	27.4	37	4.1	3.7	0.9	النسبة	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS<sub>v23</sub>

تعبّر الفقرتان رقم 4 و7 عن درجة سرعة المنظمة في الرد التنافسي على تقديم منتجات جديدة من قبل المنافسين، والقدرة على فهم التغيرات الزبونية واهتمام الأقسام التنظيمية في اجراء سريع للرد التنافسي

المناسب، بحيث يعكس معاملا الاختلاف 29.23% و 26.05% بالنسبة للفقرتين على التوالي اتفاق الأفراد وقلة نشئت اجاباتهم، حيث تهتم المؤسسات محل الدراسة بدرجة كبيرة بالرد على التغيرات في أسعار منتجات المنافسين، اذ يعتبر هذا ميزة خاصة في ظل السعي الى كسب حصة سوقية وارتفاع أسعار المنتجات المستوردة، وهذا ما تدل عليه الفقرة رقم 2 والتي تلمها مباشرة الفقرة رقم 5 من حيث الأهمية والتي تتعلق أيضا بسهولة القرار حول التجاوب للتغيرات في الأسعار، وتهتم المؤسسات محل الدراسة بإجراء تغييرات في المنتجات من حيث الجودة أو السعر في حال معرفة أن الزبون غير راض عما تقدمه أي مؤسسة، وهذا ما دلت عليه الفقرة رقم 3 بمتوسط حسابي 4.67 ومعامل اختلاف 30.24%، وتأتي العبارة رقم 4.58 أخيرة من حيث الأهمية اذ تدل على بعض الصعوبة في اعداد وتنفيذ خطط تسويقية في وقت قصير. وبشكل عام تدل نتائج هذا البعد على اهتمام المؤسسات بالسرعة في التجاوب التنافسي مع التغيرات الأساسية في بيئة الأعمال.

### ثانيا: اتجاهات أفراد العينة لبعث ثبات الاستجابة التنافسية

يمكن ان نلخص النتائج المتعلقة بهذا البعد في الجدول التالي:

الجدول رقم: (5-11) معلومات وصفية لفقرات متغير ثبات واتساق الاستجابة التنافسية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات، والنسب المئوية (%)							المقياس	الفقرة	
			7	6	5	4	3	2	1			
25.01	1.243	4.97	15	64	77	40	11	9	3	العدد	1	دوريا نقوم بتقييم جهود تطوير المنتجات للتأكد فيما إذا كانت في توجه واحد يوافق رغبات الزبائن
			6.8	29.2	35.2	18.3	5.0	4.1	1.4	النسبة		
25.05	1.215	4.85	12	63	56	69	9	7	3	العدد	2	بعض الأقسام تجتمع دوريا لخطيط الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال
			5.5	28.8	25.6	31.5	4.1	3.2	1.4	النسبة		
25.58	1.297	5.07	28	66	49	57	9	9	1	العدد	3	نقيم بصفة منتظمة مدى رضا الزبائن عن منتجاتنا وخدماتنا
			12.8	30.1	22.4	26.0	4.1	4.1	.5	النسبة		
28.79	1.399	4.86	23	62	43	62	12	15	2	العدد	4	اذا قام منافسنا الرئيسي بتحريك أساسي يمكننا الحصول على الموارد اللازمة للتجاوب
			10.5	28.3	19.6	28.3	5.5	6.8	.9	النسبة		
26.30	1.331	5.06	17	85	56	32	16	10	3	العدد	5	نحن قادرون على مواجهة أي تحركات يقوم بها منافسوننا
			7.8	38.8	25.6	14.6	7.3	4.6	1.4	النسبة		
28.09	1.337	4.76	24	41	59	64	17	13	1	العدد	6	نعمل على التطوير من مواردنا (البشرية، التكنولوجية....) من أجل مواجهة أي تغيرات في بيئة الأعمال.
			11	18.7	26.9	29.2	7.8	5.9	0.5	النسبة		

المصدر: اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS v23

يتعلق هذا البعد بقدرة المنظمات على الاستمرارية في التجاوب أو الثبات في الاستجابة التنافسية، إذ يتعلق الأمر بدرجة أولى حسب ما تدل عليه العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي 5.07 ومعامل اختلاف 25.58% باهتمام المنظمة بالتقييم المستمر لرضا الزبائن، إذ يساعد ذلك في اتخاذ قرارات أنية تصحح من الأخطاء، من جهة أخرى دلت العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي 5.06 ومعامل اختلاف مقبول، أن المنظمات تعتقد أن لديها القدرة على التجاوب مع تحركات المنافسين، خاصة في جانب السعي في تعزيز جهود التطوير للمنتجات، وهنا يتعلق الأمر بشكل أساسي بالقدرة على توفير الموارد وهو ما دلت عليه العبارة رقم 4، حيث أن قدرة المنظمات على ضمان سلسلة الامداد يساعد في استمرارية توجهاتها التنافسية، ويعزز من الاستجابة المستمرة خاصة بالنسبة للمنتجات ذات الطلب العالي. وأيضا الاهتمام بالخصوصية المتعلقة ببعض الموارد خاصة البشرية منها والتي تهتم المؤسسات محل الدراسة بتطويرها وهو ما أشارت إليه العبارة رقم 6، ودلت العبارة رقم 2 أن الأقسام تسعى أن تكون اجتماعاتها دورية ومنتظمة لتخطيط الاستجابة، وهذا سيضمن تصحيح بعض الاختلالات التي تعيق الأداء الجماعي والانتظام في التجاوب مع المنافسة.

### ثالثا: اتجاهات أفراد العينة لبعد فعالية الاستجابة التنافسية

يمكن ان نلخص النتائج المتعلقة بهذا البعد في الجدول التالي:

الجدول رقم: (5-12) معلومات وصفية لفقرات متغير فعالية الاستجابة التنافسية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات، و النسب المئوية(%)								الفقرة	
			7	6	5	4	3	2	1	المقياس		
31.47	1.52	4.83	35	51	33	59	26	12	3	العدد	1	هناك تجاوب ايجابي من قبل الزبائن لأي تحسين على منتجاتنا وخدماتنا
			16.0	23.3	15.1	26.9	11.9	5.5	1.4	النسبة		
31.48	1.442	4.58	9	66	45	50	26	19	4	العدد	2	توقعات زبائننا حول المنتجات الجديدة تكون صائبة
			4.1	30.1	20.5	22.8	11.9	8.7	1.8	النسبة		
28.70	1.386	4.83	21	56	58	52	18	9	5	العدد	3	تراجعنا عن ادخال بعض للمنتجات الجديدة أو التحسينات لأنها لم تكن في وقتها المناسب كان صائبا
			9.6	25.6	26.5	23.7	8.2	4.1	2.3	النسبة		
27.83	1.375	4.94	21	71	53	34	30	8	2	العدد	4	حينما ننشغل بمعالجة بعض المشاكل الداخلية في المنظمة لا يجعلنا ذلك ننسى التغيرات الحاصلة في محيط الأعمال
			9.6	32.4	24.2	15.5	13.7	3.7	0.9	النسبة		
25.05	1.2	4.79	7	65	64	53	20	9	1	العدد	5	عندما تحدث تغييرات كبيرة في بيئتنا نتكيف بنجاح
			3.2	29.7	29.2	24.2	9.1	4.1	0.5	النسبة		
29.40	1.414	4.81	20	57	59	49	18	10	6	العدد	6	يمكننا أن نتعامل بفعالية مع تحركات المنافسين
			9.1	26	26.9	22.4	8.2	4.6	2.7	النسبة		
27.09	1.349	4.98	22	70	57	31	30	8	1	العدد	7	القرارات المتخذة لمواجهة أي تغيرات في البيئة التنافسية تحقق الأهداف المرغوبة
			10.0	32.0	26.0	14.2	13.7	3.7	.5	النسبة		

المصدر: اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS<sub>v23</sub>

يركز هذا البعد من خلال 7 عبارات على قياس مدى فعالية الاستجابة التنافسية للمنظمة، أي درجة تحقيق أهدافها، حيث جاءت العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي 4.98 ومعامل اختلاف 27.09% لتدل على موافقة الأفراد أن القرارات التي تتخذ في إطار الرد على سلوكيات المنافسين تحقق الهدف الموضوع لها، حيث ان بعض القرارات هي تلك المتعلقة بالتسعير والعلاقات مع الزبون وتعزيز شبكات ما بعد البيع، وبعض الجهود الترويجية، بحيث تحاول المؤسسات محل الدراسة ان تتفاعل بشكل إيجابي مع بيئة الأعمال، بحيث تعالج المشاكل الداخلية بدون نسيان التطورات الخارجية، وهذا يعكس ربما تعامل جيد مع بعض الإشكالات المتعلقة بالإنتاج، ومن جهة أخرى دلت العبارة رقم 6 على امكانية التعامل بفعالية مع تحركات المنافسين. بينما جاءت العبارتان 1 و3 لتعبرا عن درجة تجاوب ايجابي من قبل الزبائن لأي تحسين على المنتجات والخدمات، خاصة انتباه المنظمات الى ضرورة أن تتراجع عن ادخال بعض التحسينات أو التعديلات او تقديم منتجات جديدة، وجاءت الفقرة رقم 2 أخيرة من حيث الأهمية بالنسبة لهذا البعد، لتعبر عن مدى تطابق توقعات الزبائن حول المنتجات الجديدة، وهذا أمر من الصعب تحقيقه خاصة في ظل وجود منافسة كبيرة بين المؤسسات الناشطة في هذا القطاع.

### المبحث الثالث: الإجراءات الأولية لتطبيق النمذجة بالمعادلة البنائية

لتطبيق النمذجة بالمعادلة البنائية من الضروري توقّر بعض الشروط الأساسية، خاصة في حال الاعتماد على طريقة الاحتمالات القصوى في التقدير، بحيث يعالج هذا المطلب بعض الإجراءات الأولية الضرورية قبل مرحلة الانتقال الى نموذج القياس للدراسة.

#### المطلب الأول: تنقيح البيانات

تعتبر عملية تنقيح البيانات من أهم الخطوات في النمذجة بالمعادلات البنائية، إذ يترتب على الاخلال بها نتائج قد تنعكس سلبا على التّموذج القياسي والبنائي فيما بعد، وعلى صحة وصدق المؤشرات المستخرجة. وأهم ما يجب الحديث عنه في هذا الجانب هو مسألة البيانات المفقودة إن وجدت وكيفية معالجتها، لأنها تعتبر مسألة شائعة خاصة في البحوث التي تكون فيها حجم العينة كبير نسبيا، وأيضا القيم المتطرفة ومدى تأثيرها على النتائج.



## أولاً: البيانات المفقودة: Missing Data

يشترط برنامج AMOS عدم وجود بيانات مفقودة في حال اعتماد طريقة الاحتمالات الكبرى ML، ويجب على الباحث في حال وجود هذه المشكلة أن يختار طريقة من بين الطرق المعتمدة للمعالجة من خلال برنامج SPSS قبل الانتقال الى برنامج AMOS. بخصوص البيانات المتعلقة بنموذج الدراسة فتم تسجيل قيم مفقودة تتعلق بعدة متغيرات وهي:

الجدول رقم(5-13): القيم المفقودة في متغيرات الدراسة

طريقة المعالجة	عدد القيم المفقودة	المتغير
طريقة المعالجة: حساب قيم تعويضية متعددة Multiple Imputation Method	2	استكشاف المعرفة الاستراتيجية
	3	صناعة المعنى الاستراتيجي
	1	الاستشعار البيئي
	2	التنسيق والتكامل التنظيمي
	2	سرعة الاستجابة
	9	الاجمالي

المصدر: اعتماداً على مخرجات برمجية SPSS<sub>v23</sub>

تمثل نسب القيم المفقودة من اجمالي حجم العينة بالنسبة للمتغيرات السابقة % 4.5 وهي أقل من النسبة المعتمدة 5% وهذا يمكن من اعتماد طرق الحذف. ولكن هذا سوف يؤثر على حجم العينة، وبالتالي استدعى الأمر اعتماد طريقة مناسبة من طرق المعالجة الشهيرة في هذا المجال.

لمعالجة هذا المشكل، ينصح الباحثون وخاصة في حالة وجود متغيرات ترتيبية ordinal variables والتي تعتمد على مقياس ليكارت، كما هو الحال هنا، أن يتم تعويض القيم المفقودة بقيمة الوسيط the median، لأن اعتماد الطرق الأخرى في معالجة مشكل القيم المفقودة كالتوسطات مثلاً سيعطي قيماً غير منطقية،<sup>1</sup> كما أشارت دراسة الرحيل والدراسة أن من بين الطرق المفيدة أيضاً استخدام طريقة التعويض بقيم متعددة

<sup>1</sup> لعلاج المشاكل المتعلقة بالقيم المفقودة باستخدام مقياس ليكارت يمكن الرجوع الى:

- Carpita, Maurizio, and Marica Manisera. "On the imputation of missing data in surveys with Likert-type scales." *Journal of Classification* 28.1 (2011): 93-112.
- Lantz, Bjorn. "Equidistance of Likert-type scales and validation of inferential methods using experiments and simulations." *The Electronic Journal of Business Research Methods* 11.1 (2013): 16-28.

حيث يتم استبدال كل قيمة مفقودة بمتوسط مجموعة من القيم المُختارة عشوائياً، ولذلك، ينظر إليها على أنها تُقدّم قيماً تعويضية بأخطاء معيارية غير متخيزة في التحاليل الإحصائية.<sup>1</sup>

فإذا كان هناك عدد قليل من القيم المفقودة حيث تشكل أنماطاً عشوائية (غير منتظمة) في بيانات كبيرة الحجم، فإنه لا توجد مشكلة باستخدام الطرق المعروفة لإزالة أو تعويض القيم المفقودة، فهذا سيعطي في النهاية نتائج مشابهة.<sup>2</sup> إذ يشير الباحثون إلى خطورة المشكلة حينما تشكل تلك القيم أنماطاً معينة تؤثر في النهاية على نتيجة الدراسة وعلى القيم المحصل عليها.

### ثانياً: القيم المتطرفة Outliers

توجد مشكلة تواجه الباحثين في معالجة القيم أو الاجابات الشاذة في مقياس ليكارت، حيث أن الإجابات كلها تعدّ مطلوبة، ولا يوجد سبب منطقي لحذف مثل هذه الاجابات، ولا توجد قاعدة نظرية يمكن اعتمادها في ذلك، إذ أن حذف القيمة 1 وهي تمثل إجابة صالحة كما هو الحال بالنسبة للقيمة 7، يعتبر الغاء لرأي الأفراد المبحوثين.

ولمعرفة مدى تأثير القيم المتطرفة على النتائج يقترح Mat Roni المقارنة بين المتوسط الحسابي للمتغيرات والمتوسط الحسابي المحسن أو المشدّب Trimmed mean.<sup>3</sup> إذ يتم حساب هذا الأخير بعد حذف 5% من القيم المتطرفة الدنيا والعليا. ومن خلال مقارنة قيمتي المتوسطين يمكن معرفة فيما إذا كان هناك اختلاف كبير يستدعي القول بأن هناك قيماً متطرفة سوف تؤثر على النتائج لاحقاً. وهذا ما أمكن التحقق منه من خلال الملحق رقم 2، إذ نلاحظ أنه لا يوجد فرق كبير بين الوسطين بالنسبة لكل المتغيرات.

وحسب Barbara & Fidell فإنه يمكن دراسة تأثير القيم المتطرفة من خلال استخراج القيم المعيارية Z scores لكل متغير ومقارنتها بالقيمة 3.29 فإذا وجدت قيم تتجاوز هذه القيمة فمعناه أن هذا المتغير قد يعاني من تأثير القيم المتطرفة.<sup>4</sup> ومن خلال الملحق رقم 2 يتبين أنّ القيم لا تتجاوز سواء في حدها الأعلى أو الأدنى القيمة 3.29 وعليه يمكننا القول أنّه لا توجد مشكلة تتعلق بتأثير القيم الشاذة.

<sup>1</sup> راتب صايل الخضبر الرحيل، ورياض أحمد صالح الدرابسة: "أثر تطبيقي التعامل مع القيم المفقودة وطريقة تقدير القدرة على دقة تقدير معالم الفقرات والأفراد، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3 العدد 6، 2014، ص 26.

<sup>2</sup> Cokluk, Omay, and Murat Kayri. "The Effects of Methods of Imputation for Missing Values on the Validity and Reliability of Scales." *Educational Sciences: Theory and Practice* 11.1 (2011): P 304.

<sup>3</sup> Mat Roni, S. *Introduction to SPSS*, School of Business, Edith Cowan University, Australia. 2014, P 09.

<sup>4</sup> Tabachnick, Barbara G & Linda S. Fidell. "Using multivariate statistics, Pearson education, 5<sup>th</sup>ed, 2007, P 73.

وعلى كل حال، هناك من يرى أنه في حالة المسوح التي تعتمد على مقياس ليكارت فمن الضروري تحقيق شرط توزيع البيانات طبيعياً وعدم الانتباه كثيراً للقيم المتطرفة، خاصة في حالة وجود ملاءمة أو جودة مقبولة للنموذج، بينما في حالة وجود جودة ضعيفة فإنه من المستحسن النظر في إمكانية تأثير بعض القيم المتطرفة على دقة النموذج المدروس.

### المطلب الثاني: دراسة توفر شروط تطبيق النمذجة بالمعادلة البنائية

تستخدم معظم برامج النمذجة بالمعادلة البنائية افتراضياً طريقة الاحتمالات الكبرى Maximum Likelihood أو كما يسميها البعض بطريقة الأرجحية العظمى، لتمييزها بالعديد من المزايا خاصة الدقة، ولكن تتطلب هذه الطريقة العديد من الشروط بالإضافة إلى ما تم تناوله فيما يتعلق بالقيم المفقودة والقيم الشاذة، حيث يجب التحقق أولاً من مدى توزيع البيانات طبيعياً.

#### أولاً: افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات

هناك نوعين من الاختبارات فيما يتعلق بالتوزيع الطبيعي، الأول يتعلق بالتوزيع الطبيعي الأحادي Univariate Normality، والثاني متعدد المتغيرات Multivariate normality، حيث يمكن التحقق من النوع الأول من خلال مقياسي الالتواء والتفرطح، ويمكن اعتبارهما كمقياسين للدلالة على درجة توزيع البيانات طبيعياً، ويدل الالتواء Skewness على تحقق الشكل الجرسى، وتناظر المنحنى حول المتوسط. التواء موجب معناه أن معظم النتائج أقل من المتوسط، والعكس في حال الالتواء السالب، أما التفرطح الموجب فيدل على توجه المنحنى نحو ذروة أعلى higher peak والعكس في حالة التفرطح السالب.

البعض يلجأ إلى تفسير نتيجة نسبة معامل الالتواء والتفرطح إلى الخطأ المعياري لهما z-test؛ إحصائياً إذا كانت تلك النسبة تقع ضمن المدى (-2، 2)، حينها تقبل فرضية العدم القائلة بأن المتغير يتبع التوزيع الطبيعي، هذا ربما لن يكون مفيداً في حال كان حجم العينة كبيراً لأن خروج بسيط عن حد المقياس يمكن أن يكون معنوياً إحصائياً. وبدل ذلك، يمكن اللجوء إلى تفسير مطلق قيم الالتواء والتفرطح، ولكن هناك عدة اقتراحات بخصوص الحد أو المعيار الذي يمكن خلاله الحكم على ذلك. فحسب اجتهادات بعض الباحثين يمكن اعتبار أن تجاوز مقياس الالتواء القيمة 3.0 معناه أن البيانات تتجه للالتواء نحو اليمين أو اليسار، وهناك إجماع

أقل بخصوص الحد المتعلق بمقياس التفرطح، انطلاقاً من 8.0 إلى غاية أكبر من 20، والبعض يقترح أن تجاوز قيمة هذا المقياس للحد 10 معناه وجود مشكلة<sup>1</sup>.

ويقترح بعض الباحثين أن تكون قيمة معاملي الالتواء و التفرطح محصورة في المجال (-1، 1) ويرى آخرون أنه في حال الاعتماد على مقياس ليكارت، فمن الأفضل التركيز على معامل التفرطح أكثر من معامل الالتواء.

يمكن التأكد من خلال نتائج الملحق رقم 08 أن كل قيم معاملي الالتواء والتفرطح لا تتجاوز درجات القطع المطلوبة، وعليه يمكن القول أن شرط التوزيع الطبيعي الأحادي تحقق بالنسبة لمتغيرات الدراسة.

تعتبر فرضية التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات multivariate normality من أهم افتراضات تطبيق النمذجة بالمعادلات البنائية، وحسب 2012 Nimon فإن التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات يتحقق حينما يكون كل متغير ضمن مجموعة متغيرات متوزع طبيعياً حول قيم ثابتة على كل المتغيرات الأخرى في المجموعة<sup>2</sup> ويمكن تقييم التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات بيانياً<sup>3</sup>، أو من خلال العديد من الاختبارات الاحصائية المقترحة في هذا المجال. وهنا، تم التحقق من هذه الفرضية من خلال استخراج الأشكال البيانية التي تمثل Normal Q-Q Plot الذي يجمع القيم المتوقعة للتوزيع الطبيعي مع القيم الملاحظة في شكل بياني للتحقق من مدى التطابق بينهما.

### ثانياً: افتراض خطية العلاقة

يشترط برنامج AMOS توفر شرط العلاقة الخطية بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة ونفس شروط الانحدار الخطي المعروفة. فيما يتعلق بخطية النموذج وملائمة خط الانحدار للبيانات تم إجراء جدول تحليل التباين ANOVA لاختبار الفرضية الخاصة بمعلمة الميل، حيث ظهر أن خط الانحدار يمثل البيانات تمثيلاً جيداً والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل بالنسبة للعلاقات المحتملة في النموذج المدروس، حيث أن كل القيم الخاصة بمعامل فيشر كانت معنوية، مما يوحي بملاءمة جيدة للعلاقة الخطية.

<sup>1</sup> Rex B. Kline: **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, Third Edition Methodology in the Social Sciences, 2016, P 63.

<sup>2</sup> Nimon K. F: **Statistical assumptions of substantive analyses across the general linear model: a mini-review**. Front. Psychol. 3:322. 10.3389.2012. P 322.

<sup>3</sup> Tabachnick, Barbara G & Linda S. Fidell, **OP CIT**, P 81.

الجدول رقم: (5-14): اختبار خطية العلاقات

المتغير التابع: الاستجابة التنافسية							
المتغير المستقل	R Square	F	df1	df2	Sig.	درجة المعنوية	النتيجة
استغلال المعرفة الاستراتيجية	.590	311.910	1	217	.000	Sig <0.05	معنوي
صناعة المعنى الاستراتيجي	.242	69.262	1	217	.000	Sig <0.05	معنوي
توزيع المعرفة الاستراتيجية	.253	73.553	1	217	.000	Sig <0.05	معنوي
استكشاف المعرفة الاستراتيجية	.509	225.301	1	217	.000	Sig <0.05	معنوي
ادارة المعرفة	.824	1019.407	1	217	.000	Sig <0.05	معنوي
القدرات الديناميكية المميزة	.765	706.902	1	217	.000	Sig <0.05	معنوي

المصدر: اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS<sub>v23</sub>

### ثالثا: افتراض ثبات التباين

يرتبط افتراض ثبات التباين Homoscedasticity بافتراض التوزيع الطبيعي، فحينما يتحقق التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات multivariate normality، يكون تباين العلاقة بين المتغيرات متجانسا<sup>1</sup>. ولهذا السبب نجد الكثير من الدراسات التي اعتمدت على النماذج البنائية تكتفي بدراسة الافتراض المتعلق بالتوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات دون التطرق الى دراسة هذا الافتراض. ففي حالة تحقق شرط التوزيع الطبيعي لمتغيرين، يكون شرط ثبات التباين محقق غالبا.

للتحقق من شرط ثبات التباين تم الاعتماد على رسم بياني للمتغير التابع مع الاخطاء المعيارية (scatter plot of zPred on zResid) والتحقق من المتغيرات، من خلال مشاهدة مدى تطابق القيم المتوقعة مع خط الانحدار.

### رابعا: افتراض عدم وجود التعدد الخطي

هناك شرط أسامي آخر وهو عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة (multicollinearity)؛ أي عدم وجود ارتباط خطي تام أو شبه تام. لغرض الكشف عن ذلك سيتم حساب معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح به Tolérance لكل متغير من المتغيرات المستقلة، بحيث أن الحصول على معامل التباين VIF يتجاوز 10 أو كانت قيمة التباين أقل من 0.1 يشير إلى تأثير المتغيرات المستقلة بمشكلة التعدد الخطي.

<sup>1</sup> Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S.: OP CIT, P 85.

حيث يؤثر الارتباط بين المتغيرات المستقلة على زيادة تباين معلمة المتغير المستقل، وبالتالي عدم ظهور المعلمة معنوية نتيجة انخفاض قيمة الإحصائية  $t$ ، بالرغم من أن المتغير قد يكون مهماً في النموذج. ومن خلال برنامج SPSS فإنه يمكن الحصول على النتائج التالية الخاصة بالنموذج المتضمن أبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية كمتغيرات مستقلة.

الجدول رقم (5-15): نتائج اختبار التعدد الخطي بين متغيرات نموذج الدراسة

Collinearity Statistics		المتغيرات المستقلة
التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين VIF	
.424	2.357	صناعة المعنى الاستراتيجي
.811	1.233	استغلال المعرفة الاستراتيجية
.450	2.220	استكشاف المعرفة الاستراتيجية
.773	1.293	توزيع المعرفة الاستراتيجية

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول يمكن ملاحظة أنه لا توجد مشكلة تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة يمكن أن يسبب مشكلة، حيث يلاحظ تحقق الشرط ( $VIF < 10$ ,  $Tolerance > 0.1$ ) بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة. وتم التحقق من تطابق النماذج الأخرى المستخدمة في الإجابة على الفرضيات. ويرى Khine, Myint Swe أنه يمكن التأكد من عدم وجود هذه المشكلة من خلال معاينة مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المدروسة (المستقلة)، ويجب أن ألا يتجاوز معامل الارتباط بين كل متغيرين من المتغيرات المستقلة  $0.85^1$ . ولتحقق من ذلك نستعين بمصفوفة الارتباط بين الأبعاد الممثلة للمتغيرات المستقلة، والجدول التالي يمثل المخرجات المتعلقة بحساب معاملات الارتباط بالنسبة لمتغير إدارة المعرفة الاستراتيجية من جهة وأيضاً بالنسبة لمتغير القدرات الديناميكية من جهة أخرى.

<sup>1</sup> Khine, Myint Swe. OP CIT. p 11.

الجدول رقم (5-16): مصفوفة الارتباط للتحقق من مشكلة التعدد الخطي

المتغيرات المستقلة		SSM	Kexploit	SKD	Kexp
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.420**	.405**	.651**
	SKIM Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
	N	219	219	219	219
	Correlation Coefficient	.420**	1.000	.282**	.453**
	SKS Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
	N	219	219	219	219
	Correlation Coefficient	.405**	.282**	1.000	.433**
	SKD Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
	N	219	219	219	219
	Correlation Coefficient	.651**	.453**	.433**	1.000
	SKC Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
	N	219	219	219	219

		SEN	CI
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.320**
	SEN Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	219	219
	Correlation Coefficient	.320**	1.000
	CI Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	219	219

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS<sub>V23</sub>

يلاحظ ان كل قيم معاملات الارتباط لا تتجاوز القيمة 0.85 وبالتالي تنتفي لدينا مشكلة التعدد الخطي. إن نتائج دراسة هذه الافتراضات تحدد الطريقة المستخدمة في التقدير وحتى البرنامج الحاسوبي المستخدم في النمذجة، فمثلا في حالة عدم توزع البيانات طبيعيا، يقترح كل من Yuan and Bentler (1998) استخدام ADF method (Asymptotically distribution free) مثل المربعات الصغرى الموزونة (Weighted least WLS)

(squares) والتي لا تتطلب تحقق افتراض التوزيع الطبيعي، بالرغم من ان استخدام هذه الطرق يتطلب حجم عينة كبير\* (أكبر او يساوي 500) للحصول على مقدرات ملاءمة احصائيا.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: إجراءات استكشاف بيانات متغيرات الدراسة

من المفيد قبل اجراء التحليل العمالي التوكيدي التطرق الى بعض الجوانب لاستكشاف المصفوفات والعلاقات بين العوامل المكوّنة لأداة القياس المستخدمة، خاصة في حالة عدم توفر معلومات عن مدى ثبات وصدق مقياس الدراسة. وحسب Dess & al 1997 فإنّ هذا التحليل يستخدم كمحاولة أولية تسمح حسبه بعرض نتائج وصفية قبلية للبيانات، والتي تستخدم فيما بعد لاكتشاف الأنماط ذات المعنى بين مجموعة من المتغيرات.<sup>2</sup>

### أولاً: كفاية حجم العينة لإجراء التحليل العمالي

لتعزيز الثقة في نتائج التحليل العمالي الاستكشافي يجب أن يتوفر شرط كفاية حجم العينة، ولتحقق من ذلك تمت الاستعانة باختبار كايزر Kaiser-Meyer-Olkin، إذ كلما اقتربت قيمة هذا الاختبار من القيمة 1 دلّ ذلك على ملاءمة أكثر لحجم العينة. القيمة المقبولة يجب أن تتعدّى 0.5، أما اذا كانت محصورة بين 0.7 و 0.8 فتعتبر جيدة واذا كانت أكبر من 0.9 تعد ممتازة<sup>3</sup> وتشير القيمة العالية لقيمة الاختبار 0.857 الى دعم جيد لفكرة التحليل العمالي للمتغيرات.

كما يوضح الجدول أيضا اختبار بارتليت Bartlett's Test of Sphericity حيث تشير معنوية هذا الاختبار (Sig. < 0.05) الى أن مصفوفة الارتباط ليست متماثلة، ومعنى ذلك أن المتغيرات ترتبط بعضها البعض بدرجة كافية لإجراء تحليل عمالي ذي معنى.

\* في العينات صغيرة الحجم، يمكن الاستعانة بتطبيق برنامج Smart PIs والذي يساعد الباحثين في حال عدم توفر الشروط الأساسية خاصة بالنسبة لطريقة الاحتمالات الكبرى.

<sup>1</sup> Yuan, Ke-Hai, and Peter M. Bentler. "Normal theory based test statistics in structural equation modelling." *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology* 51.2 (1998): P 292.

<sup>2</sup> Dess, Gregory G., George T. Lumpkin, and Jeffrey G. Covin. "Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models." *Strategic management journal* 18.9 (1997): P 684.

<sup>3</sup> Sen, Parag. "Exploring Role of Environmental Proactivity in Financial Performance of Manufacturing Enterprises: A Structural Modelling Approach." *Journal of Cleaner Production* (2015). P 587.



الجدول رقم (5-17): كفاية حجم العينة للتحليل العاملي الاستكشافي

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.857
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8886.211
	df	1540
	Sig.	.000

المصدر: مخرجات برمجية SPSS<sub>v.23</sub>

### ثانياً: الثبات Reliability

للتحقق من مسألة الثبات تلجأ الكثير من الدراسات الى استخدام معامل ألفا كرونباخ، ورغم شيوع استخدامه يعاني هذا المقياس من بعض القصور.

معامل ألفا كرونباخ حسب Starkweather يجب ان يحقق ثلاثة افتراضات أساسية، ومن أهمها ان كل الفقرات يجب أن تحقق تحميلاً متساوياً equal loadings، وأن كل العناصر لديها مجموع تباين متساوي، ومن المحتمل جدا أن هذه الفرضية لا يتم تحقيقها خاصة وان استخدام هذا المعامل شائع في حقل العلوم الاجتماعية، خاصة أن بعض الاستبيانات المستخدمة لا تحقق هذا الافتراض، وحسب Jon Starkweather هناك ثلاثة أسباب أساسية:<sup>1</sup>

- هناك أكثر من متغير كامن واحد يساهم في النتيجة المشاهدة للعنصر أو العناصر (الفقرات)؛
- العناصر غالباً ليس لديها تحميل متساوي لمتغير كامن واحد؛
- الفقرات ليس لديها تباين متساوي.

ومن خلال دراسته لمميزات وعيوب استخدام معامل ألفا كرونباخ انتهى كل من Klaas و Sijtsma الى أن هذا المعامل ليس اختباراً لقياس الاتساق الداخلي internal consistency ، بل أن استخدامه في هذا يعاني الكثير من القصور.<sup>2</sup> ويضيف أنه لا يعتبر من بين المقاييس المرغوبة الآ في حالة تحقق جميع الافتراضات المرتبطة به. وللتحقق من الثبات تم اللجوء بالإضافة الى معامل ألفا كرونباخ الى حساب معامل Guttman وأسلوب التجزئة النصفية (قيمة سبيرمان براون) Split-Half Coefficient .

<sup>1</sup> Jon Starkweather, *Step out of the past: Stop using coefficient alpha; there are better ways to calculate reliability*, Research and Statistical Support 2012, university of north texas. P 03.

<sup>2</sup> Sijtsma, Klaas. "On the use, the misuse, and the very limited usefulness of Cronbach's alpha." *Psychometrika* 74.1 (2009): P 119.

الجدول رقم (5-18): اختبارات ثبات مقياس الدراسة

المتغير	عدد الحالات	اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	اختبار جوتمان Guttman	التجزئة النصفية (قيمة معامل سيرمان-براون) Split-Half Coefficient
Kexp	219	0.868	0.863	0.851
SCD	219	0.847	0.780	0.812
Kexploit	219	0.851	0.912	0.913
SSM	219	0.860	0.848	0.851
SEN	219	0.940	0.875	0.881
CI	219	0.901	0.795	0.824
SP	219	0.923	0.875	0.893
CON	219	0.876	0.852	0.872
EFE	219	0.903	0.896	0.892
SKM	219	0.892	0.874	0.753
DDC	219	0.922	0.899	0.875
RES	219	0.917	0.731	0.732
ALL	219	0.946	0.759	0.758

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ ان قيم الاختبارات الثلاثة تتجاوز القيمة المستحسنة (0,6) مما يدل على قوة ثبات عالية بالنسبة لمقياس الدراسة، وأيضا تم حساب معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، بحيث تعزز نتائج الاختبارات السابقة من خلال معرفة درجة ارتباط كل بعد بالمتغير الذي يتعلق به، فإذا كانت معاملات الارتباط عالية وذات معنوية إحصائية، دل ذلك على درجة اتساق عالية بالنسبة لمقياس الدراسة المستخدم:  
الجدول رقم (5-19): معاملات الارتباط بين الأبعاد والمتغيرات المرتبطة بها

	استكشاف المعرفة	مشاركة المعرفة	صناعة المعنى الاستراتيجي	استغلال وتطبيق المعرفة
إدارة المعرفة الاستراتيجية	.890**	.575**	.598**	.855**
			التكامل والتنسيق التنظيمي	الاستشعار
القدرات الديناميكية			.775**	.637**
		الاتساق والثبات	السرعة	الفعالية
RES	.635**	.668**	.897**	

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS<sub>v23</sub>

حيث تدل نتائج معامل الارتباط أن الأبعاد الخاصة تنتمي إلى المتغيرات الخاصة بها، إذ كانت قيم معاملات الارتباط مقبولة وذات معنوية إحصائية.

### ثالثاً: الصدق التقاربي Validity

يتعلق الصدق عموماً بمدى قدرة أداة معينة لقياس ما وضعت لقياسه، والصدق هنا يتعلق بمدى توافق نتائج التحليل العاملي الاستكشافي مع النتائج المتوقعة من خلال الاستبيان المستخدم، ولتحقق من ذلك، تم الاعتماد على برمجية SPSS للحصول على مخرجات التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis (EFA)، تم الاعتماد على طريقة الاحتمالات القصوى ML مع استخدام التدوير باعتماد تقنية PROMAX بدرجة 4.

يقدم الملحق رقم 3 قيم الاشتراكيات أو معاملات الشيوخ The communalities، بحيث تقيس هذه القيم نسبة التباين في متغير معين والمفسر من قبل كل العوامل الأخرى. بمعنى آخر أن معامل الشيوخ هو قيمة مربع الارتباط المتعدد squared multiple correlation للمتغير في حال استخدام العوامل الأخرى كمتغيرات تنبؤية predictors. تشيع متغير معين هو مجموع مربعات تحميلات العامل بالنسبة لذلك المتغير، هذا ما يعبر عنه بالاشتراكيات الأولية Initial communalities، أما القيم المستخلصة The "extracted" communalities هي نسبة التباين المتعلق بمتغير معين والمفسر من قبل العوامل المستخلصة.

من جهة أخرى، يقدم الملحق رقم: 04 قيم التشبعات الخاصة بالفقرات، ومعنى "التشبعات" درجة ارتباط الفقرات بالعوامل، وحتى تحقق العوامل صدقاً تقاربياً كافياً convergent validity، وتكون التشبعات loadings ذات قيم مقبولة يجب أن تحقق قيماً معينة. ويقدم الجدول التالي القيم الدنيا المستحسنة والتي ترتبط بحجم العينة. فكلما كبر حجم العينة قلت معه قيمة التحميل أو التشيع المطلوب.

الجدول رقم (5-20): قيم تحميل العوامل اعتماداً على حجم العينة

تحميل أو تشيع العامل Factor Loading	حجم العينة المطلوب لتحقيق المعنوية Sample Size
0.30	350
0.35	250
0.40	200
0.45	150
0.50	120

100	0.55
85	0.60
70	0.65
60	0.70
50	0.75

المصدر:

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E: **Multivariate data analysis**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 7th ed, 2010, P 116.

وباعتبار أنّ حجم العينة في هذه الدراسة هو 219 مفردة، فإنّ قيمة التحميل المطلوبة يجب ان تكون قريبة من 0.40 وهو ما يمكن التحقق منه من خلال مصفوفة التحميلات ( الملحق رقم 4).  
تم الحصول على تسعة عوامل تشبع عليهم عبارات الاستبيان كما هو متوقع والتي تمثل المتغيرات الثلاثة. وتقدر نسبة التباين الكلي المفسر 60.877% وهي قيمة تتجاوز النسبة المستحسنة 50%.

يظهر الجدول الموالي قيمة التباين الكلي المفسر Total Variance Explained والقيم الذاتية the eigenvalues أو كما يسميها البعض بالقيم المميزة، وهي الجزء من التباين الكلي في كل المتغيرات والمفسر من قبل المتغير المحدد؛ فإذا كان للعامل قيمة ذاتية أقل من 1.0، معناه أنه يساهم بدرجة ضعيفة في تفسير التباينات في المتغيرات وهنا يتم تجاهله، ويلاحظ من خلال الجدول تجاوز هذه القيمة بالنسبة لكل العوامل.

الجدول رقم (5-21): القيم الذاتية وقيمة التباين المفسر والتراكمي لأبعاد متغيرات الدراسة

العامل Factor	القيم الذاتية eigenvalues	Rotation Sums of Squared Loadings	نسبة التباين المفسر % of Variance	التباين المفسر التراكمي Cumulative %
1	14.086	8.471	24.398	24.398
2	5.392	7.263	8.826	33.223
3	4.264	8.368	6.964	40.188
4	3.198	7.287	4.968	45.156
5	2.762	6.282	4.138	49.294
6	2.538	7.964	3.935	53.228
7	2.099	4.997	3.151	56.379
8	1.750	6.556	2.643	59.022
9	1.391	5.262	1.856	60.877

المصدر: اعتمادا على مخرجات برمجية SPSS<sub>v23</sub>

## المبحث الرابع: تقييم النموذج البحثي (القياسي والتوكيدي)

بعد التحقق من سلامة أداة القياس من خلال التحليل الاستكشافي يتم الانتقال الى مرحلة مهمة وهي نموذج القياس للبحث الذي يعتمد على التحليل العاملي التوكيدي.

### المطلب الأول: تقييم نموذج البحث القياسي

يتم تقييم نموذج البحث المقترح Assessment of Research Model من قبل الباحث باستخدام النماذج المعادلات البنائية وفق مرحلتين: الأولى تهتم بتقييم نموذج البحث القياسي وفي هذه المرحلة يتم فيها اجراء العديد من الاختبارات للتحقق من صلاحية وسلامة البيانات احصائيا أما المرحلة الثانية فتهتم بتقييم النموذج الهيكلي أو البنائي وتعد نتائج المرحلة الأولى أمرا حاسما في التأثير على نتائج المرحلة الثانية.

تركز هذه المرحلة على تحديد العلاقات بين المتغيرات الكامنة latent variables والمتغيرات الدالة عليها، بالنسبة للاستبيانات تعتبر المتغيرات الدالة هي الأسئلة المرتبطة بكل متغير، ويشترط فيها ألا تكون متشابهة كثيرا. بحيث يمثل النموذج القياسي المجرد الأولي pure measurement model التحليل العاملي التوكيدي confirmatory factor analysis (CFA)؛ أي الانتقال من نتائج التحليل العاملي الاستكشافي الى التوكيدي، أين يكون هناك تغاير غير محدد undetermined covariance بين كل متغيرين كامنين، ويعتبر هذا النموذج الافتراضي null model للدراسة.

جاء التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis حسب Bollen لتغطية النقص الموجود في التحليل العاملي الاستكشافي والمتمثلة أساسا في: عدم القدرة على تحديد تحميل بعض العوامل الى صفر، وعدم القدرة على ربط خطأ القياس وأخير صعوبة تحديد العوامل التي تجتمع مع بعضها البعض.<sup>1</sup>

ويربط النموذج القياسي المتغيرات الملاحظة observed variables بالمتغيرات الكامنة latent variables أو بطريقة أخرى يصف كيف ترتبط المتغيرات وكيف يتم قياسها من خلال المتغيرات الدالة عنها من خلال ما تم استخلاصه من أدبيات الدراسة.. حيث تم تحويل نتائج التحليل العاملي الاستكشافي الموضحة في الملحق رقم 4 (نتائج برنامج SPSS) الى برنامج AMOS .

<sup>1</sup> Robert M. Gemell: ENTREPRENEURIAL INNOVATION AS A LEARNING SYSTEM: Quantitative Research Report, Weatherhead School of Management, December 2011, P 24.

يوضح النموذج القياسي (الملحق رقم 6) كيف أن الفقرات (المتغيرات الملاحظة والداخلية) ترتبط بالمتغيرات الدالة عليها (المتغيرات الكامنة) والتي تعتبر أيضا متغيرات خارجية في هذه الحالة، كيف يتضح في الشكل وجود متغيرات أخرى تمثل حجم الخطأ في القياس أو ما يعبر عنه بحجم التأثير (e1,e2,...) وفي النموذج القياسي يتم دراسة علاقة كل متغير كامن بالفقرات المرتبطة به وأيضا علاقة المتغيرات الكامنة ببعضها البعض. للحصول على تقديرات نموذج المعادلة البنائية لا بد أولاً من تعريف النموذج Model Identification، وفي هذه المرحلة فإن الاهتمام يتركز فيما إذا أمكن الحصول على قيمة فريدة لكل معلمة حرة free parameter من خلال البيانات الملاحظة، وهذا يعتمد على كيفية اختيار النموذج، وأيضا المعلمة المقيدة والحرية constrained and free parameters<sup>1</sup>، وبرنامج AMOS لا يظهر نتائج التقدير الا في حالة تعريف النموذج، وهذا يتحقق في حالة الحصول على درجة حرية موجبة، ويتحقق ذلك في حالة كون عدد العناصر في مصفوفة الارتباط the correlation matrix أكبر من عدد المعلمة المطلوب تقديرها.

في حالة النماذج البسيطة فإنه سهل حساب عدد العناصر في مصفوفة الارتباط أما في حالة النماذج المعقدة فيمكن الاعتماد على العلاقة التالية:  $N(N+1)/2$  بحيث تمثل N عدد المتغيرات الملاحظة observed variables. لدينا في النموذج القياسي 51 متغيراً ملاحظاً أي  $51(51+1)/2=1326$  عنصراً، ومن جهة أخرى لدينا عدد المعلمة المطلوب تقديرها هو 138 أي (51 معلمة انحدارية، 36 قيمة للتغيرات المشتركة، 51 قيمة للتباين) وعليه فالنموذج محدد بشكل عالي over identified وتكون درجة الحرية  $Df(1188=138-1326)$  وهذه القيمة تعتبر من مخرجات برنامج AMOS، وهنا لا نواجه مشكلة عدم تعيين للنموذج. يمكن تلخيص النتائج المرتبطة بمؤشرات المطابقة التي تم اختيارها سابقاً في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-22) : مؤشرات مطابقة النموذج القياسي الأولي (قبل التعديل)

المؤشر	درجة القطع	نتائج النموذج	النتيجة
Chi-square, $\chi^2$ مربع كاي	P-value >0.05	P-value= 0.00	غير محقق
مربع كاي المعياري (النسبي) $\chi^2/df$	< 3	1,832	محقق
مؤشر الملاءمة (المطابقة) المقارن CFI	>0.90	0.858	غير محقق
مؤشر توكر لويس TL	>0.90	0.848	غير محقق
مؤشر جذر متوسط مربع خطأ الاقتراب RMSEA	< 0.08	0.062	محقق
مؤشر المطابقة المتزايد	>0.90	0.862	غير محقق

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج Amos v.23

<sup>1</sup> Khine, Myint Swe. OP CIT. P 09,

نلاحظ عدم تحقق الشروط المرتبطة بدرجات القطع لأربعة مؤشرات، بالنسبة للقيمة المعنوية لقيمة مربع كاي والتي يشترط ان تتجاوز 0.05 فقد تمت مناقشتها، بحيث أن حجم العينة كبير ومن بين نقائص هذا المؤشر في هذه الحالة هو الدلالة على عدم المطابقة في حين أن النموذج قد يكون مطابقاً. أما بالنسبة للمؤشرات الأخرى التي لم تتحقق شروطها فهذا يستدعي اجراء تعديل وفقاً للقيم المقترحة والتي تسمى مؤشرات التعديل modification indices، من خلال Lagrange Multiplier (LM) Test والتي تتضمنها مخرجات برنامج AMOS، بحيث يقسم مؤشرات التعديل الى ثلاث مجموعات أساسية: التباين، أوزان الانحدار. ونهتم في النموذج القياسي بدرجة أولى بمؤشرات التعديل المتعلقة بالتغيير.

من الصعب جدا الحصول على قيم مؤشرات مطابقة مناسبة في النموذج الأولي لذلك يلجأ الباحث الى تعديل النموذج، وهذه المرحلة تسمى بإعادة تعيين النموذج re-specification. ويرى Khine 2013 أن تغيير المعلمات من حرة الى مقيدة أو العكس يجب أن يتم بحذر، لأن تعديل النموذج بعد اختبار أولي يمكن أن يزيد من احتمال الوقوع في الخطأ من النوع الأول Type I error<sup>1</sup>.

وبالنسبة للنتائج المتعلقة بمؤشرات القطع بعد التعديل على النموذج فنلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-23): درجات القطع لمؤشرات تطابق النموذج القياسي (بعد التعديل) الملحق رقم 6

المؤشر	درجة القطع	نتائج النموذج	النتيجة
Chi-square, $x^2$ مربع كاي	P-value > 0.05	P-value = 0.00	غير محقق
مربع كاي المعياري (النسبي) $x^2/df$	< 3	1,529	محقق
مؤشر الملاءمة (المطابقة) المقارن CFI	> 0.90	0.911	محقق
مؤشر توكولويس TL	> 0.90	0.903	محقق
مؤشر جذر متوسط مربع خطأ الاقتراب RMSEA	< 0.08	0.049	محقق
PCLOSE	> 0.05	0.601	محقق
مؤشر المطابقة المتزايد	> 0.90	0.913	محقق

المصدر: اعتماداً على مخرجات برمجية Amos v.23

يلاحظ أن النموذج القياسي الآن أصبح مقبولاً، ولكن قبل الانتقال الى نموذج القياس من الدرجة الثانية وجب دراسة مشكلة هامة تتعلق بإمكانية وجود متغير كامن مشترك.

<sup>1</sup> Khine, Myint Swe., OP CIT. P 17,

## المطلب الثاني: دراسة تأثير العامل الكامن المشترك

نتيجة أنه تم قياس البيانات المتعلقة بالمتغيرات المدرجة في النموذج سواء كانت متغيرات داخلية أو خارجية، باستخدام وسيلة واحدة (الاستبيان) ودرجة قياس واحدة (مقياس ليكارت ذي سبع درجات)، قد يؤدي ذلك الى ظهور مشكل المتغير الكامن المشترك Common Factor، بحيث يؤثر وجود هذا المشكل على نتائج نموذج القياس measurement model. ويحدد هذا الاختبار فيما إذا كانت أغلبية التباين يمكن أن يفسر من خلال عامل واحد، مما يعني البحث عن مصدر مشترك لخطأ القياس.<sup>1</sup> ومعنى ذلك أن التباين ناشئ من طريقة القياس وليس من الظاهرة المدروسة نفسها، خاصة في حالة اعتماد معيار واحد لقياس متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، ويعد هذا أمراً شائع الحصول في البحوث الاجتماعية.

تمت الاستعانة بالطريقة المقترحة من قبل Podsakoff, Philip M., et al والتي تعتمد على قياس الفارق unmeasured latent factor، من خلال مقارنة الأوزان الانحدار المعيارية قبل وبعد إضافة المتغير الكامن المشترك (CLF) Common Latent Factor، بحيث يظهر الفارق مدى تأثير الأوزان المعيارية بهذا العامل، ويقترح بعض الباحثين ألا يتعدى الفارق 0.200، تظهر نتائج الاختبار الموضحة في الملحق رقم 07، أن قيم الفارق لم تتجاوز درجة القطع المقترحة، وعليه يمكننا القول بأنه لا توجد مشكلة تتعلق بالمتغير الكامن المشترك، ويمكن التحقق أيضاً بالاعتماد على اختبار Harman's test في بيانات هذه الدراسة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (5-24): اختبار Harman's test للعامل الكامن المشترك

Extraction Sums of Squared Loadings		
Total	% of Variance	Cumulative %
14.086	25.154	25.154

المصدر: مخرجات برمجية SPSS v.23

يتضح من نتائج الاختبار أن نسبة 25.154 % من التباين يمكن أن يفسر من خلال جعل كل عبارات الاستبيان ضمن عامل واحد (أنظر الملحق رقم 07) وتعدّ هذه النسبة أقل من أن تدل على وجود العامل الكامن

<sup>1</sup> Podsakoff, Philip M., et al. "Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies." *Journal of applied psychology* 88.5 (2003): 879.



المشترك. من خلال نتائج الطريقتين يمكن أن نتأكد أنه لا يوجد تأثير واضح لتباين الطريقة المشترك في إنشاء تحيز في النتائج النهائية للدراسة.

### المطلب الثالث: فحص مكوّن القياس للنموذج التوكيدي

يتعلق الأمر هنا بمعرفة مدى دقة المؤشرات واتساقها في قياس العوامل التي تنسب اليها (الثبات) وأيضاً صلاحية هذه المؤشرات وملاءمتها للدلالة النظرية للمفاهيم أو العوامل التي تنتمي اليها (الصدق).<sup>1</sup> إذ تعد هذه المرحلة مهمة جداً قبل اعتماد نتائج نموذج القياس والانتقال الى نموذج البناء (النموذج المتكامل).

وحسب بعض الباحثين فإنّ نتائج اختبار الصدق في التحليل العاملي التوكيدي يجب أن يكون مدعوماً باختبار الاتساق Item Reliability واختبار البناء construct reliability ومتوسط التباين المستخلص Average Variance Extracted (AVE).<sup>2</sup> والجدول التالي يلخص النتائج المتعلقة بالمقاييس السابقة والخاصة بكل متغير.

ويرى Gefen D & al أنه يجب قياس متوسط التباين المستخلص AVE بالنسبة للأبعاد ومقارنته مع مصفوفة ارتباط العوامل.<sup>3</sup> حيث يقاس مقدار التباين المنتهي الى بعد معين بمقارنة مع التباين بسبب خطأ في القياس العشوائي.<sup>4</sup>

بعبارة أخرى يجب معرفة مدى دلالة كل بعد عن المتغير الذي ينتهي اليه، حيث يفسر التباين المقصود، ولا يكون التباين الناتج هو نتيجة لخطأ في القياس أو غيره. ويختصر الجدول التالي انطلاقاً من مخرجات برنامج AMOS النتائج المتعلقة بمتوسط التباين المستخلص، وأيضاً قيمة التباين المتشرك الأقصى ومتوسط مربع التباين المشترك.

<sup>1</sup> أمحمد بوزيان تيغزة: اختبار صحة البنية العاملية للمتغيرات الكامنة في البحوث: منحنى التحليل والتحقق، بحث علمي محكّم، مركز بحوث كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2011، ص 146.

<sup>2</sup> تم حساب هذه القيم بالاعتماد على:

Gaskin, J, Stats Tools Package. (2012), <http://statwiki.kolobkreations.com>

<sup>3</sup>Gefen D, Straub D, Boudreau M-C. Structural equation modeling and regression: guidelines for research practice. Communications of the AIS. 2000; 4:1, P78

<sup>4</sup> Sambasivan, M., Saiku, M., Bah, S.M., Ho, Jo-Ann H., Making the case for operating "Green": impact of environmental proactivity on multiple performance outcomes of Malaysian firms. J. Clean. Prod. 42, 2013, P 75.

الجدول رقم (5-25): اختبار الاتساق والبناء لمتغيرات الدراسة

	CR	AVE	MSV	ASV	KEXPLOI	SEN	EFF	CI	CONS	SP	KEXP	SKD	SSM
KEXPLOI	0.864	0.615	0.415	0.169	0.784								
SEN	0.916	0.551	0.187	0.072	0.272	0.742							
EFF	0.883	0.558	0.333	0.174	0.577	0.238	0.747						
CI	0.912	0.598	0.219	0.102	0.417	0.331	0.468	0.773					
CONS	0.875	0.542	0.236	0.118	0.256	0.212	0.376	0.202	0.736				
SP	0.901	0.647	0.236	0.112	0.227	0.250	0.431	0.157	0.486	0.805			
KEXP	0.867	0.570	0.415	0.184	0.644	0.433	0.501	0.334	0.258	0.344	0.755		
SKD	0.838	0.512	0.178	0.097	0.335	0.128	0.330	0.223	0.422	0.293	0.397	0.716	
SSM	0.875	0.638	0.173	0.109	0.353	0.149	0.316	0.301	0.416	0.366	0.406	0.258	0.799

المصدر: من اعداد الباحث

الدليل الأول على الصحة التقاربية للنموذج هو أن تتجاوز قيمة AVE الحد 0.5 وهذا معناه أن التباين المفسر من قبل العبارات أكبر من التباين الناتج عن خطأ القياس<sup>1</sup>. ثم يجب أن تكون كل قيم الجذر التربيعي لقيم AVE بالنسبة لكل الأبعاد أكبر من معاملات ارتباطها مع الأبعاد الأخرى<sup>2</sup>. أيضا يجب أن تكون قيمة التباين المشترك الأقصى (MSV) Maximum Shared Variance وقيمة متوسط مربع التباين المشترك Average Shared Squared Variance (ASV) أقل من قيمة AVE، وهذا بعبارة أخرى يعني أنه لا يوجد عامل آخر يفسر تباينا أكثر في عبارات كل بعد أكثر من العبارات نفسها، أي أن يكون التباين المفسر من قبل المتغير المحدد AVE أكبر من التباين المفسر لنفس المتغير من قبل المتغيرات الأخرى MSV. أما بالنسبة لقيم الثبات المركب Composite Reliability "CR" فينبغي ان تتجاوز الحد 0.6.

وتشير صحة هذه المؤشرات الى صدق تقاربي وتمايزي للنموذج القياسي. ويمكن أن نلخص ما سبق من مؤشرات إضافة الى مدى تحققها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> Huang, Li-Su, and Cheng-Po Lai. "Knowledge management adoption and diffusion using structural equation modeling." *Global Journal of Business Research* 8.1 (2014): P 47

<sup>2</sup> Liang, H., N. Saraf, et al. (2007). "Assimilation of enterprise systems: the effect of institutional pressures and the mediating role of top management." *MIS Q.* 31(1): P 83.

الجدول رقم (5-26): التحقق من الصدق التقاربي والتمييزي للنموذج

الصدق التقاربي للنموذج Convergent Validity	صدق التمايز Discriminant Validity	النتيجة
AVE > 0.5	MSV < AVE	محقق بالنسبة لكل المتغيرات
CR > 0.6	ASV < AVE	محقق بالنسبة لكل المتغيرات

المصدر: اعتماداً على نتائج الجدول رقم: (5-25)

وللتحقق من كفاية حجم العينة في التحليل العاملي التوكيدي (نموذج القياس) تمت الاستعانة بالقيمة الحرجة لاختبار هولتر Hoelter وهي من بين مخرجات برنامج AMOS، ويقدم الجدول رقم (5-27) القيمة المحسوبة لمعيار Hoelter's Critical N. وبالتالي فإن أقصى حجم عينة مطلوب عند مستوى معنوية 0.05 هو 149 وعند مستوى معنوية 0.01 هو 153 مفردة، وهذا يؤشر على كفاية حجم العينة البالغ 219 مفردة.

الجدول رقم (5-27): نتائج اختبار HOELTER لكفاية حجم العينة

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	149	153
Independence model	36	37

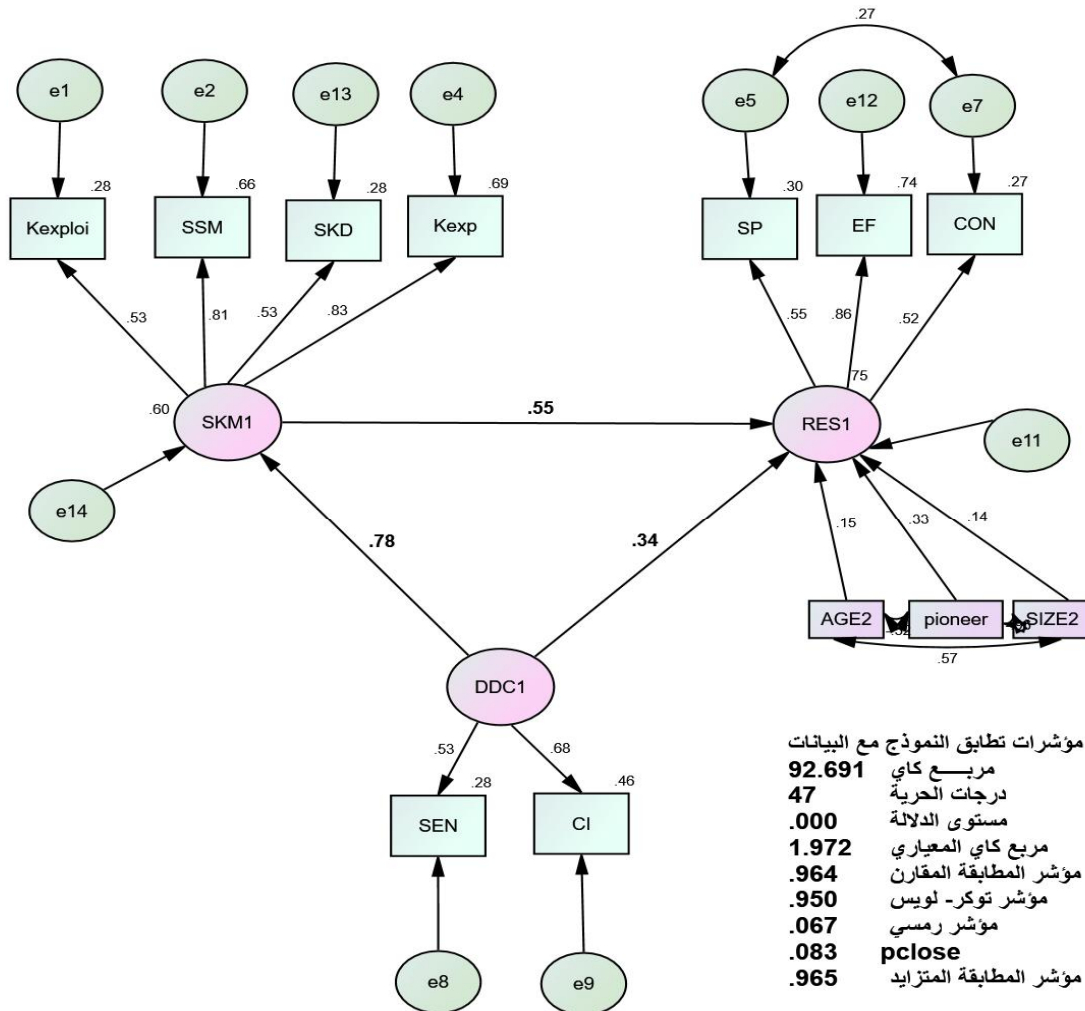
المصدر: بالاعتماد على مخرجات برمجية AMOS V<sub>23</sub>

وللتأكد من الصدق البنائي للمتغيرات الخاصة بكل متغير، تم اعتماد تحليل عاملي توكيدي خاص بكل واحد منها على حدة وذلك للتحقق من صلاحية القياس الخاصة به من خلال برنامج AMOS، حيث نلاحظ من خلال الملاحق (10،11،12) أنّ النتائج تدل على خصائص سيكومترية جيدة psychometric properties، إذ أنّ قياس كل بعد وفق العبارات الدالة عليه يشكل نموذجاً مقبولاً وفق مؤشرات الملاءمة الموضحة بالنسبة لكل بعد على حدة، وهذا يدعم النتائج السابقة المتعلقة بالصدق والثبات، مما يسمح بالانتقال إلى النموذج البنائي ثم نموذج تحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة.

### المطلب الرابع: تقييم النموذج الهيكلي أو البنائي للدراسة

يختلف النموذج البنائي عن النموذج القياسي في أن التركيز ينتقل من دراسة العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات الدالة عليها (الموضوعة لقياسها) الى طبيعية ومعنى العلاقة بين المتغيرات. في الشكل السابق افترضنا أن إدارة المعرفة الاستراتيجية كمتغير كامن يتم قياسه من خلال أربعة متغيرات أخرى ونفس الشيء بالنسبة لمتغيري القدرات الديناميكية والاستجابة التنافسية. ولكن في النموذج البنائي فإننا ندرس طبيعة ومعنى العلاقة بين المتغيرات الكامنة، فهنا نفترض أن إدارة المعرفة الاستراتيجية تؤثر في الاستجابة التنافسية وتتوسط أيضا العلاقة بين متغير القدرات الديناميكية والاستجابة التنافسية.

الشكل رقم (5-5) : النموذج البنائي أو الهيكلي للدراسة



المصدر: مخرجات برمجية AMOS V 23

ويمكن اختصار مؤشرات القطع المستخرجة من برنامج AMOS في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-28): قيم مؤشرات القطع للنموذج البنائي

المؤشر	درجة القطع	نتائج النموذج	النتيجة
Chi-square, $x^2$ مربع كاي	P-value >0.05	P-value= 0.00	غير محقق
مربع كاي المعياري (النسبي) $x^2/df$	< 3	1,972	محقق
مؤشر الملاءمة (المطابقة) المقارن CFI	>0.90	0.964	محقق
مؤشر توكر لوديس TL	>0.90	0.950	محقق
مؤشر جذر متوسط مربع خطأ الاقتراب RMSEA	< 0.08	0.067	محقق
مؤشر المطابقة المتزايد	>0.90	0.965	محقق
pclose	P-value >0.05	0,083	محقق

المصدر: اعتمادا على مخرجات برمجية Amos v.23

ولتبسيط الشكل السابق، نستطيع جمع كل المتغيرات في متغير واحد يمثلها، فمثلا نجمع الفقرات المرتبطة ببعد توليد المعرفة الاستراتيجية في متغير واحد وهكذا بالنسبة لكل الأبعاد. يساعد برنامج AMOS في تسهيل هذه العملية من خلال الأمر: Data Amputation\*، وهذا يساعد في استخدام نموذج تحليل المسار، بحيث يتيح هذا الأخير إمكانات عديدة لا يتيحها النموذج البنائي، وخاصة دراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة، والتي تتعلق بأبعاد كل متغير.

## المبحث الخامس: نماذج تحليل المسار واختبار فرضيات الدراسة

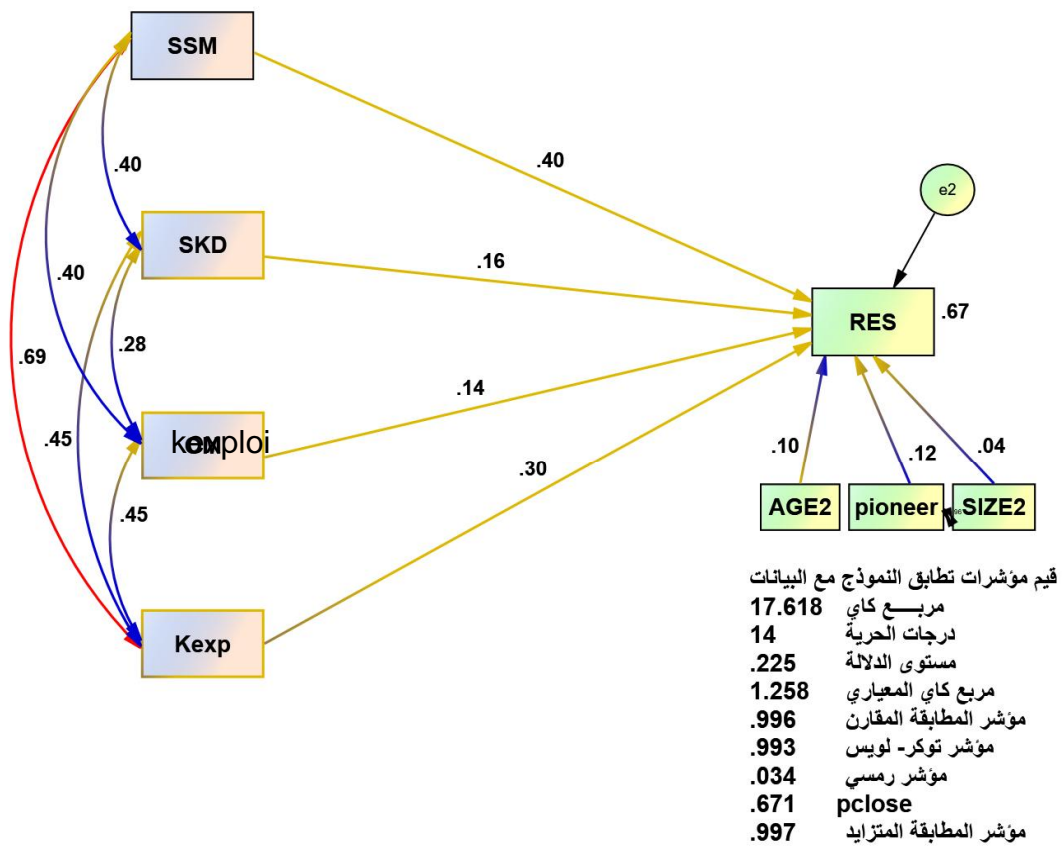
يعتبر نموذج المسار كشكل يربط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات الوسيطة والمتغيرات التابعة، ويقدم مرونة عالية تساعد في عملية التحليل لا الطريقة المعروفة في تحليل الانحدار، وسنحاول من خلال هذا المبحث اختبار الفرضيات، وأيضا دراسة النماذج البديلة ومقارنة نتائج الدراسة الحالية مع توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة.

\* قد تتأثر قيم معاملات المسارات قليلا بسبب عملية التجميع بين الأبعاد وجعلها في متغير واحد فيما بعد في نموذج تحليل المسار. ولكن تبقى النتائج تدل على نفس الاتجاه والمعنوية.

### المطلب الأول: اختبار العلاقة بين أبعاد المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية

النموذج الأول الذي سنقوم باختباره يجمع بين المتغيرات الممثلة لأبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية والمتغير التابع والمتمثل في الاستجابة التنافسية، والشكل التالي يظهر نتائج تمثيل النموذج ببيانيا باستخدام برنامج Amos وأيضا نتائج العلاقات المباشرة بين المتغيرات.

الشكل رقم (5-6): نموذج تحليل المسار للعلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية



المصدر: مخرجات برمجية Amos v. 23

الشكل السابق يظهر أثر أبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية المتمثلة في صناعة المعنى الاستراتيجي SSM تبادل وتوزيع المعرفة الاستراتيجية SKD استغلال المعرفة الاستراتيجية Kexplo استكشاف المعرفة الاستراتيجية

Kexp ، بحيث تمثل الأسهم ذات الاتجاهين التباين المشترك والتي تربط بين المتغيرات المستقلة، والتي يجب أن تتجاوز 0.20 وتقل عن 0.80 حتى تعبر عن انتماء الأبعاد لنفس المتغير، فانخفاض القيم عن 0.20 معناه أن البعدين لا ينتميان لنفس المتغير وتجاوزها 0,80 معناه أن البعدين يقتربان من التماثل أي أنهما يمثلان تقريبا نفس البعد ومن المستحسن دمجهما في بعد واحد. بينما تمثل الأسهم ذات الاتجاه الواحد علاقة التأثير في المتغير التابع، وتشير القيم الظاهرة أعلاه إلى قيم اوزان الانحدار المعيارية standardized regression weights والتي تفسر الزيادة في قيم الانحراف المعياري للمتغير التابع إذا زادت قيم الانحراف المعياري للمتغير المستقل بوحدة واحدة، كما تظهر مؤشرات المطابقة مدى ملاءمة النموذج للبيانات، إذ أظهرت كل مؤشرات القطع قيمة مقبولة احصائيا، والتي تمت مناقشتها سابقا، ولتحديد مدى معنوية قيم المسارات نستعين بالقيمة الاحتمالية التي تعتبر من بين مخرجات AMOS، ويظهر الجدول التالي أن كل علاقات التأثير لأبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية كانت معنوية احصائيا.

الجدول رقم (5-29): نتائج تقدير المسارات بين أبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية

	Estimate	S.E.	C.R.	P	مقدار التفسير
RES <--- SSM	.207	.028	7.374	***	R <sup>2</sup> =0.67
RES <--- Kexp	.175	.034	5.164	***	
RES <--- SKD	.081	.023	3.528	***	
RES <--- Kexlpoi	.073	.023	3.240	.001	

المصدر: مخرجات برمجية Amos v. 23

بحيث تظهر القيم أهمية أكبر لمتغير صناعة المعنى الاستراتيجي ثم استكشاف المعرفة الاستراتيجية ثم مشاركة المعرفة الاستراتيجية فاستغلال المعرفة، فالمنظمة التي تصنع المعنى استراتيجيا تستطيع أن تستكشف أهمية المعرفة الاستراتيجية المطلوبة وتأثيراتها المختلفة، ويظهر هذا في القيمة الكبيرة 0.69 التي تمثل التباين المشترك بين المتغيرين، و من خلال الاستكشاف تستطيع المنظمة توليد معارف جديدة انطلاقا من المعنى المكتسب لتقرر كيفية تبادلها واستغلالها في تطوير الجوانب ذات الأهمية الاستراتيجية، والتي تساعد في النهاية في تعزيز استجابتها التنافسية، بحيث تساهم كل هذه المتغيرات مجتمعة في تفسير ما مقداره 67% من التباين في المتغير التابع. ونلاحظ أيضا ان توجه المؤسسات محل لاستراتيجية استكشاف المعرفة أكبر من الأبعاد الأخرى وهذا يؤشر على اهتمام بجانب الابداع وعلى البحث في تعزيز عملية الابداع داخل المنظمة. ومن هنا نستنتج صحة الفرضيات التالية:

• هناك علاقة تأثير ذات معنوية إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية وتنقسم الى:

- توجد علاقة تأثير إيجابية بين صناعة المعنى الاستراتيجي والاستجابة التنافسية.
- توجد علاقة تأثير إيجابية بين استكشاف المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية.
- توجد علاقة تأثير إيجابية بين مشاركة المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية.
- توجد علاقة تأثير إيجابية بين استغلال وتطبيق المعرفة الاستراتيجية والاستجابة

ولمعرفة هل هناك اختلاف بين المؤسسة الرائدة والمؤسسات الأخرى محل الدراسة نستخدم التحليل متعدد المجموعات Multigroup analysis للتأكد من وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة لتأثير أبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية في متغير الاستجابة التنافسية، وتظهر نتائج الاختبار كمايلي:

الجدول رقم (5-30): نتيجة اختبار الفروق في ممارسة عمليات إدارة المعرفة تبعاً لمتغير زيادة القطاع

Model	DF	CMIN	P	المسارات		العلاقة مع الاستجابة التنافسية	
						المؤسسة القائدة	المؤسسات الأخرى
Structural weights الأوزان الهيكلية	4	15.643	.004*	RES <---	SSM	.414***	.355***
				RES <---	Kexp	.336***	.303***
				RES <---	SKD	.122*	.150*
				RES <---	Kexploit	.180***	.160***
						R <sup>2</sup> =.71	R <sup>2</sup> =.62

\*\*\* p<0.001; \*\* p<0.01; \* p<0.05;

المصدر: مخرجات برمجية AMOS v.23

أي أنّ هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حسب قيمة الاحتمالية  $P\text{-value}=0.004 < 0.05$  أي نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق بين المؤسسة القائدة والمؤسسات الأخرى بالنسبة لأبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية. حيث تتميز المؤسسة القائدة بمعنوية عالية فيما يتعلق بصناعة المعنى الاستراتيجي (SSM)



واستكشاف المعرفة (Kexp) واستغلالها (Kexplo) بينما تتميز المؤسسات الأخرى في جانب تبادل وتوزيع المعرفة.

أما بالنسبة لمتغير حجم المؤسسة وتأثيره على الاستجابة التنافسية فتظهر نتائج اختبار الفروق كمايلي:

الجدول رقم (5-31): نتيجة اختبار الفروق في ممارسة عمليات إدارة المعرفة تبعاً لمتغير حجم المؤسسة

Model	DF	CMIN	P	المسارات		العلاقة مع الاستجابة التنافسية		
						مؤسسات (أقل من 500 عامل)	مؤسسات (أكبر من 500 عامل)	
Structural weights الأوزان الهيكلية	4	13.107	.011*	RES	<---	SSM	.318***	.436***
				RES	<---	Kexp	.419***	.134
				RES	<---	SKD	.059	.260***
				RES	<---	Kexplo	.250***	.105
							R <sup>2</sup> = .69	R <sup>2</sup> = .61

\*\*\* p<0.001; \*\* p<0.01; \* p<0.05;

المصدر: مخرجات برمجية AMOS v.23

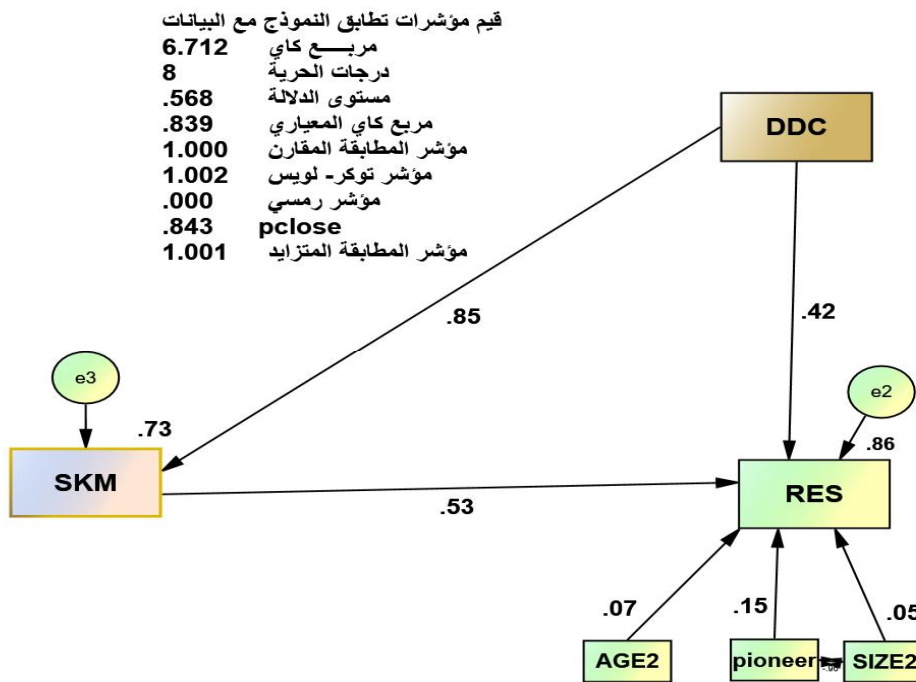
من الجدول يتضح أنّ هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حسب قيمة الاحتمالية P- value=0.004<0.05 أي نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق بين المؤسسات محل الدراسة تبعاً لمتغير حجم المؤسسة الأخرى بالنسبة لأبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية. إذ نجد أنّ هناك مشكلة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة تتعلق بعملية مشاركة المعرفة (SKD)، إذ أنّ كبر حجم هذه المؤسسات قد يعوق عملية تبادل ومشاركة المعرفة مقارنة بالمؤسسات الصغيرة. بينما نجد العكس بالنسبة لعملية الاستكشاف المعرفي (kexp) إذ تظهر فروقا معنوية لصالح المؤسسات الكبيرة، وهذا ربما بسبب الإمكانيات المتاحة من قبلها في جانب البحث والتطوير والابداع في المنتجات، وهو نفس الحال بالنسبة لعملية استغلال وتطبيق المعرفة الاستراتيجية (kexplo)، بينما لا توجد فروق تتعلق بعملية صناعة المعنى الاستراتيجي. ومنه نستنتج صحة الفرضيات التالية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة عمليات إدارة المعرفة الاستراتيجية تبعاً للخصائص التنظيمية في التأثير على الاستجابة التنافسية.

## المطلب الثاني: تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة

لفهم أهمية متغير إدارة المعرفة الاستراتيجية كمتغير مستقل ثان، تم ادراجه كمتغير وسيط بين القدرات الديناميكية والاستجابة التنافسية، وبعد تجميع المتغيرات تم وضعها ضمن تمثيل، الذي تظهر نتائجه من خلال برمجة AMOS كالتالي:

الشكل رقم (7-5): نموذج تحليل المسار للعلاقة بين القدرات الديناميكية، إدارة المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية



المصدر: مخرجات برمجة AMOS v.23

حيث يظهر الشكل السابق، العلاقة بين المتغير المستقل والوسيط والتابع، وهنا تظهر الآثار المباشرة وغير المباشرة، وتظهر النتائج قبول النموذج حسب المؤشرات الموضوعية، بحيث تظهر قيم مؤشرات التطابق درجة ملاءمة عالية جدا أي هناك تماثل كبير بين البيانات والنموذج النظري الافتراضي، ولمعرفة معنوية العلاقات نستخرج الجدول التالي:

الجدول رقم (5-32): نتائج تقدير المسارات بين القدرات الديناميكية، إدارة المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية

المسارات	Estimate	S.E.	C.R.	P	مقدار التفسير
القدرات الديناميكية <--- إدارة المعرفة الاستراتيجية	1.456	.060	24.115	***	R <sup>2</sup> = 0.86
إدارة المعرفة الاستراتيجية <--- الاستجابة التنافسية	.542	.050	10.950	***	
القدرات الديناميكية <--- الاستجابة التنافسية	.743	.085	8.785	***	
عمر المنظمة <--- الاستجابة التنافسية	.030	.010	2.889	.004*	
الريادة <--- الاستجابة التنافسية	.182	.104	1.748	.080	
حجم المنظمة <--- الاستجابة التنافسية	.024	.041	.578	.563	
*** معنوي احصائيا عند (p<0.001)					
* معنوي احصائيا عند (p<0.05)					

المصدر: مخرجات برمجية Amos v. 23

تظهر النتائج الواردة في الجدول درجة معنوية المسارات التي تربط بين المتغيرات الثلاثة، بالإضافة الى متغيرات الرقابة. اذ ان هناك معنوية عالية ( $p < 0.001$ ) للعلاقة بين القدرات الديناميكية وإدارة المعرفة الاستراتيجية وبين هذه الأخيرة والاستجابة التنافسية، خاصة قيمة التأثير العالية التي بلغت 0.85 والتي تدل على قيمة عالية لوزن الانحدار المعياري لعلاقة التأثير بين القدرات الديناميكية وإدارة المعرفة الاستراتيجية، وحتى نبين أهمية إضافة المتغير الوسيط أي إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز جودة النموذج وتقديم تفسير أفضل للتباين في المتغير التابع، أما بخصوص متغيرات الرقابة فنجد أنّ هناك تأثير معنوي لمتغير عمر المنظمة وأيضا عند مستوى 8% بالنسبة لمتغير الريادة، أما متغير الحجم فقد ظهر غير معنوي احصائيا، ولإظهار أهمية متغير إدارة المعرفة الاستراتيجية كمتغير وسيط، تم اعداد جدول يختصر مؤشرات مطابقة قبل وبعد إضافة المتغير الوسيط، حيث يلاحظ انه بعد ادخال المتغير الوسيط انخفضت كثيرا قيمة مربع كاي المعياري وأيضا قلت درجات الحرية، مما يعني تفسيراً أكبر للتباين، كما نلاحظ أن قيمة Pclose غير معنوية في النموذج الثاني وأيضا نلاحظ ارتفاع في قيمتي مؤشر المطابقة المقارن ومؤشر توكر لويس.

الجدول رقم (5-33): مؤشرات التطابق بعد وقبل إضافة المتغير الوسيط

المصدر: مخرجات برمجية Amos v.23

النموذج	قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات					
	درجات الحرية Df	مربع كاي المعياري CMIN/DF	معامل RMSEA	قيمة PCLOSE	مؤشر توكر لويس TLI	مؤشر المطابقة المقارن CFI
النموذج مع وجود المتغير الوسيط	8	.988	.000	(م) .843**	1.000	1.000
بدون وجود المتغير الوسيط	9	11.274	.217	(غ م) 0.00	.877	.926

النموذج معنوي ( $p < 0.05$ ) \*\*  
غ م: غير معنوي

وعليه، يتضح أنّ وضع متغير إدارة المعرفة الاستراتيجية كمتغير وسيط هام جداً، في تعزيز مدى ملاءمة البيانات للنموذج حيث زادت نسبة التفسير من 0.76 قبل ادخال المتغير الى 0.86 بعد إدخاله ضمن النموذج.

ولمعرفة الآثار المباشرة وغير المباشرة نستعين بالنتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-34): الآثار المباشرة وغير المباشرة بعد ادخال متغير إدارة المعرفة الاستراتيجية

المسار Path	أثر مباشر (كلي) (بدون وجود الوسيط) Direct without Mediator	أثر مباشر (مع وجود الوسيط) Direct with Mediator	الأثر غير المباشر Indirect effect	النتيجة conclusion
DDC → SKM → RES	0.876*	0.425*	0.451**	توسط جزئي Partial Mediation

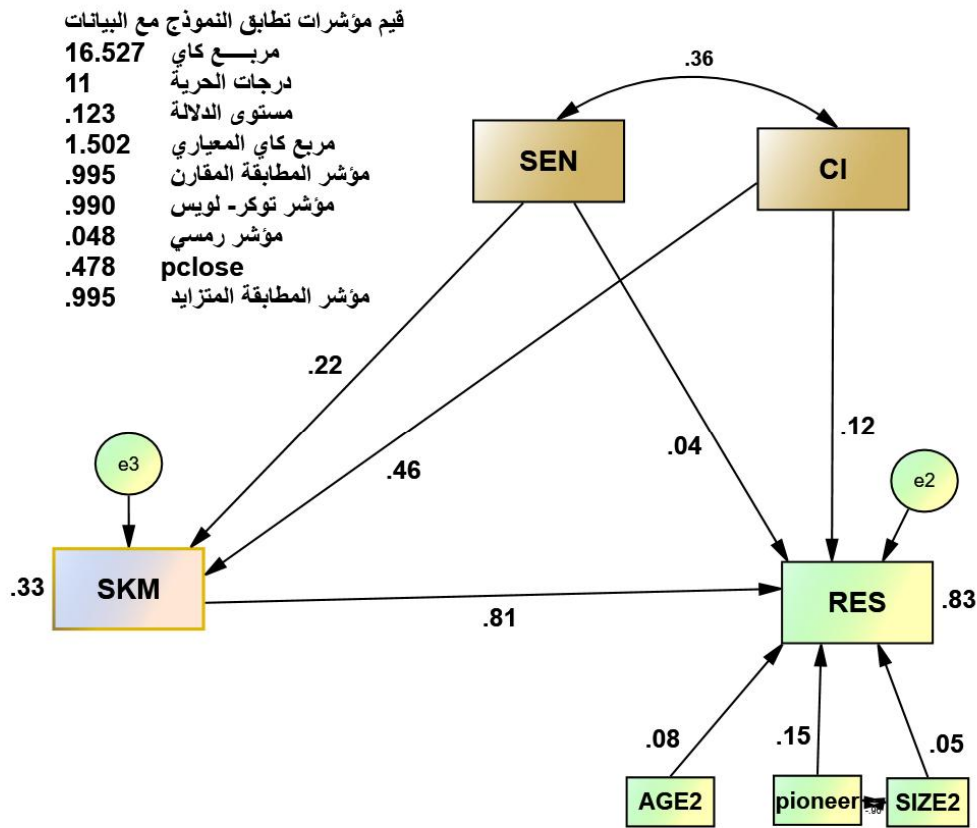
\*\*\*  $p < 0.001$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*  $p < 0.05$ ;  
الأثر الكلي = الأثر المباشر + الأثر غير المباشر

المصدر: مخرجات برمجية Amos v.23

يلاحظ من خلال هذه النتائج أهمية وجود المتغير الوسيط والمتمثل في إدارة المعرفة الاستراتيجية من خلال وجهين: الأول، يتعلق بالتباين المفسر، حيث أن المتغير الوسيط فسر تبايننا أكبر من التباين المفسر من قبل المتغير المستقل والثاني أن المعنوية الإحصائية للأثر غير المباشر أكبر من المعنوية الإحصائية للأثر المباشر، ومعنى هذا أن تأثير المتغيرين الممثلين للقدرات الديناميكية أي قدرتي الاستشعار والتنسيق والتكامل التنظيمي يفسر أكثر من خلال إدارة المعرفة الاستراتيجية.

• تساهم إدارة المعرفة الاستراتيجية في تفسير العلاقة بين القدرات الديناميكية المميزة والاستجابة التنافسية

وحتى نظهر النتائج التفصيلية الخاصة بكل متغير على حدة.  
 الشكل رقم (5-8): نموذج تحليل المسار للعلاقة بين بعدي القدرات الديناميكية، إدارة المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية



المصدر: مخرجات برمجية Amos v. 23

نلاحظ ان قيمة التباين المشترك بين متغيري الاستشعار البيئي والتنسيق والتكامل التنظيمي تساوي 0.36 وهي قيمة مقبولة وان مقدار تفسير المتغيرين لمتغير لإدارة المعرفة الاستراتيجية يساوي 33% وان مساهمة كل

المتغيرات في تفسير المتغير التابع تساوي 83% بينما نلاحظ ضعف قيمة الأثر المباشر لمتغير الاستشعار البيئي على الاستجابة التنافسية، وتشير مؤشرات المطابقة الى درجة ملاءمة عالية للنموذج، حيث توافقت كل المؤشرات مع درجات القطع المطلوبة. والجدول التالي يلخص معنوية كل الآثار المباشرة وغير المباشرة في هذا النموذج.

الجدول رقم (5-35): الآثار المباشرة وغير المباشرة من خلال المتغير الوسيط

المسار Path	أثر مباشر (كلي) (بدون وجود الوسيط) Direct without Mediator	أثر مباشر (مع وجود الوسيط) Direct with Mediator	الأثر غير المباشر Indirect effect	النتيجة conclusion
SEN→SKM→RES	0.219*	0.038 (غ م)	0.181*	توسط تام full Mediation
CI→SKM→RES	0.496*	0.125*	0.084*	توسط جزئي Partial Mediation
*** p<0.001; ** p<0.01; * p<0.05; (غير معنوي: غ م) الأثر الكلي= الأثر المباشر+ الأثر غير المباشر				

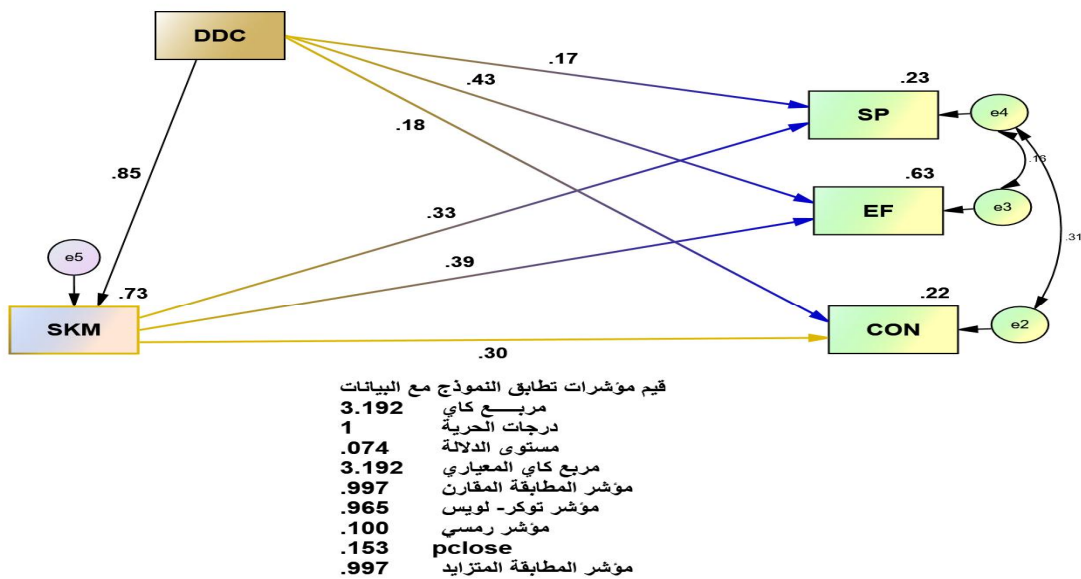
المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

يلاحظ أنّ الأثر المباشر معنوي لمتغيري الاستشعار البيئي والتنسيق والتكامل التنظيمي بدون وجود متغير إدارة المعرفة الاستراتيجية، ولكن بعد ادخال المتغير يتضح ان متغير الاستشعار البيئي لا يؤثر معنويا على الاستجابة التنافسية إلا من خلال متغير إدارة المعرفة الاستراتيجية، وهذا يجعل العلاقة علاقة توسط تام حسب شجرة القرار المقدمة من قبل Naghavi & al، بينما هناك علاقة توسط جزئي بالنسبة لمتغير التنسيق والتكامل التنظيمي، حيث أن المعلومات المحصلة من خلال الاستشعار البيئي تتمثل في إشارات قد لا تعني شيئا الا اذا تم جمعها ومقارنتها بالمعرفة الاستراتيجية وصناعة معنى استراتيجي منها واستغلالها في اتخاذ قرارات معينة تخدم المنظمة، وهذا ما يتوافق مع بعض الدراسات التي أشارت أن متغير الاستشعار ليس له أثر معنوي مباشر على أداء المنظمات خاصة دراسة كل Lindblom, Arto Tapio, et al 2008، ودراسة Wang Heng & 2015، التي أشارت أن هذا الاستشعار البيئي لا بد أن يفسر من خلال متغير ثالث أي من خلال آثار غير مباشرة، ومن خلال ادراج متغير إدارة المعرفة الاستراتيجية يتضح أن العلاقة يتم تفسيرها بشكل جيد.

- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين الاستشعار البيئي والاستجابة التنافسية من خلال إدارة المعرفة الاستراتيجية.
- توجد علاقة تأثير مباشرة وغير مباشرة بين التنسيق والتكامل التنظيمي والاستجابة التنافسية من خلال إدارة المعرفة الاستراتيجية.

وهنا يكون من المفيد اظهار تفصيلات التأثيرات المباشرة وغير المباشرة الخاصة بتأثير متغير القدرات الديناميكية المميزة من خلال إدارة المعرفة الاستراتيجية ولكن لكل أبعاد الاستجابة التنافسية ، ويظهر الشكل التالي النتائج المتعلقة بالنموذج.

الشكل رقم (5-9): الأثار المباشرة وغير المباشرة الخاصة بأبعاد الاستجابة التنافسية



المصدر: مخرجات برمجية Amos v.23

وللتحقق من معنوية مقدرات نموذج، نستعين بمخرجات برمجية Amos التي تظهر نتائج تقدير قيم المسارات كمايلي:

الجدول رقم (5-36): نتائج تقدير المسارات بين القدرات الديناميكية وإدارة المعرفة الاستراتيجية وأبعاد الاستجابة التنافسية

	Estimate	S.E.	C.R.	P
SKM <--- DDC	1.456	.060	24.115	***
CON <--- SKM	.628	.236	2.656	.008
EF <--- DDC	1.343	.246	5.461	***
SP <--- SKM	.675	.235	2.872	.004
EF <--- SKM	.717	.144	4.979	***
SP <--- DDC	.585	.401	1.459	.145
CON <--- DDC	.637	.403	1.579	.114

المصدر: مخرجات برمجية Amos v.23

نلاحظ أن هناك علاقة تأثير معنوية بين متغيري القدرات الديناميكية وإدارة المعرفة، أيضا علاقة تأثير معنوية بين إدارة المعرفة الاستراتيجية وكل أبعاد الاستجابة التنافسية (ثبات الاستجابة التنافسية وسرعة الاستجابة، فعالية الاستجابة)، بينما لا يوجد أثر معنوي بين القدرات الديناميكية وبعدي الاستجابة التنافسية (سرعة الاستجابة، ثبات الاستجابة التنافسية) فهناك أثر معنوي مع بعد فعالية الاستجابة، والجدول التالي يوضح النتائج المستخرجة والمتعلقة بالآثار المباشرة وغير المباشرة.

الجدول رقم (5-37): الآثار المباشرة وغير المباشرة لتأثير القدرات الديناميكية وإدارة المعرفة الاستراتيجية على أبعاد الاستجابة التنافسية

المسار Path	أثر مباشر (كلي) (بدون وجود الوسيط) Direct without Mediator	أثر مباشر (مع وجود الوسيط) Direct with Mediator	الأثر غير المباشر Indirect effect	النتيجة conclusion
DDC→SKM→SP	0.445*	0.166 (غ م)	0.279*	توسط تام
DDC→SKM→EF	0.766*	0.431*	0.335*	توسط جزئي
DDC→SKM→CON	0.441*	0.181 (غ م)	0.260*	توسط تام
*** p<0.001; ** p<0.01; * p<0.05; (غير معنوي: غ م) الأثر الكلي= الأثر المباشر+ الأثر غير المباشر				

المصدر: مخرجات برمجية Amos v.23



ومن خلال النتائج السابقة نجد مايلي:

- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين متغير القدرات الديناميكية وسرعة الاستجابة التنافسية من خلال إدارة المعرفة الاستراتيجية.
- توجد علاقة تأثير غير مباشرة بين متغير القدرات الديناميكية وثبات الاستجابة التنافسية من خلال إدارة المعرفة الاستراتيجية.
- توجد علاقة تأثير مباشرة وغير مباشرة متغير القدرات الديناميكية وفعالية الاستجابة التنافسية من خلال إدارة المعرفة الاستراتيجية.

وتبيّن التأثيرات غير المباشرة أهمية المتغير الوسيط في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

### المطلب الثالث: دراسة الاستقرار وكفاية القوة الإحصائية

ترتبط نتائج الدراسات بالعديد من المتغيرات البحثية التي يجب أخذها بعين الاعتبار، خاصة ما تعلق بحجم العينة المناسب سواء من حيث ملاءمة مجتمع البحث أو تناسبه مع دقة النموذج المطلوبة. ويقترح Cohen et al. 2003 أنه إذا كانت معاملات الارتباط بين المتغيرات الخارجية في النموذج مرتفعة نسبياً، هناك خطر محتمل لكون النتائج المتحصل عليها قد تتغير في حال تغير حجم العينة (زيادة أو نقصاناً)<sup>1</sup> ويقترح Homburg et al. 2007 أن يتم حذف 5% من حجم العينة عشوائياً والقيام بإعادة الاختبار<sup>2</sup> حيث تشير النتائج التي تم الحصول عليها من خلال نتائج اختبار الاستقرار (بعد حذف 5% من حجم العينة) ثبات النتائج الدراسة، وهذا يؤشر على استقرارية لنموذج الدراسة، وكفاية القوة الإحصائية المطلوبة لقبول ورفض الفرضيات الموضوعة.

من جانب آخر، يرى Hitt وآخرون ان عدم الاهتمام بمسألة القوة الإحصائية للاختبار statistical power تعتبر واحدة من أهم العوائق التي تمنع من تطوير البراداييم في مجال بحوث الإدارة الاستراتيجية، حيث ترتبط

<sup>1</sup> Herhausen, Dennis. **Understanding proactive customer orientation: Construct development and managerial implications.** Springer Science & Business Media, 2011. P 90.

<sup>2</sup> Homburg, Christian, Marko Grozdanovic, and Martin Klarmann. "Responsiveness to customers and competitors: the role of affective and cognitive organizational systems." *Journal of Marketing* 71.3 (2007): P 28.

هذه المشكلة أساسا بمشاكل قياس المتغيرات وطبيعة حجم التأثير effect size المكتشف في مجال بحوث المناجمنت، وتعبّر "القوة" عن قدرة اختبار احصائي معين لإعطاء نتائج معنوية، ومن المسائل المرتبطة بالقوة الإحصائية نجد رغبة الباحث فيما يتعلق بالخطأ من النوع الأول والثاني، حجم العينة، حجم التأثير قيد الدراسة، وأيضا الاختبار المستخدم وجودة البيانات.<sup>1</sup>

من الأمور الشائعة والتي لا تهتم بها البحوث خاصة في حالة وجود علاقات غير معنوية احصائيا، أو في حالة رفض واحدة من الفرضيات، فإنه لا يتم دراسة مسألة القوة الإحصائية وتحديد فيما إذا كان رفض الفرضية هو نتيجة عدم كفاية القوة الاحصائية insufficient statistical power. خاصة في حالة صغر حجم العينة، وأن النتائج قد تتغير في حالة زيادتها. أي أن يكون الباحث متأكدا من ثبات النتائج لكفاية قوة الاختبارات الاحصائية. وترى الباحثة Sekaran 2004 أن كبر حجم العينة لا يعتبر كافيا للوثوق في النتائج بل قد يؤدي الى خطأ قبول النتائج في حين كان يجب رفضها، لأن حجم العينة يجب أن يتلاءم مع كل من درجة الدقة والثقة ومدى تباين المجتمع.<sup>2</sup>

حسب Anthony & Leech فإن تأثير القوة الإحصائية على عدم معنوية النتائج المحصل علميا يمكن تقييمه من خلال الأثر الملاحظ observed (true) effect من خلال دراسة ما يسمى بـ POST HOC POWER ، ولقد فضل العديد من الباحثين القيام بـ post hoc power analysis \* للفرضيات التي لم تثبت معنويتها الاحصائية.<sup>3</sup> لقد تم رفض بعض التأثيرات المباشرة لبعض المتغيرات، لذلك سوف نحاول من خلال دراسة حجم التأثير والقوة الإحصائية الملاحظة معرفة مدى كفاية القوة الإحصائية لرفض تلك العلاقات بين المتغيرات. بالنسبة لمتغير الاستشعار البيئي فقد تم التوصل الى وجود علاقة تأثير مباشرة غير معنوية مع متغير الاستجابة التنافسية، ويوضح الجدول التالي النتائج من مخرجات برمجية SPSS من خلال الاعتماد على النموذج الخطي العام الأحادي (متغير تابع واحد).

<sup>1</sup> Hitt, Michael A., & al. OP CIT, P 15.

\* لقد تمت مناقشة إشكالية الاعتماد على القيمة الاحتمالية فقط لرفض أو قبول الفرضيات في مقال حديث: للمزيد أنظر WASSERSTEIN, Ronald L.; LAZAR, Nicole A. The ASA's statement on p-values: context, process, and purpose. *The American Statistician*, 2016.

<sup>2</sup> أوما سيكاران، مرجع سابق، ص 389.

\* لحساب القوة الإحصائية للاختبار يمكن أيضا الاستعانة بالأداة المقدمة من قبل Daniel S. Soper والمتوفرة على الموقع:

<http://www.danielsoper.com/statcalc3/calc.aspx?id=9>

<sup>3</sup> Onwuegbuzie, Anthony J., and Nancy L. Leech. "Post-Hoc Power: A Concept Whose Time Has Come." UNDERSTANDING STATISTICS, 3(4), Lawrence Erlbaum Associates, Inc. (2002). P 209

الجدول رقم (5-38): دراسة كفاية القوة الإحصائية بالنسبة للعلاقة بين الاستشعار البيئي والاستجابة التنافسية

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: الاستجابة التنافسية

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Observed Power <sup>b</sup>
Corrected Model	10.610 <sup>a</sup>	1	10.610	36.358	.000	1.000
Intercept	52.396	1	52.396	179.549	.000	1.000
متغير الاستشعار البيئي	10.610	1	10.610	36.358	.000	1.000

a. R Squared = .144 (Adjusted R Squared = .140)

b. Computed using alpha = .05

المصدر: مخرجات برمجية SPSS v.23

من نتائج الاختبار نجد أن قيمة القوة الاحصائية الملاحظة تساوي 1.0 وهي أكبر من 0.80، مما يعني ان لدينا من القوة الاحصائية ما يكفي لقبول الفرضية الصفرية أو رفضها، ومن هنا يمكن التأكيد على رفض العلاقة بين المتغيرين. وبالنسبة لعلاقات التأثير بين متغير القدرات الديناميكية وأبعاد الاستجابة التنافسية والتي أظهرت عدم وجود معنوية بالنسبة لبعدي سرعة الاستجابة وثبات الاستجابة التنافسية. فقد تم القيام بنفس الاختبار متعدد المتغيرات (لوجود عدة متغيرات تابعة في هذه الحالة)، ويظهر الجدول النتائج المستخرجة من برمجية SPSS.

الجدول رقم (5-39): دراسة كفاية القوة الإحصائية بالنسبة للعلاقة بين القدرات الديناميكية وأبعاد الاستجابة التنافسية

Source	المتغيرات التابعة	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Observed Power <sup>d</sup>
Corrected Model	SP	60.510 <sup>a</sup>	1	60.510	53.121	.000	1.000
	EF	140.276 <sup>b</sup>	1	140.276	308.872	.000	1.000
	CON	59.217 <sup>c</sup>	1	59.217	52.254	.000	1.000

a. R Squared = .197 (Adjusted R Squared = .193)

b. R Squared = .587 (Adjusted R Squared = .585)

c. R Squared = .194 (Adjusted R Squared = .190)

d. Computed using alpha = .05

المصدر: مخرجات برمجية SPSS v.23

نفس التعليق بالنسبة للنتائج المحصل عليها سابقا، فإنّ نتائج الاختبار تشير أنّ قيمة القوة الاحصائية الملاحظة تساوي 1.0 وهي أكبر من 0.80 أي نقبل أن لدينا من القوة الإحصائية ما يكفي لرفض أو قبول الفرضيات.

### المطلب الرابع: دراسة النماذج البديلة

يمكن أن توجد في أي نموذج مقترح نماذج أخرى باستخدام نفس البيانات بعلاقات أخرى بين المتغيرات الكامنة أو الملاحظة، هذه النماذج البديلة أو المكافئة يمكن ان تختلف عن النموذج المدروس، أو تكون نتيجة تغيير في اتجاهات التأثير بين المتغيرات، ومن هنا يجب أن الانتباه الى امكانية عدم صلاحية النموذج الأصلي ووجود نماذج أخرى قد تستدعي اعادة النظر في النموذج النظري المقترح، ويعتبر هذا من بين هم حدود استخدام النماذج البنائية في الدراسات.

يرى بعض الباحثين أن الكثير من الدراسات التي اختبرت مدى ملائمة النموذج الافتراضي جربت الكثير من النماذج البديلة، بينما القلة منها فقط من أثبتت وجود نماذج مكافئة equivalent models ودرست تأثيراتها المحتملة. كنتيجة، أدّت مثل تلك الدراسات إلى أسئلة أخرى فرضتها تلك النماذج التي أثبتت إحصائيا ولكن بقي أن يتم إثباتها من جانب نظري.<sup>1</sup>

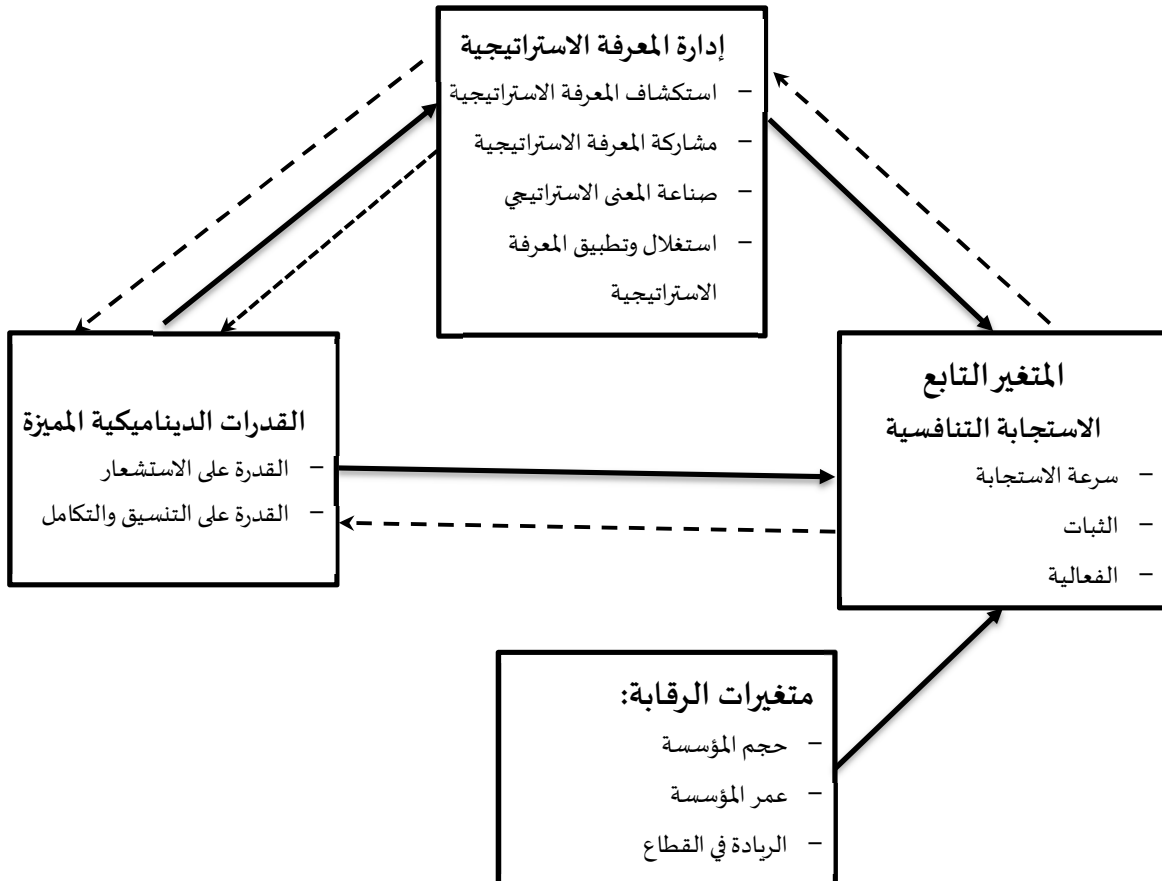
من المشاكل التي قد تعترض الباحثين في مجال المناجمنت والإدارة الاستراتيجية بشكل أساسي، يتطرق Hitt & al. ضمن ما يسمى بالمؤثرات الباطنية أو الضمنية الى مشكلة وجود علاقات متبادلة بين المتغيرات أي علاقة اعتماد متبادل reciprocally interdependent relationship، أي أن المتغير التابع مثلا يؤثر في متغير مستقل وقد يتأثر به في نفس الوقت تأثيرا آنيا<sup>2</sup> ويقترح الباحثون هنا أنّه يجب مراعاة ودراسة هذه الاعتمادية، فالباحثين الذين حاولوا الإجابة عن سؤال: لماذا تختلف المنظمات في أدائها؟ تطرق البعض منهم الى أهمية الاستراتيجية والتحركات الاستراتيجية في شرح الاختلاف بين أداء المنظمات، ومعنى ذلك أن تميّز المنظمة في استراتيجيتها يؤدي الى أداء متميز أيضا، ولكن من جهة أخرى أثبتت بعض الدراسات أنّ الأداء يؤثر في الاستراتيجية أيضا، حيث أن أداء المنظمة يؤثر في درجة الخطر الذي يمكن أن تتقبله المنظمة في تحركاتها الاستراتيجية. ويصعب أن ندرس من خلال نموذج الدراسة الحالي كل النماذج البديلة، خاصة وأن المتغيرات

<sup>1</sup> Henley, A. B., Shook, C. L., & Peterson, M. The presence of equivalent models in strategic management research using structural equation modeling assessing and addressing the problem. Organizational Research Methods, 9(4), (2006), P 517.

<sup>2</sup> Hitt, Michael A., & al. OP CIT, P 22.

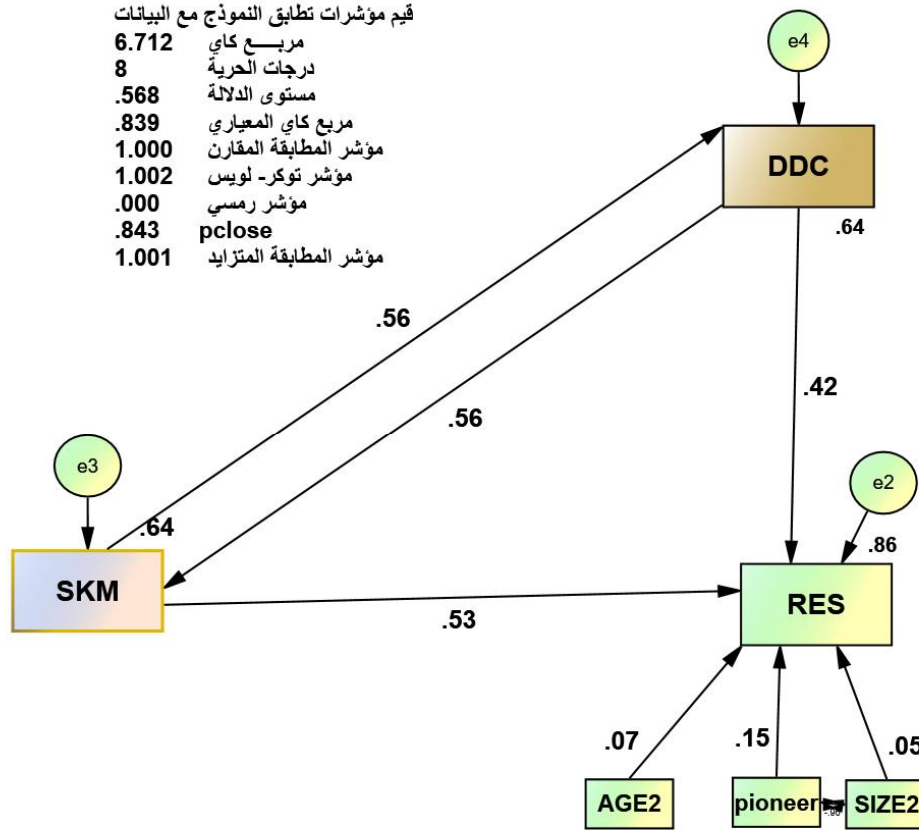
الكامنة مركبة من عدة متغيرات أخرى قد تشكل بينها هي الأخرى عدة نماذج بديلة، ولكن سنتناول نوعين من النماذج تركز عليها الدراسات في تناول النماذج البديلة أو المكافئة، بحيث يمكن أن تمثل النموذجين من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5-10): نموذج البحث الأصلي والنماذج البديلة



تمثل الأسهم التي تربط بين متغيرات الدراسة، نموذج البحث الأصلي بالإضافة الى النموذج الانعكاسي Reversed causation model ونموذج التأثير المتبادل Reciprocal causation model الذي سنركز من خلال على المتغيرين المستقلين الرئيسيين، أي مدى وجود علاقة اعتماد متبادل بين متغير إدارة المعرفة الاستراتيجية والقدرات الديناميكية المتميزة، حيث أثبتنا سابقا العلاقة من جهة واحدة وبقي أن ندرسها من جهة أخرى. إذ أنّ دراسة هذا الأثر يهمننا بدرجة أولى بالنسبة لنموذج الدراسة خاصة في حال اعتبار متغير الاستجابة التنافسية كمتغير تابع.

الشكل رقم (5-11): نموذج الاعتماد المتبادل بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والقدرات الديناميكية في التأثير على الاستجابة التنافسية



المصدر: مخرجات برمجية AMOS v.23

يمكننا تفسير هذا التأثير المتبادل بالجانب التراكمي للمعرفة الاستراتيجية، حيث أنها تساهم في تعزيز الفطنة أو الذكاء الاستراتيجي مما يساعد على تعزيز قدرة الاستشعار وفهم أنماط التغيرات المختلفة للبيئة أو الأحداث المتوقعة، وهذا الفهم يأتي من خلال المعرفة التراكمية أو كأثر إيجابي للتراكمية المعرفية لدى أفراد الإدارة العليا، إذ ينشأ هذا فهما خاصا أو فريدا بالمنظمة حول بيئة الاعمال أو الأسواق التي تتعامل فيها، أيضا فقدرة المنظمة في جانب إدارة المعرفة الاستراتيجية خاصة من خلال صناعة المعنى ومشاركة المعرفة تؤدي في النهاية الى تعزيز التنسيق والتكامل التنظيمي خاصة بين الموارد البشرية.

ومما سبق نستنتج صحة الفرضية التالية:

- توجد علاقة اعتماد ضمني متبادل بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والقدرات الديناميكية في تفسير الاستجابة التنافسية للمنظمات.

وبالنسبة للنوع الثاني من النماذج البديلة او المكافئة وهو النموذج العكسي والذي ينطلق من المتغير التابع للدراسة، بحيث يلخص الجدول التالي نوعين من النماذج من خلال مسارات مختلفة.

الجدول رقم (40-5): قيم مؤشرات الملاءمة للنموذجين البديلين

النموذج البديل أو المنافس	قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات					
	درجات الحرية Df	مربع كاي المعياري CMIN/DF	معامل RMSEA	قيمة PCLOSE	مؤشر توكر لويس TLI	مؤشر المطابقة المقارن CFI
النموذج المنافس 1 RES → SKM → DDC → RES	8	2.17	.074	.178**	.986	.992
النموذج المنافس 2 RES → DDC → SKM → RES	8	2.54	.084	0.095**	.981	.990
النموذج معنوي ( $p < 0.05$ ) **						

المصدر: مخرجات برمجية AMOS v.23

يلاحظ أنّ النموذجين مقبولين من حيث قيم القطع الخاصة بمؤشرات التطابق، لكن تعكس قيم معامل RMSEA التي كانت عالية نوعاً ما، أنّ النموذج الأصلي أحسن بكثير. أي أنّ أحسن علاقة بين المتغيرات الثلاثة ضمن نموذج البحث هي التي تم تناولها سابقاً، وهذا يقلل من مشكلة التحيز البحثي في اختيار المسارات بين متغيرات هذا النموذج. وبعد دراسة المسائل السابقة والنتائج المتحصل عليها يمكن ان نستنتج مايلي:

- يوجد دور هام لادارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمنظمات

### المطلب الخامس: مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة

لقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع العديد من توجهات الدراسات السابقة، بحيث أن المتغيرات التي تضمنتها تلك الدراسات ترتبط بشكل مباشر او غير مباشر مع نتائج الدراسة الحالية.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة White, J. Chris & al 2003 في أهمية الجانب الإدراكي في تفسير العوامل التي تؤثر على الكيفية التي يفسر بها المديرون المعلومات ويتجاوبون مع وضع تنافسي معين، فالمعرفة الاستراتيجية ترتبط أساسا بالاعتقادات والإدراكات التي من شأنها تحفيز او تثبيط سلوكات معينة، وهو ما توصلت اليه أيضا دراسة Homburg & al 2007: والتي أثبتت أنّ النظم الإدراكية أكثر أهمية في الاستجابة للمنافسين. وكمؤثر على الاستجابة خاصة الأسواق التي تتميز بعوائق دخول قليلة للداخلين الجدد. أيضا دراسة George M. Giaglis Konstantinos G. Fouskas 2011 التي أثبتت أثر ادراكات الإدارة العليا بخصوص البيئة التنافسية والقدرات التنظيمية على الطريقة التي تستجيب بها المنظمة لتصرفات منافسها. حيث أنّ الإدراكات المتعلقة بدرجة حدّة المنافسة والتهديدات وقوة المشتريين تتعلق بردود أفعال تنافسية أكثر ابتكارية، وأنّ درجة فهم البيئة التنافسية والكفاءات التنظيمية للمنظمة من قبل أفراد الإدارة العليا معنويا على درجة تنوع الاستجابة التنافسية، واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة Garrison 2009 بحيث أظهرت النتائج أن حجم المنظمة قد يكون عائقا يثبط من قدرة المنظمة على الاستجابة بالرغم من تزايد قدرتها على الاستشعار للتغير التكنولوجي المبكر مقارنة بالمنظمات الصغيرة. بينما أظهرت الدراسة الحالية أن الحجم يؤثر إيجابا على استجابة المنظمة التنافسية، ويمكن أن يفسر الاختلاف هتين النتيجةين بالقول ان هناك متغيرات أخرى يجب مراعاتها في الحكم على تأثير حجم المنظمة إيجابا أو سلبا، خاصة طبيعة القطاع وخصائصه ودرجة النمو فيه، حيث أشارت دراسة NEILL Stern 2007 مثلا أنّ المنظمات التي تضمن تنوعا داخليا أكبر هي الأفضل في قدرتها على التحسس والاستجابة.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة CHARLOTTA A. SIRÉN & al 2012 في جانب أهمية استكشاف المعرفة، بالنسبة للمنظمة في تعزيز الأداء وبالتالي التجاوب التنافسي، من جهة أخرى اعتبرت دراسة Stern 2007 NEILL المنظمات كوحدات لصناعة المعنى، بحيث تم الى أنه كلما زادت قدرة المنظمات على صناعة المعنى كلما أثر إيجابا على نطاق إمكانية الاستجابة الاستراتيجية، لكن لم تتناول هذه الدراسة الآثار غير المباشرة لصناعة المعنى الاستراتيجي على الاستجابة التنافسية من خلال القدرات الديناميكية، والذي أشارت اليه دراسة Wei and Wang 2011 التي دمجت منظور صناعة المعنى الاستراتيجي في المقاربة المبنية على الموارد.



واقترحت أن المنظمة تستطيع استخدام التصرفات الاستراتيجية المعتمدة على السوق كاستراتيجية ابتكار لصناعة المعنى للموارد الاستراتيجية كنظم المعلومات التسويقية كما اتفقت أيضا مع نتائج دراسة **Garrett, Robert P 2009** من جانب تأثير المعرفة والتعلم الاستراتيجي في تعزيز التجاوب السوقي والريادة السوقية. من جانب آخر تدعم نتائج الدراسة ما توصل اليه الإعلان عن بعض توجهاتها الاستراتيجية لتحاول جذب المنافسين للتركيز في مجال عملها وعلى منتجاتها وفي المجال الذي تجيد التنافس فيه وتملك قدرات ديناميكية مميزة.

من جهة أخرى أثبتت دراسة **Lindblom & al** أنّ للقدرة على الاستشعار علاقة إيجابية ولكن ضعيفة مع نمو المنظمة وغير معنوية مع الربحية وهنا أظهر الباحث أن للاستشعار أثرا غير مباشر على الأداء التنظيمي، وهي نفس نتيجة دراسة **Jie-Heng & al** التي أظهرت أنّ هناك علاقة غير المعنوية بين الاستشعار البيئي والأداء التنظيمي. ويرى **Lindblom & al** أنّ العلاقة الضعيفة بين القدرة على الاستشعار والأداء التنظيمي يمكن ان يفسر بصعوبة قياس هذا المتغير، واقترحت الدراسة أنّ هذا المتغير قد يفسّر من كيفية تفسير واستخدام المعرفة السوقية في اتخاذ القرارات التسويقية، وهذا ما تأكد من خلال الدراسة الحالية التي أظهرت أنّ متغير الاستشعار البيئي يمكن تفسيره من خلال متغير إدارة المعرفة الاستراتيجية كمتغير وسيط.

وهذا نفس توجه دراسة **DAY 2002** التي أظهرت أهمية قدرة المنظمة على الاستشعار واستباق التغيرات في بيئة الاعمال وبدون ذلك سوف تفقد المنظمات الفرص وستبدو غير مستعدة لأي تجاوب مع تغيرات السوق. لم تتطرق الدراسات السابقة الى أهمية التفاعل المتبادل بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والقدرات الديناميكية في ضمان استمرارية التجاوب الفعال للمنظمة، خاصة في ظل قطاعات ذات تنافسية ومزاحمة عالية، حيث اعتبرت دراسة **Protogerou & al 2011** متغير القدرات الديناميكية له تأثير غير مباشر على الأداء، اذ بينت الدراسة الحالية التأثير من خلال متغير إدارة المعرفة الاستراتيجية. وهذا يتفق أيضا مع توجه دراسة باسم فيصل عبد نايف **2014** التي توصلت الى ضرورة دمج المقدرات الاستراتيجية لإدارة المعرفة، مع تقنية إدارة علاقات الزبون، والتوجه نحو الزبون، اذ تتمكن الشركة من خلق مقدرة تنظيمية في إدارة علاقات زبائنها وتصعب على الشركات الأخرى منافستها.

ويرى Lee 2010 أنه يجب على المنظمات أن تستمر في تحديث وتطوير الكفاءات الابتكارية التي تستهدف من قبل المنافسين وهنا يواجه المديرون تحديا حقيقيا لتحديد ماهية الكفاءات والقدرات التي يجب التركيز عليها، مما سيؤدي الى صعوبة في تحديد الأهداف الاستراتيجية التالية للمنظمة. وتبرز هنا أهمية المعرفة الاستراتيجية للمنظمة وكيفية ادارتها لتعزيز القدرة على الاستشراف والتفاعل المبكر للمنظمة.

## خلاصة الفصل الخامس

تطرق هذا الفصل الى العلاقة التطبيقية بين متغيرات الدراسة من خلال الاعتماد على النمذجة بالمعادلة البنائية، حيث تبين من خلال دراسة اتجاهات عينة الدراسة نحو الأبعاد المختلفة انّ هناك موافقة جيدة على معظم فقرات الاستبيان مما انعكس على مؤشرات درجة الثبات والصدق وأيضا ساعد التحليل العاملي الاستكشافي في معرفة بعض مواضع الخلل وتصحيحها قبل الانتقال الى التحليل التوكيدي ودراسة بعض المؤشرات المتعلقة به أيضا خاصة ما تعلق بفحص الصدق التقاربي والتمييزي، اذ بينت مؤشرات التطابق ملاءمة مقبولة لنموذج القياس وكذا النموذج البنائي أو الهيكلي، مما سهل الانتقال لنموذج تحليل المسار ودراسة الفرضيات. حيث بيّنت النتائج أنّ هناك علاقات تأثير معنوية بين أبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية من جهة، وإدارة المعرفة الاستراتيجية كمتغير كلي وأبعاد الاستجابة التنافسية. كما تم اظهار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمختلف أبعاد كل متغير، وأيضا دراسة التأثير الضمني التبادل بين متغيري إدارة المعرفة الاستراتيجية والقدرات الديناميكية واهمية ذلك في تفسير الاستجابة التنافسية، بحيث وافقت توجهات هذه الدراسة نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال، كما تم التطرق الى مسألة دراسة الاستقرارية والكفاية الإحصائية، وأيضا أهمية دراسة النماذج البديلة.

---

---

# خاتمة عامة

## خاتمة عامة:

لقد حاولت هذه الدراسة تناول دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية، حيث يعتبر موضوع التجاوب التنافسي للمنظمات من بين الإشكاليات المدروسة بعناية من قبل الباحثين، إذ يرتبط بكيفية استجابة المنظمات للتغيرات البيئية المختلفة واستشرافها للسلوكيات التنافسية. فالقدرة الفريدة الاستجابة التنظيمية تعدّ حالياً من أهم المزايا التنافسية التي يصعب الحصول عليها، ويمكن اعتبارها كأحد أهم الأدوات الاستراتيجية لقياس الأداء الاستراتيجي.

إن منطق هذه الدراسة يشير أن سبب استمرارية المنظمات في بيئة الأعمال الحديثة هو تعزيز التداؤب بين الموارد التنظيمية وخاصة المعرفية منها لإنشاء تجانس فريد وصعب التقليد والنقل، وبالتالي تعزيز الأداء المستجيب مع المتغيرات المحيطة، باعتبار أنّ المنظمات الآن تواجه ضغوطاً متزايدة لأجل أن تتبنى وبسرعة التغيير في كل أجزائها، فالتغيير في الجانب الاستراتيجي يعد ملحا جدا، ومن الضروري تغيير الذهنيات التقليدية في التعامل مع الواقع التنافسي للمنظمات.

لقد أظهرت هذه الدراسة أنّ على المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الاستمرارية والتفوق التنافسي وأن تعتمد على تحقيق قدرات ديناميكية تعكس فريدة هذه المنظمة وتكامل وتنسيق مواردها وقدرتها على استغلال الموارد المعرفية مقارنة بالمنافسين، وتحقيق كل ذلك من خلال منتجات أو خدمات تعزز ثقة الزبون وتؤكد على الجودة المطلوبة في المنتج.

إذن فالمنظمات التي فهمت منطق عمل السوق وديناميكية التنافس فيه وتملك مفاتيح انشاء عدم الاستقرار التي تخلق نوعاً من الضبابية، تجعل من الصعب على بقية المنافسين مجاراتها وفهم آليات التنافس، وهذا يتطلب إدارة للمعارف الاستراتيجية وفهما لأنماط الإشارات الضعيفة. بمعنى آخر أن تمتلك مفاتيح تغيير قواعد التنافس وتساهم المعرفة الاستراتيجية المكتسبة والتي تم تشاركتها وتطبيقها في تعزيز القرارات الاستراتيجية وفهم أكبر للديناميكية التنافسية للقطاع والمنافسة، وبالتالي المساهمة في دعم التجاوبات التنافسية الفعالة والاستمرارية في المدى الطويل.

## نتائج الجانب النظري للدراسة:

- وفق وجهة النظر الحديثة يمكن اعتبار المنظمة كنظام غير متجانس من المعارف، وأن القدرة على الدمج الفعال بين تلك المعارف هي ما يضمن قدرات الاستجابة المستمرة في ظل شروط التنافسية الفائقة.

- نتجت إدارة المعرفة الاستراتيجية ضمن التطورات المستمرة لمجال الإدارة الاستراتيجية وهي نتيجة لاهتمامات متواصلة بالمعرفة كمورد استراتيجي فريد.
- المعرفة الاستراتيجية من نتائج التحليل المتواصل للبيئة التنافسية للمنظمة، بحيث يتضمن الجانب الابتكاري منها مفاتيح الأداء الاستراتيجي المميز.
- تتضمن إدارة المعرفة الاستراتيجية رؤية مستقبلية حول الكفاءات والقدرات الجوهرية في ظل تعقيد بيئي مستمر، وتعتبر أساساً لتحقيق التكيف والمرونة.
- لا بد من ضمان الانسجام بين استراتيجية ادارة المعرفة والاستراتيجية العامة للمنظمة، إذ أنّ هذا سينعكس على طريقة اعداد الاستراتيجية وتنفيذها.
- التعلّم الاستراتيجي نتاج استمرارية حلقة التواصل بين أبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية، بحيث يتحرك المتغيران جنباً الى جنب لتعزيز السلوك المعرفي والادراكي الفعال للمنظمة.
- يمكن اعتبار منظمات الأعمال كوحدات لصناعة المعنى الاستراتيجي، من خلال نظام غير متجانس من المعارف، فالتمايز المعرفي هو ما يفسر الاختلاف بين المنظمات.
- تعد المنافسة الفائقة من اهم أشكال المنافسة الحالية بين منظمات الأعمال، بحيث لا يكفي النجاح في مرحلة واحدة من مراحل التنافس، بل أن النجاح الاستراتيجي يكون في ضمان سلسلة من النجاحات المتواصلة وفق مزايا تنافسية مرتبطة وتكيفية.
- تعتبر الاستجابة التنافسية من بين المؤشرات التي يمكن اعتمادها لقياس الأداء الاستراتيجي للمنظمة.
- حتى تبقى المنظمة وتستمر في المنافسة، معناه أن تتميز في التجاوب مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة المتقلبة، ومن هنا فإن المسؤولية تقع على المديرين الذين عليهم ان يفسّروا التوجهات البيئية ومواجهة التحديات المختلفة.
- تساهم إدارة المعرفة الاستراتيجية في إدراك الواقع التنافسي واستشراف السلوكات المستقبلية.

### نتائج متعلقة بالجانب التطبيقي للدراسة:

- من خلال استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية والاعتماد على نموذج تحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة تم التوصل الى مايلي:
- هناك علاقات تأثير معنوية لأبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية على الاستجابة التنافسية للمنظمة بحيث تم التوصل الى وجود أثر مباشر لصناعة المعنى الاستراتيجي، واستكشاف المعرفة الاستراتيجية، تبادل

ومشاركة المعرفة، وأيضا استغلال المعرفة الاستراتيجية على الاستجابة التنافسية. مع اعتبار أن التأثير الأكبر كان لصناعة المعنى الاستراتيجي ثم لاستكشاف المعرفة، وهذا يوحي بتركيز على الجانب الإبداعي، خاصة وان هذه المؤسسات تبحث عن ادخال منتجات جديدة او تحسينات تعزز من جانب تميزها.

- تساهم إدارة المعرفة الاستراتيجية في تفسير العلاقة بين القدرات الديناميكية المميزة والاستجابة التنافسية.

- في حال اعتبار متغير إدارة المعرفة الاستراتيجية كمتغير وسيط للعلاقة بين القدرات الديناميكية وأبعاد الاستجابة التنافسية وجد أنّ هناك علاقة تأثير غير مباشرة بالنسبة لسرعة وثبات الاستجابة التنافسية من خلال إدارة المعرفة الاستراتيجية. بنما هناك أثر مباشر بالنسبة لمتغير فعالية الاستجابة التنافسية.

- في حال اعتبار متغير إدارة المعرفة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين بعدي القدرات الديناميكية والاستجابة التنافسية وجد أنّ هناك علاقة تأثير غير مباشرة بين متغير الاستشعار البيئي والاستجابة التنافسية من خلال إدارة المعرفة الاستراتيجية. بينما هناك أثر مباشر وغير مباشر لبعدي التنسيق والتكامل التنظيمي على الاستجابة التنافسية.

- هناك فروق ذات دلالة احصائية بين المؤسسات محل الدراسة في ممارسة أبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية تبعا لمتغير الحجم. حيث كلما زاد حجم المؤسسة أثر إيجابا على بعض الأبعاد دون أبعاد أخرى، بحيث تتميز المنظمات الكبيرة في جانب الاستكشاف والتطبيق لأنها ستكون قادرة أكثر على توفير الموارد المطلوبة بينما تتميز المنظمات الصغيرة في جانب المشاركة، نتيجة لقلة التعقيدات المتعلقة بنشاطها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، وبالنسبة لمتغير ريادة القطاع، وجد أنّ المؤسسة القائدة استجابتها أفضل من المنظمات الأخرى، وهذا ما يتوافق مع المؤشرات التي تمت دراستها سابقا.

- تفاديا للتحيز في الاختيار البحثي تمت دراسة المؤثرات الضمنية المتبادلة بين حيث وجد أنّ هناك علاقة اعتماد وتأثير ضمني متبادل بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والقدرات الديناميكية في تفسير الاستجابة التنافسية للمنظمات، وهذا يعني انه يمكن اعتبار كلا المتغيرين وسيطا في تفسير تأثير الأبعاد على الاستجابة التنافسية.

- من خلال كل ماسبق نستنتج أنّ هناك دور إيجابي وفعال لإدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمنظمة.

- يعتبر قطاع الصناعات الالكترونية في الجزائر قطاعا ناشئا رغم أنه حقق تقدما ملحوظا من حيث جودة المنتجات وتنوعها مما أثر إيجابا على جانب الاستيراد هذا النوع من المنتجات.

**مقترحات الدراسة:**

- ضرورة تبني ادارة المعرفة الاستراتيجية كأحد المناهج الحديثة وتعزيز تطبيقها، كمدخل لتعزيز الجانب التنافسي للمنظمة.
- لم تعد الطرق التقليدية في الإدارة نافعة بشكل كبيرة في ظل بيئات تنافسية مضطربة باستمرار، لذا من الضروري تبني عقليات ذهنية جديدة.
- يتيح الوضع التنافسي الحالي في قطاع الصناعة الالكترونية فرصا هامة للتطوير ويتضمن مؤشرات تسمح للمبادرات المتميزة أن تستمر، بشرط ان ترعاها مناهج إدارية حديثة، مما يتطلب استغلال الفرص الحالية وتوسيع نشاطات المؤسسة من خلال ضمان التمويل المناسب للاستراتيجيات.
- العمل على توفير بيئة مناسبة تساهم في ضمان الاستفادة من مزايا إدارة المعرفة وخاصة في جانبها الاستراتيجي.
- ضرورة الاهتمام بالجانب الاستشعاري للمنظمة، خاصة من خلال المصادر غير الرسمية للمعلومات، والبحث في كيفية فهم أنماط التغيير المختلفة.
- التركيز على انشاء التماسك والتنسيق التنظيمي المتميز الذي يحقق التميز للمنظمة من خلال تكامل الأنشطة والموارد والفعل الاستراتيجي، وهذا في النهاية يعزز من الأداء المستجيب.
- إيجاد الطريقة التي من خلالها تستطيع المنظمات أن تصنع المعنى الاستراتيجي وفق قدراتها وكفاءتها، مما يدعم الذكاء التنافسي والاستراتيجي.
- تستطيع المنظمات الكبيرة الاستفادة من العديد من المزايا خاصة في الجانب الإبداعي وتقديم منتجات تضمن حصصا سوقية هامة. بينما يمكن للمنظمات الصغيرة الاستفادة من فرص التجاوب السريع مع بعض التغيرات في تحقيق نمو واكتساب مزايا تعزز الحصص السوقية أيضا.
- ضرورة ان تسعى المنظمات الى محاولة وضع مؤشرات خاصة للأداء التنافسي تضمن من خلالها تقييما وتحسينا مستمرا وتصحيحا للاختلالات والأخطاء.

**آفاق الدراسة الحالية:**

تتعلق آفاق الدراسة بالجوانب التي لم تتمكن من تناولها، نتيجة لأسباب معينة أو بجوانب أخرى تستطيع هذه الدراسة ان تساعد في تناولها، بحيث تفتح الأسئلة لكثير من الدراسات المقبلة من خلال العديد من الجوانب التي تتناول الاستجابة التنافسية للمنظمات، ويعد هذا موضوعا خصبا ويفتح آفاقا للعديد من الدراسات.



أظهرت بعض الدراسات أهمية دراسة متغير القدرة على الاستجابة كأحد محددات الاستجابة التنافسية فليس معناه ان المنظمات تستطيع أن تبادر بتصرفات استراتيجية فعالة انها قادرة على ذلك، فقد تستطيع المؤسسات اكتشاف تغير إيجابي معين في بيئة الاعمال ولكن ليس لديها القدرة على الاستجابة. لذلك من الضروري البحث في أهمية وتأثير الموارد على الاستجابة التنافسية من خلال دراسة تتعلق مثلا بسلسلة الامداد وأثرها على تعزيز الأداء الإنتاجي والاستجابة التنافسية.

باعتبار أن الاستجابة التنافسية تعد أداة هامة تقيس الأداء التنافسي لمنظمة معينة، وجب البحث عن مؤشرات هذا الأداء التي من خلالها يمكن معرفة قدرة المنظمة على التجاوب وبالتالي معرفة موضع الخلل في الاستراتيجية أو التنفيذ أو البناء التنظيمي ووضع الإجراءات التصحيحية المناسبة، بحيث لا توجد الكثير من الاقتراحات في هذا الجانب، وبسبب قلة المعلومات التي أمكن لهذه الدراسة تحصيلها كان صعبا البحث فيه وتقديم بعض المؤشرات التي من خلالها يمكن تصنيف المنظمات حسب استجابتها التنافسية والمقصود هنا بدرجة أولى المؤشرات الكمية. وتوجد في هذا الجانب بعض النماذج الإحصائية اقترحها بعض الباحثين تساعد في بناء نموذج قياسي لقياس ونمذجة ردود الأفعال التنافسية للمنظمة.

أيضالم تتناول هذه الدراسة أهمية خصائص الصنّاعة (درجة النمو، التركيز...) وتأثيره على الاستجابة التنافسية بحيث يستحق ان يكون موضوعا يحاول الباحث من خلال تبين أهمية وتأثير خائص صناعة ما في تفسير السلوك الاستراتيجي بين المؤسسات وتفسير التحركات التنافسية في القطاع.

من الممكن دراسة توجه المنظمات نحو التخصص في انتاج منتج معين تعرف به لدى الزبون، وعلاقة ذلك بكيفية استجابتها، اذ نجد أنّ بعض المنظمات التي تقدم مزيجا من المنتجات تتجه شيئا فشيئا أن تتخصص في جانب ما، رغم قدرتها على المواصلة في الجوانب الأخرى، وهنا وجب البحث في دور التفاعلات التنافسية المستمرة في توجيه السلوك الاستراتيجي والتسويقي للمنظمة. وهنا من الممكن دراسة الفرق بين استجابة المنظمة للزبائن واستجابتها لتحركات المنافسين وما الجانب الأكثر أهمية الذي يؤثر على اعداد وتنفيذ استراتيجيتها فيما بعد.

---

---

# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية:

## • الكتب:

1. أنول باتشيري. بحوث العلوم الاجتماعية: المبادئ والمناهج والممارسات: ترجمة خالد بن ناصر آل حيان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
2. أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة " مدخل لبناء المهارات البحثية "، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، درا المريخ للنشر، الرياض، 2006.
3. عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالمعرفة، نشر مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيمك"، القاهرة، مصر. 2004.
4. عجلان حسين حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
5. غالب سعد ياسين، إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
6. كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية-المنافسة والعمولة-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
7. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة-المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات-، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
8. نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى. 2009.

## • المقالات والملتقيات

1. تيغزة أمحمد بوزيان : اختبار صحة البنية العاملية للمتغيرات الكامنة في البحوث : منحى التحليل والتحقق ، بحث علمي محكّم ، مركز بحوث كلية التربية ، جامعة الملك سعود، 2011، ص 146.
2. دبله فاتح: الأسس الفكرية والابستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد الثالث والعشرون، نوفمبر 2011،
3. الرحيل راتب صايل الخضر، و رياض أحمد صالح الدرايسة: "أثر طريقي التعامل مع القيم المفقودة وطريقة تقدير القدرة على دقة تقدير معالم الفقرات والأفراد، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3 العدد 6، 2014.
4. عبد نايف باسم فيصل: "التأثيرات التفاعلية بين مقدرات إدارة المعرفة الاستراتيجية و العوامل التنظيمية وانعكاساتها في نجاح إدارة علاقات الزبون- دراسة ميدانية لعينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 42، 2014.
5. العدواني عبد الستار وآخرون: دور المعرفة الاستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي دراسة لأراء المديرين في منظمات الهاتف النقال العراقية. ورقة ضمن أعمال الملتقى الدولي: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الإدارية -الجامعة التطبيقية - الأردن، 27-29-أفريل 2009.

6. العلوانى حسن: إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، ورقة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 6-8 نوفمبر 2001.
7. العمري عبد الستار العلي غسان ، مفهوم خريطة المعرفة: دراسة استعراضية تحليلية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع " إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن " 26-28/4/2004.
8. المهدي ياسر فتحي الهنداوي: منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، لسنة 15، العدد 40، أبريل، 2007.

## ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

### • الكتب:

1. Boston Consulting Group: **Adaptive leadership**, Boston Consulting Group's Strategy Institute. 2012.
2. Boston Consulting Group: **New bases of competitive advantage: the adaptive imperative**, Boston Consulting Group's Strategy Institute 2012.
3. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. **Multivariate data analysis** Englewood Cliffs: Prentice Hall, (7th ed.), 2010.
4. Porter, M, E., **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. Free Press, New York. 1980.
5. Rex B. Kline: **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, Third Edition Methodology in the Social Sciences, 2016.
6. Sloan, Julia. **Learning to think strategically**. Routledge, 2013.
7. Tabachnick, Barbara G & Linda S. Fidell. "**Using multivariate statistics**, Pearson education, 5<sup>th</sup>ed, 2007.

### • المقالات باللغة الأجنبية

8. Akhter S. H.. **Strategic planning, hyper-competition, and knowledge management**. Business Horizons, 46, (2003).
9. Alain Bienaymé: **Y-a-t-il une nouvelle économie**, Réalités Industrielles; ABI/INFORM Global ,Aug 2007.

10. Alain J. Godbout :*Filtering knowledge- changing information into knowledge assets, Journal of Systemic Knowledge Management, January 1999.*
11. Allameh, Sayyed Mohsen, and Sayyed Mohsen Zare. "Examining the impact of KM enablers on knowledge management processes." *Procedia Computer Science* 3 (2011).
12. Al-Shammari, Minwir. "Customer Knowledge Management: People, Processes and Technology Information Science reference, United States of America, 2009, P 16.
13. Amah, Edwinah, Mildred Daminabo-Weje, and Roberta Dosunmu. "Size and organizational effectiveness: maintaining a balance." *Advances in Management and Applied Economics* 3.5 (2013).
14. Andrew N. K. Chen and Theresa M. Edgington: **Assessing Value in Organizational Knowledge Creation: Considerations for Knowledge Workers**, MIS Quarterly, Vol. 29, No. 2, Special Issue on Information Technologies and Knowledge Management (Jun., 2005),
15. Antonie Jetter et .al: **Knowledge Integration: The Practice of Knowledge Management in Small and Medium Enterprises**, physica-varlag, New York, USA, 2006.
16. Baker, John. "Agility and flexibility: what's the difference?" (1996).
17. Barnett, W. P. 'Strategic deterrence among multipoint competitors', *Industrial and Corporate Change*, 2, 1993.
18. Barrett, Paul. "Structural equation modelling: Adjudging model fit." *Personality and Individual differences* 42.5 (2007).
19. Baum, Joel A. C., & Helaine J. Korn: **Competitive Dynamics of Inter Firm Rivalry**, *Academy of Management Journal*, 1996, 39:2,
20. Becker, Thomas E. "Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations." *Organizational Research Methods* 8.3 (2005).
21. Bentler, Peter M. "Comparative fit indexes in structural models." *Psychological bulletin* 107.2 (1990).
22. Bernard Nielsen, Bo. "Strategic knowledge management research: Tracing the co-evolution of strategic management and knowledge management perspectives." *Competitiveness Review: An International Business Journal* 15.1 (2005).

23. Bernard Nielsen, Bo. "Strategic knowledge management research: Tracing the co-evolution of strategic management and knowledge management perspectives." *Competitiveness Review: An International Business Journal* 15.1 (2005):.
24. BIRGER WERNERFELT, *A Resource-based View of the Firm*, Strategic, Management Journal, Vol.5, 171-180 (1984).
25. Boland Jr, Richard J., and Youngjin Yoo. "Sensemaking and knowledge management." *Handbook on Knowledge Management 1*. Springer Berlin Heidelberg, 2004.
26. BoutignyE., *Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion ?*, Management &Avenir, Management Prospective Editions, 2 n° 4, Cormelles-Le-Royal, France, 2005,
27. Bowman, Douglas, and Hubert Gatignon. "Determinants of competitor response time to a new product introduction." *Journal of Marketing Research* (1995).
28. Breckler, S. J.. **Applications of covariance structure modeling in psychology: Cause for concern?** *Psychological bulletin*, 107(2), (1990).
29. Breckler, Steven J. "Applications of covariance structure modeling in psychology: Cause for concern?" *Psychological bulletin* 107.2 (1990).
30. Bryman, Alan. *Social research methods*. Oxford university press, 2015..
31. C. López-Nicolás, Á.L. Meroñno-Cerdán ; **Strategic knowledge management, innovation and performance**, *International Journal of Information Management* 31 (2011)
32. Carpita, Maurizio, and Marica Manisera. "On the imputation of missing data in surveys with Likert-type scales." *Journal of Classification* 28.1 (2011):
33. Charitou, Constantinos D., and Constantinos C. Markides. "Responses to disruptive strategic innovation." *MIT Sloan Management Review* 44.2 (2002).
34. Chen, Andrew NK, and Theresa M. Edgington. "Assessing value in organizational knowledge creation: considerations for knowledge workers." *MIS quarterly* (2005).
35. Chen, M.-J., & MacMillan, I. C. **Nonresponse and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility.** *Academy of Management Journal*, 35(3), 1992, .
36. Chen, Ming-Jer, and Donald C. Hambrick. "Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior." *Academy of management journal* 38.2 (1995).

37. Cheuk, Bonnie Wai-yi, and Brenda Dervin. "Applying Sense-Making Methodology to design knowledge management practices." *Ubiquitous developments in knowledge management: Integrations and trends* (2010).
38. Chin, Wynne W. . **Issues and Opinion on Structural Equation Modeling**, Management Information Systems Quarterly, Volume 22, Number 1. 1998
39. Coad, Alex, Agustí Segarra, and Mercedes Teruel. "Innovation and firm growth: Does firm age play a role?." *Research Policy* 45.2 (2016).
40. Cokluk, Omay, and Murat Kayri. "The Effects of Methods of Imputation for Missing Values on the Validity and Reliability of Scales." *Educational Sciences: Theory and Practice* 11.1 (2011).
41. Coutelle P., **Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion**, Cours du CEFAG-Séminaire d'Etudes Qualitatives, CERMAT-IAE de Tours, Université de Tours, France, 2005,
42. Curtis M. Grimm, Hun Lee, Ken G Smith, *Strategy As Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage*: Oxford Univ. Press, 2005.
43. Curtis M. Grimm, Hun Lee, Ken G Smith, *Strategy as Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage*: Oxford Univ. Press, 2005.
44. D. Stenmark: **The Relationship between Information and Knowledge**, in Proceedings of IRIS 24, Ulvik, Norway, August, 2001.
45. Dagnino, Giovanni Battista, and Maria Cristina Longo. "Knowledge creation and application in high-technology firms: the role of communities in the Italian experience." *International Journal of Strategic Change Management* 4.1 (2012):.
46. Dagnino, Giovanni Battista, and Maria Cristina Longo. "Knowledge creation and application in high-technology firms: the role of communities in the Italian experience." *International Journal of Strategic Change Management* 4.1 (2012):
47. D'aveni, Richard A. "Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework." *The Academy of Management Executive* 9.3 (1995):
48. David A., *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion*, Conférence de l'AIMS, Ecole des Mines de Paris, Université Paris-Dauphine, France, 1999,
49. Davies, Tom, Barry Gilbert, and Jeff Swartz. "Competitive response: a new lens for evaluating company performance." *The Practical Real-Time Enterprise*. Springer Berlin Heidelberg, 2005..
50. Day, George S. "Managing the market learning process." *Journal of Business & Industrial Marketing* 17.4 (2002):.

51. De Geus P. "**Planning as learning**". *Harvard Business Review* .March–April 1988.
52. DeKrey, Steven J., and Edwin J. Portugal. "**Strategic Sensemaking: Challenges Faced by a New Leader of an SME.**" *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 150 (2014).
53. Dennis L. Jackson, **Revisiting Sample Size and Number of Parameter Estimates: Some Support for the N:q Hypothesis**, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 10:1, (2003).
54. Dess, Gregory G., George T. Lumpkin, and Jeffrey G. Covin. "**Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models.**" *Strategic management journal* 18.9 (1997).
55. Ding, Lin, Wayne F. Velicer, and Lisa L. Harlow. "**Effects of estimation methods, number of indicators per factor, and improper solutions on structural equation modeling fit indices.**" *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* 2.2 (1995).
56. Dutta, Amitava, Hun Lee, and Masoud Yasai-Ardekani. "**Digital systems and competitive responsiveness: The dynamics of IT business value.**" *Information & Management* 51.6 (2014).
57. Edwards, Jeffrey R. "**Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework.**" *Organizational Research Methods* 4.2 (2001).
58. Edwin Ruhli: **The concept of Hypercompetition a new approach to strategic management in Large multinational firms**, *Strategic Change*, Vol. 6, (1997),
59. Eisenhardt, Kathleen M., and Jeffrey A. Martin. "**Dynamic capabilities: what are they?.**" *Strategic management journal*, 21.10-11 (2000)
60. Esterhuizen, Denéle, Cornelius SL Schutte, and A. S. A. Du Toit. "**Knowledge creation processes as critical enablers for innovation.**" *International Journal of Information Management* 32.4 (2012):.
61. Farh, J. L., Hoffman, R. C., & Hegarty, W. H. **Assessing environmental scanning at the subunit level: A multitrait-multimethod analysis.** *Decision Sciences*, 15(2), 1984
62. Frédéric DUVINAGE: **Economie basée sur la connaissance et gouvernance territoriale de la connaissance - une nouvelle grille de lecture pour le développement économique endogène au niveau territoria-l** .*thèse de doctorat*, Université de Nancy II. France, 2003 .
63. G. M. Giaglis and K. G. Fouskas, "**The impact of managerial perceptions on competitive response variety,**" *Management Decision*, vol. 49, 2011..
64. Garrett, Robert P., Jeffrey G. Covin, and Dennis P. Slevin. "**Market responsiveness, top management risk taking, and the role of strategic learning as determinants of market pioneering.**" *Journal of Business Research* 62.8 (2009).



65. Garrett, Robert P., Jeffrey G. Covin, and Dennis P. Slevin. "Market responsiveness, top management risk taking, and the role of strategic learning as determinants of market pioneering." *Journal of Business Research* 62.8 (2009):
66. Garrison, Gary. "An assessment of organizational size and sense and response capability on the early adoption of disruptive technology." *Computers in Human Behavior* 25.2 (2009).
67. Gary L. Neilson and Bruce A. Pasternack: **Keep What's Good, Fix What's Wrong, and Unlock Great Performance**, Crown Business, USA. Oct 2005,
68. Gary Neilson & al; **The Four Bases of Organizational DNA**; strategy+business, Issue 33. Winter 2003.
69. Gefen D, Straub D, Boudreau M-C. **Structural equation modeling and regression: guidelines for research practice**. Communications of the AIS. ; 4: 2000
70. Gottschalk Petter ,**Strategic knowledge management technology** ,Idea Group Publishing, 2005.
71. Guanjun, Tian, and Gong Ling. "Cost competitive response and simulation based on the analysis of game theory." E-Business and E-Government (ICEE), 2011 International Conference on. IEEE, 2011.
72. Helfat, Constance E., and Margaret A. Peteraf. "The dynamic resource-based view: Capability lifecycles." *Strategic management journal* 24.10 (2003):.
73. Henley, A. B., Shook, C. L., & Peterson, M. **The presence of equivalent models in strategic management research using structural equation modeling assessing and addressing the problem**. *Organizational Research Methods*, 9(4), (2006), .
74. Herhausen, Dennis. **Understanding proactive customer orientation: Construct development and managerial implications**. Springer Science & Business Media, 2011. .
75. Hill, Charles, Gareth Jones, and Melissa Schillin :**Strategic management: theory: an integrated approach** .Cengage Learning, .2014.
76. Hitt, Michael A., Brian K. Boyd, and Dan Li. "The state of strategic management research and a vision of the future." *Research methodology in strategy and management*, 1, 2004.
77. Homburg, Christian, Marko Grozdanovic, and Martin Klarmann. "Responsiveness to customers and competitors: the role of affective and cognitive organizational systems." *Journal of Marketing* 71.3 (2007).
78. Hooper, Daire, Joseph Coughlan, and Michael Mullen. "Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit." *Articles* (2008).

79. Hou, Jia-Jeng, and Ying-Tsung Chien. "The effect of market knowledge management competence on business performance: a dynamic capabilities perspective." *International Journal of Electronic Business Management* 8.2 (2010).
80. HU, Ling. **A Research on the Mechanism of Strategic Management Knowledge Transfer From MNC Headquarters to Chinese Subsidiaries.** *Energy Procedia*, 2011, 13:
81. Huang, Li-Su, and Cheng-Po Lai. "Knowledge management adoption and diffusion using structural equation modeling." *Global Journal of Business Research* 8.1 (2014):
82. Jackson de Carvalho. Felix O. Chima: **Applications of Structural Equation Modeling in Social Sciences Research.** *American International Journal of Contemporary Research*, Vol. 4 No. 1; January 2014.
83. Jean-Pierre BOUCHEZ: **Les nouveaux travailleurs du savoir**, Éditions d'Organisation, 2004
84. Jetter, A., Kraaijenbrink, J., Schröder, H. H., & Wijnhoven, F. (Eds.): **Knowledge integration: the practice of knowledge management in small and medium enterprises.** Springer Science & Business Media. 2006,
85. Johnson, Jean L., Ravipreet S. Sohi, and Rajdeep Grewal. "The role of relational knowledge stores in interfirm partnering." *Journal of Marketing* 68.3 (2004):.
86. Jolanta Stankute: **Different epistemological perspective and their implication for knowledge management in organizations**, Second European Conference on Knowledge Management: Bled School of Management Bled, Slovenia, 8-9 November 2001.
87. Jon Starkweather, Step out of the past: Stop using coefficient alpha; there are better ways to calculate reliability, *Research and Statistical Support* 2012, university of north texas..
88. Jones, Campbell, and René ten Bos, eds. *Philosophy and organization.* Routledge, 2007..
89. Joselia Maria de Oliveira Rabêlo: **Analyzing Organizational Responsiveness Through The Lens Of The Strategy Theory**, econotro de estudos em estratégia, Bento Gonçalves- 19 a 21 maio 2013.
90. KARL M. WIIG: **Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?** *The Journal of Expert Systems with Applications*, Vol.13, No. I, 1997,
91. Katsoulakos P & A J Tait: **Strategic Knowledge Management Solutions**, INLECOM Ltd, 2004.
92. Kay, Robert, Dubravka Cecez-Kecmanovic. "Towards an autopoietic perspective on knowledge management." *ACIS 2002 Proceedings*,: 89. 2002
93. Khine, Myint Swe. **Application of structural equation modeling in educational research and practice.** Sense Publishers, 2013.,

94. Kimiz Dalkir, **Knowledge Management in Theory and Practice**, Elsevier Butterworth–Heinemann, USA, 2005
95. Kirsty Hughes & Christine Oughton: **Diversification, Multi-market Contact and Profitability: Economica**, New Series, Vol. 60, No. 238 (May, 1993).
96. Kohli, Ajay K., and Bernard J. Jaworski. "Market orientation: Antecedents and consequences." *Journal of marketing: A quarterly publication of the american marketing association* 57.3 (1993).
97. Krush, M. T., Agnihotri, R., Trainor, K. J., & Nowlin, E. L: **Enhancing organizational sensemaking: An examination of the interactive effects of sales capabilities and marketing dashboards.** *Industrial Marketing Management*, 2013, 42.5:
98. Kuosa, Tuomo. "Futures signals sense-making framework (FSSF): A start-up tool to analyse and categorise weak signals, wild cards, drivers, trends and other types of information." *Futures* 42.1 (2010).
99. Kuwada K :**Strategic learning: The continuous side of discontinuous strategic change .** *Organization science*(6)9 , 1998 .
100. Lantz, Bjorn. "Equidistance of Likert-type scales and validation of inferential methods using experiments and simulations." *The Electronic Journal of Business Research Methods* 11.1 (2013).
101. Larry J Williams, Mark B Gavin, Nathan S Hartman. "STRUCTURAL EQUATION MODELING METHODS IN STRATEGY RESEARCH: APPLICATIONS AND ISSUES" In *Research Methodology in Strategy and Management*. 2015;
102. Law, Kenneth S., and Chi-Sum Wong. "Multidimensional constructs M structural equation analysis: An illustration using the job perception and job satisfaction constructs." *Journal of Management* 25.2 (1999).
103. Lee, D. **Strategic knowledge disclosure: Its effect on competitive response and knowledge-based competencies in the global hard disk drive industry.** University of Pittsburgh. (2010).
104. Leeflang, P.S., *Modeling competitive responsiveness*, in *Handbook of Marketing Decision Models*. 2008, Springer..
105. Liang, H., N. Saraf, et al. (2007). "Assimilation of enterprise systems: the effect of institutional pressures and the mediating role of top management." *MIS Q.* 31(1).
106. Lilien, Gary L., and Eunsang Yoon. "The timing of competitive market entry: An exploratory study of new industrial products." *Management science* 36.5 (1990):

107. Lin, Jie-Heng, and Ming-Yeu Wang. "Complementary assets, appropriability, and patent commercialization: Market sensing capability as a moderator." *Asia Pacific Management Review* 20.3 (2015).
108. Lin, Jie-Heng, and Ming-Yeu Wang. "Complementary assets, appropriability, and patent commercialization: Market sensing capability as a moderator." *Asia Pacific Management Review* 20.3 (2015):.
109. Linda K. Muthén & Bengt O. Muthén : **How to Use a Monte Carlo Study to Decide on Sample Size and Determine Power, Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal**, 9:4, (2002).
110. Lindblom, Arto Tapio, et al. "Market-sensing capability and business performance of retail entrepreneurs." *Contemporary Management Research* 4.3 (2008)..
111. LIONEL HONORÉ, FRÉDÉRIC LE ROY / **REAGIR À L'ENTREE DE NOUVEAUX CONCURRENTS : LE CAS DU SECTEUR BANCAIRE FRANÇAIS** .XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique .Faculté des Sciences de l'administration Université Laval, Québec, 13-14-15 juin 2001,
112. Lucie Rivard et M.C Roy, **gestion stratégique des connaissances**, [Sainte-Foy, Québec]: les presses de l'Université LAVAL,2005.
113. Lüscher, Lotte S., and Marianne W. Lewis. "Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox." *Academy of Management Journal* 51.2 (2008).
114. MacIntosh, Robert, and Donald Maclean. **Strategic Management: Strategists at Work** .Palgrave Macmillan, 2014.
115. Mariana Itriago Marrero, "Long-Term Strategies and Competitive Response" Doctorado en Ciencias Administrativas del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey – Campus Ciudad de México, 2011.
116. Mark S.Ackerman et .al: **Sharing expertise : beyond knowledge management**, The MIT Press, London, England, 2003.
117. Martin Reeves & Michael S. Deimler: **Adaptive Advantage: Winning Strategies for Uncertain Times**, The Boston Consulting Group, Inc. .2012
118. Mat Roni, S. **Introduction to SPSS**, School of Business, Edith Cowan University, Australia.2014.
119. McElroy M.W, **Integrating Complexity theory knowledge Management and Organizational learning**, *Journal of knowledge Management* Vol. 4. No.3. (2000) .

120. MENDELSON, Haim; WHANG, Seungjin. **Introduction to the special issue on the information technology industry.** *Management Science*, , 46.4: 2000
121. Mendes, George. **"What Went Wrong at Eastman Kodak?"** The Strategy Tank(2007).
122. Michael H. Zack: **Developing a Knowledge Strategy**, California Management Review, Vol. 41, No. 3, Spring, 1999.
123. Michael Taylor & Paivi Oinas .**Understanding the Firm: Spatial and Organizational Dimensions**, Oxford University Press, New York, USA, 2006,
124. MIRANDA, Roberto Campos da Rocha: COSTA, S. M. S. **Strategic Knowledge Management: a conceptual framework.** In: International Conference on Knowledge Management (ICKM 2005), 2005, North Carolina - EUA. Proceedings .New Jersey: World Cientific., v. 1. 2005
125. Myers, Nicholas D., Soyeon Ahn, and Ying Jin. **"Sample size and power estimates for a confirmatory factor analytic model in exercise and sport: a Monte Carlo approach."** Research quarterly for exercise and sport 82.3 (2011).
126. Naghavi, M., A. H. Dastaviz, and M. Jamshidy. **"The mediating role of knowledge management processes in the development of organizational innovation in the public sector."** Journal of Applied Sciences ,2013.
127. NEILL, Stern; MCKEE, Daryl; ROSE, Gregory M. **Developing the organization's sensemaking capability: Precursor to an adaptive strategic marketing response.** *Industrial Marketing Management*, , 36.6. 2007
128. NIEVES, Julia; HALLER, Sabine. **Building dynamic capabilities through knowledge resources.** *Tourism Management*, , 40: 2014
129. Nimon K. F: **Statistical assumptions of substantive analyses across the general linear model: a mini-review.** *Front. Psychol.* 3:322. 10.3389.2012..
130. OLAYA, Camilo. **Selection and Variation: Criticism and a First Selectionist Metamodel for the Growth of Knowledge in Management Science.** 2009. PhD Thesis. University of St. Gallen..
131. Olsson, Michael, Helena Heizmann, and Hilary Yerbury. **"Active citizenship and knowledge management: a practice-based perspective."** *Management, Knowledge, and Learning International Conference, Zadar, Croatia, June.* 2013..
132. Onwuegbuzie, Anthony J., and Nancy L. Leech. **"Post-Hoc Power: A Concept Whose Time Has Come."** UNDERSTANDING STATISTICS, 3(4), Lawrence Erlbaum Associates, Inc. (2002).

133. O'Toole P, How organizations remember: **Retaining knowledge through organizational action** vol. 2: Springer, 2010.
134. Ouimet, Paige, and Rebecca Zarutskie. "**Who works for startups? The relation between firm age, employee age, and growth.**" *Journal of financial Economics* 112.3 (2014):
135. Patrick Cohendet & al, **La gestion des connaissances : Firmes et communautés de savoir**, ECONOMICA, Paris, France.
136. Pavlou, Paul A., and Omar A. El Sawy. "**Understanding the elusive black box of dynamic capabilities.**" *Decision Sciences* 42.1 (2011):.
137. Pervaiz Ahmed, K., Kwang Kok Lim, and Ann YE Loh. **Learning through knowledge management.** Routledge, 2002..
138. Pervaiz, K. Ahmed, Kwang Kok Lim, Ann Y. E. Loh, **Learning Through Knowledge Management**, Butterworth-Heinemann, First edition, 2002.
139. Peter Schütt: **The post-Nonaka Knowledge Management** , *Journal of Universal Computer Science*, vol. 9, no. 6 (2003)
140. Podsakoff, Philip M., et al. "Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies." *Journal of applied psychology* 88.5 (2003).
141. Popadiuk, Silvio, et al. "**Measuring Knowledge Exploitation and Exploration: An Empirical Application in a Technological Development Center in Brazil.**" *Learning* 4.3.65 (2009)
142. Preacher, Kristopher J., Derek D. Rucker, and Andrew F. Hayes. "**Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions.**" *Multivariate behavioral research* 42.1 (2007).
143. Rao, Madanmohan. **Knowledge management tools and techniques.** Routledge, 2012,
144. Raykov, T., & Widaman, K. F. **Issues in applied structural equation modeling research.** *Structural Equation Modeling*, 2(4), 289, 1995.
145. Raymond-Alain Thiétart et coll, **Méthodes de recherche en management**, Dunod, Paris, France, 1999.
146. Reeves, Martin, and Mike Deimler. **Adaptability: The new competitive advantage** .Harvard Business Review, 2011.
147. Rex B. Kline: **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, Guilford publications, Third Edition, 2010 .

148. Richard A. Bettis and Michael A. Hitt ; **The new competitive landscape**, Strategic Management Journal, Vol. 16, Special Issue: Technological Transformation and the New Competitive Landscape (Summer, 1995).
149. Rivadávia Correa Drummond & al: **Strategic knowledge management: In search of a knowledge-based organizational model**, COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO , VOL. 14, N.º 2. 2008.
150. Rivadávia Correa Drummond & al: **Strategic knowledge management: In search of a knowledge-based organizational model**, COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO , VOL. 14, N.º 2., 2008
151. **Robert M. Gemmill: ENTREPRENEURIAL INNOVATION AS A LEARNING SYSTEM**: Quantitative Research Report, Weatherhead School of Management, December 2011.
152. *Roch Parayre & Dileep Hurry, "Corporate investment and strategic stability in hypercompetition," Managerial and Decision Economics, John Wiley & Sons, Ltd., vol. 22(4-5), 2001*
153. Rothaermel, Frank T., and Maria Tereza Alexandre. "Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity." *Organization science* 20.4 (2009): .
154. Roy, Subhadip, et al. "The effect of misspecification of reflective and formative constructs in operations and manufacturing management research." *Electronic Journal of Business Research Methods* 10.1 (2012): P 35
155. Sambasivan, M., Saiku, M., Bah, S.M., Ho, Jo-Ann H., **Making the case for operating "Green": impact of environmental proactivity on multiple performance outcomes of Malaysian firms.** J. Clean. Prod. 42, 2013,
156. Sanchez, Ron, and Aimé Heene. "A competence perspective on strategic learning and knowledge management." *Strategic learning and knowledge management* (1997).
157. Satish Jayachandran & Rajan Varadarajan: **Does Success Diminish Competitive Responsiveness? Reconciling Conflicting Perspectives**, Journal of the Academy of Marketing Science. Volume 34, No. 3, 2006.
158. Schumpeter Joseph A., **Capitalism, Socialism, and Democracy**. New York: Harper and Brothers, third edition, 1950.
159. Sen, Parag. "Exploring Role of Environmental Proactivity in Financial Performance of Manufacturing Enterprises: A Structural Modelling Approach." *Journal of Cleaner Production* (2015).

160. Shah, Rachna, and Susan Meyer Goldstein. "Use of structural equation modeling in operations management research: Looking back and forward." *Journal of Operations Management* 24.2 (2006).
161. Shook, C. L., Ketchen, D. J., Hult, G. T. M., & Kacmar, K. M. (2004). **An assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research.** *Strategic management journal*, 25(4).
162. Sijtsma, Klaas. "On the use, the misuse, and the very limited usefulness of Cronbach's alpha." *Psychometrika* 74.1 (2009).
163. Sirén, Charlotta A. "Unmasking the capability of strategic learning: a validation study." *The Learning Organization* 19.6 (2012).
164. Sirén, Charlotta A., Marko Kohtamäki, and Andreas Kuckertz. "Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap." *Strategic Entrepreneurship Journal* 6.1 (2012).
165. Sirén, Charlotta: **Strategic Learning: A Route to Competitive Advantage?** Ph.D. dissertation in Business Administration, university of vaasa, 2014.
166. Smith K. G., C. M. Grimm, M. J. Gannon, and M.-J. Chen, "Organizational information processing, competitive responses, and performance in the US domestic airline industry," *Academy of Management Journal*, vol. 34, 1991.
167. Smith, K. G., Grimm, C. M., Chen, M. J., & Gannon, M. J. **Predictors of response time to competitive strategic actions: Preliminary theory and evidence.** *Journal of Business Research*, 18(3), (1989).
168. Snow, Charles C., and Lawrence G. Hrebiniak. "Strategy, distinctive competence, and organizational performance." *Administrative Science Quarterly* (1980).
169. Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S: **Using multivariate statistics**, PEARSON Education, 6th ed., USA, 2013.
170. Teddlie, Charles, and Fen Yu. "Mixed methods sampling a typology with examples." *Journal of mixed methods research* 1.1 (2007).
171. Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen. "Dynamic capabilities and strategic management." *Strategic management journal* 18.7 (1997).
172. Thomas JB, Sussman SW, Henderson JC :**Understanding" strategic learning :"**Linking organizational learning, knowledge management, and sensemaking .*Organization science* .(3) 12 ,2001.



173. Tom Davies, Barry Gilbert, Jeff Swartz: **Competitive response: a new lens forevaluating company performance** in: Bernd Kuhlin, Professor Dr.-Ing. Heinz Thielmann: *The Practical Real-Time Enterprise Facts and Perspectives*, Springer; Germany, 2005.
174. Vargas-Hernandez, Jose G., Andrés VALDÉZ, and Núcleo Universitario Los Belenes. "Research methodology strategies in strategic management." *JPAIR Multidisciplinary Research* 7.1 (2012)..
175. Veliyath, Rajaram. "Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering." *Academy of Management. The Academy of Management Review* 21.1 (1996).
176. Vesey J. T., "Time-to-market: put speed in product development," *Industrial Marketing Management*, vol. 21, 1992.
177. W. Pietersen .*Strategic learning: How to be smarter than your competition and turn key insights into competitive advantage* :John Wiley & Sons, 2010.
178. Wang C.L & Ahmed P.K, "The knowledge value chain: a pragmatic knowledge implementation network", *Handbook of Business Strategy*, Volume: 6 Issue, 2005.
179. WASSERSTEIN, Ronald L.; LAZAR, Nicole A. **The ASA's statement on p-values: context, process, and purpose.** *The American Statistician*, 2016.
180. Wei, Yinghong Susan, and Qiong Wang. "Making sense of a market information system for superior performance: The roles of organizational responsiveness and innovation strategy." *Industrial Marketing Management* 40.2 (2011).
181. Widodo, **Strategic Knowledge with Strategic Alliance Based to Achieve a Sustainable Competitive Advantage**, *Journal of Economic Cooperation and Development*, 36, 2 (2015).
182. Williamson, Oliver E. "Hierarchical control and optimum firm size." *The Journal of Political Economy*. 1967.
183. Wong, Ken Kwong-Kay. "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS." *Marketing Bulletin* 24.1 (2013).
184. Wong, Sek Khin E, Tioh Ngee Heng. "Epistemological taxonomy in management & accounting research philosophy." *Актуальні проблеми економіки* 5 (2012).
185. Yuan, Ke-Hai, and Peter M. Bentler. "Normal theory based test statistics in structural equation modelling." *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 51.2 (1998).
186. Zald, Mayer N. "Organization studies as a scientific and humanistic enterprise: Toward a reconceptualization of the foundations of the field." *Organization Science* 4.4 (1993).

## مواقع الانترنت:

1. موقع منظمة BOOZ على الانترنت: <http://www.booz.com/>
2. موقع منظمة The trust على الانترنت: <http://www.theitrust.com/iddna.html>
3. The IT Industry Competitiveness Index: <http://globalindex11.bsa.org/country-table/>
4. The global index (Algeria) <http://globalindex11.bsa.org/country-table/2009/>
5. Gaskin, J, Stats Tools Package. (2012), <http://statwiki.kolobkcreations.com>
6. Daniel S. Soper website. <http://www.danielsoper.com/statcalc3/calc.aspx?id=9>
7. Raosoft: <http://www.raosoft.com/samplesize.html>
8. موقع المنظمة الاستشارية achieveglobal على الانترنت  
<http://www.achievegloab.com/what-we-do/problems-we-solve/responding-to-competition.aspx>
9. موقع المنظمة الاستشارية OUTWARD INSIGHTS على موقعها [www.outwardinsights.com](http://www.outwardinsights.com)

---

---

# قائمة الملاحق

## الملاحق رقم: 01 استبيان الدراسة



جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

# إستبيان

أخي الفاضل، أختي الفاضلة؛

تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه علوم في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات حول: «دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعرييج»، تم إعداد استبيان عرضه جوع بعض المعلومات من أجل تحقيق أهداف الدراسة. إن المعلومات التي يتم الحصول عليها هي لغاية البحث العلمي فقط، ويتقدم الباحث بشكركم سلفا على وقتكم وحسن تعاونكم من أجل دعم هذه الأطروحة وخدمة للبحث العلمي،

أرياض عيشوش

مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات جامعة بسكرة

Email: [r.aichouche@gmail.com](mailto:r.aichouche@gmail.com)

- يرجى اختيار الإجابة التي توافق رأيكم حول العبارات، وفق المقياس الموضوع من سبع درجات، بحيث يعبر رقم 1 عن درجة ضعيفة والرقم 7 عن درجة عالية

إدارة المعرفة الاستراتيجية STRATEGIC KNOWLEDGE MANAGEMENT							المتغير		
بدرجة عالية ← ضعيفة									
7	6	5	4	3	2	1			
7	6	5	4	3	2	1	استكشاف المعرفة الاستراتيجية	Strategic knowledge exploration	
7	6	5	4	3	2	1			توجد مناقشات داخل المنظمة حول المنافسين وتحركاتهم التنافسية
7	6	5	4	3	2	1			هناك ادراك للتوجهات ومتغيرات في قطاع نشاطنا
7	6	5	4	3	2	1			هناك لقاء دوري بين الأقسام لمناقشة التوجهات السوقية والتطورات التنافسية
7	6	5	4	3	2	1			نركز على اكتساب المعرفة حول الاستراتيجيات التي تتضمن مخاطر سوقية عالية
7	6	5	4	3	2	1			نقوم بجمع المعلومات والأفكار التي تتجاوز أسواقنا الحالية والخبرات التكنولوجية الجديدة.
7	6	5	4	3	2	1			نهتم بجمع المعلومات الجديدة التي تقودنا الى تعلم أشياء جديدة في تطوير المنتجات
7	6	5	4	3	2	1			
7	6	5	4	3	2	1	مشاركة المعرفة الاستراتيجية	strategic knowledge distribution	
7	6	5	4	3	2	1			تتكرر الاجتماعات بين أعضاء الإدارة العليا لمناقشة التطورات السوقية
7	6	5	4	3	2	1			البيانات حول رضى الزبائن تنتشر في كل المستويات التنظيمية وفق قواعد وإجراءات منظمة
7	6	5	4	3	2	1			عندما يكتشف أحد الأقسام أمراً مهماً حول المنافسين يكون سريعاً في تبليغ الأقسام الأخرى
7	6	5	4	3	2	1			المعلومات المهمة حتى السيئة منها حول البيئة التنافسية تصل الى مسؤولي القرار بسرعة
7	6	5	4	3	2	1			في منظماتنا فإن المعلومات ذات الأهمية الاستراتيجية سهلة الوصول للذين يحتاجونها أكثر.
7	6	5	4	3	2	1			عند الحصول على معلومات استراتيجية مهمة فإن المديرين عادة يتفقون على كيفية تأثيرها على المنظمة.
7	6	5	4	3	2	1			في الاجتماعات، يتم الحرص على فهم وجهة نظر كل شخص فيما يتعلق بالمعرفة الاستراتيجية الجديدة.
7	6	5	4	3	2	1	صناعة المعنى الاستراتيجي	strategic knowledge interpretation	
7	6	5	4	3	2	1			نبحث في الأخطاء المرتكبة في الجانب الاستراتيجي ونسعى لعدم تكرارها
7	6	5	4	3	2	1			فرق العمل داخل المنظمة مستعدة لاعادة التفكير في أي قرار في حال ظهور أي معلومات استراتيجية جديدة.
7	6	5	4	3	2	1			المعرفة الاستراتيجية تستخدم في تحسين المنتجات والخدمات والعمليات

7	6	5	4	3	2	1	القرارات اتي نتخذها من خلال المعرفة الاستراتيجية الجديدة تنعكس في تغييرات على الإجراءات والنظم			
7	6	5	4	3	2	1	يتم تبني الاقتراحات من قبل فرق العمل فيما يتعلق باستخدام المعرفة الاستراتيجية			
7	6	5	4	3	2	1	المعرفة الاستراتيجية المحصل عليها تدمج في استراتيجية المؤسسة			
<p>بدرجة عالية ←</p> <p>بدرجة ضعيفة</p>							<b>القدرات الديناميكية المميزة DDC</b>			
7	6	5	4	3	2	1	نصبح أسرع فأسرع في اكتشاف التغيرات الأساسية في صناعتنا (المنافسة التكنولوجية القوانين...)	<b>الاستشعار البيئي</b>	Sensing capability	
7	6	5	4	3	2	1	أصبحت مجهوداتنا تتركز أكثر في الجانب الذي نفوز فيه دائما			
7	6	5	4	3	2	1	نجمع المعلومات المتعلقة بالصناعة من خلال مصادر غير رسمية محادثة مع شركاء العمل، غداء عمل، ...			
7	6	5	4	3	2	1	ان توقعاتنا حول التحركات التالية لمنافسينا غالبا ما تكون صحيحة			
7	6	5	4	3	2	1	لدين فهم عميق للقواعد الأساسية في صناعتنا والديناميكية التنافسية للقطاع			
7	6	5	4	3	2	1	نعرف بالضبط مصادر المعلومات حول صناعتنا			
7	6	5	4	3	2	1	يطلب من كل قسم ان يقدم معرفته الخاصة حول الصناعة			
7	6	5	4	3	2	1	أعضاء الإدارة العليا يؤكدون على الموظفين ليكونوا متحسين لتحركات المنافسين			
7	6	5	4	3	2	1	دوريا نستعرض تأثيرات التغييرات المحتملة للصناعة على تفضيلات الزبائن			
7	6	5	4	3	2	1	تساعد الطرق والتقنيات الإدارية المتبناة في تحسين طريقة العمل داخل المنظمة			<b>التناسق والتكامل التنظيمي</b>
7	6	5	4	3	2	1	نلاحظ أن هناك تحسنا مستمرا في التكامل بين الأقسام والمستويات التنظيمية			
7	6	5	4	3	2	1	هناك فهم عميق لأهمية ودور كل فرد من أفراد المنظمة من قبل الإدارة العليا.			
7	6	5	4	3	2	1	الأفراد في المنظمة لديهم فهم عميق لاحتياجات الزبائن وأصحاب المصالح ويظهر ذلك في طريقة عمل المنظمة			
7	6	5	4	3	2	1	حين تتخذ قرارات من قبل الادرة العليا يتم فهم بسرعة ماهو دور كل فرد في تحقيقها			
7	6	5	4	3	2	1	هناك إحساس بعبارة نحن نربح معا ونخسر معا بالنسبة لكل أفراد المنظمة			
7	6	5	4	3	2	1	يتم تنفيذ العمليات وخطط الأعمال بطريقة نظامية			
<p>بدرجة عالية ←</p> <p>بدرجة ضعيفة</p>							<b>الاستجابة التنافسية Competitive Response</b>			
7	6	5	4	3	2	1	حينما نقوم باعداد خطة تسويقية جيدة يكون باستطاعتنا تنفيذها في وقت قصير	<b>السرعة</b>	Speed	
7	6	5	4	3	2	1	نحن سريعون في الاستجابة للتغيرات الهامة في هيكل تسعير المنافسين			

7	6	5	4	3	2	1	نقوم بتغييرات أنية حينما نعرف ان زبائننا غيرراضين عن جودة الخدمات والمنتجات المقدمة		
7	6	5	4	3	2	1	حينما نعلم ان الزبائن يرغبون ان نغير في المنتجات والخدمات تجتمع كل الأقسام للقيام بمجهودات متفق عليها		
7	6	5	4	3	2	1	يمكننا بسهولة القرار حول التجاوب للتغييرات السعريه لمنافسينا		
7	6	5	4	3	2	1	بعض تحركاتنا التنافسية الخاطئة استطعنا تصحيحها في الوقت المناسب		
7	6	5	4	3	2	1	المنظمة سريعة في الرد التنافسي على تقديم منتجات جديدة من قبل المنافسين		
7	6	5	4	3	2	1	دوريا نقوم بتقييم جهود تطوير المنتجات للتأكد فيما اذا كانت في توجه واحد يوافق رغبات الزبائن	Consistency	الثبات و الاتساق
7	6	5	4	3	2	1	بعض الأقسام تجتمع دوريا لتخطيط الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال		
7	6	5	4	3	2	1	نقيم بصفة منتظمة مدى رضا الزبائن عن منتجاتنا وخدماتنا		
7	6	5	4	3	2	1	اذا قام منافسنا الرئيسي بتحريك أساسي يمكننا الحصول على الموارد اللازمة للتجاوب		
7	6	5	4	3	2	1	نحن قادرون على مواجهة أي تحركات يقوم بها منافسونا		
7	6	5	4	3	2	1	نعمل على التطوير من مواردنا (البشرية، التكنولوجية،...) من أجل مواجهة أي تغيرات في بيئة الأعمال.		
7	6	5	4	3	2	1	هناك تجاوب ايجابي من قبل الزبائن لأي تحسين على منتجاتنا وخدماتنا	Effectiveness	الفعالية
7	6	5	4	3	2	1	توقعات زبائننا حول المنتجات الجديدة تكون صائبة		
7	6	5	4	3	2	1	تراجعتنا عن ادخال بعض للمنتجات الجديدة أو التحسينات لأنها لم تكن في وقتها المناسب كان صائبا		
7	6	5	4	3	2	1	حينما نشغل بمعالجة بعض المشاكل الداخلية في المنظمة لا يجعلنا ذلك ننسى التغيرات الحاصلة في محيط الأعمال		
7	6	5	4	3	2	1	عندما تحدث تغييرات كبيرة في بيئتنا نتكيف بنجاح دائما		
7	6	5	4	3	2	1	يمكننا أن نتعامل بفعالية مع تحركات المنافسين		
7	6	5	4	3	2	1	القرارات المتخذة لمواجهة أي تغيرات في البيئة التنافسية تحقق الأهداف المرغوبة		

## الخصائص الوظيفية والشخصية:

		الجنس:
		ذكر <input type="checkbox"/>
		أنثى <input type="checkbox"/>
الخبرة:		المستوى الوظيفي:
أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	بكالوريا <input type="checkbox"/>	اطار <input type="checkbox"/>
من 5 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/>	ليسانس <input type="checkbox"/>	اطار مسير <input type="checkbox"/>
أكثر من 10 سنوات <input type="checkbox"/>	ماستر أو ماجستير أو مهندس <input type="checkbox"/>	أخرى <input type="checkbox"/>
	أخرى..... <input type="checkbox"/>	

شكرا جزيلا على وقتكم وعلى حسن تعاونكم.



الملحق رقم 02: المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي المحسن، القيم المعيارية العليا والدنيا للفقرات

المتغير	المتوسط الحسابي Mean	المتوسط الحسابي المحسن 5% Trimmed Mean	القيم المعيارية Min Zscore	القيم المعيارية Max Zscore	المتغير	المتوسط الحسابي Mean	المتوسط الحسابي المحسن 5% Trimmed Mean	القيم المعيارية Min Zscore	القيم المعيارية Max Zscore
KEXP1	4.86	4.89	-2.05803-	1.53614	CI1	4.47	4.50	-2.29478-	1.67277
KEXP2	4.64	4.67	-2.04541-	1.82286	CI2	4.55	4.58	-2.33747-	1.61547
KEXP3	4.70	4.73	-1.95285-	1.65927	CI3	4.47	4.52	-2.32000-	1.69644
KEXP4	4.49	4.49	-1.79461-	1.80447	CI4	4.42	4.45	-2.28945-	1.73239
KEXP5	4.43	4.44	-1.84565-	1.95320	CI5	4.56	4.59	-2.64578-	1.81706
KEXP6	4.66	4.68	-2.02002-	1.78053	CI6	4.71	4.75	-2.60012-	1.60746
SKD1	4.77	4.85	-2.54027-	1.50079	CI7	4.46	4.48	-2.42116-	1.78149
SKD2	4.75	4.79	-2.77550-	1.66125	SP1	4.58	4.62	-2.55464-	1.72154
SKD3	4.71	4.79	-2.38403-	1.47387	SP2	4.75	4.82	-2.47177-	1.47945
SKD4	4.88	4.95	-2.63556-	1.44350	SP3	4.67	4.70	-2.59670-	1.65244
SKD5	4.72	4.78	-2.59151-	1.59184	SP5	4.78	4.83	-2.70630-	1.58848
SKS1	4.52	4.56	-2.44531-	1.72760	SP6	4.72	4.76	-2.67007-	1.64009
SKS2	4.77	4.81	-2.75661-	1.63392	SP7	4.74	4.79	-2.66997-	1.61896
SKS3	4.63	4.65	-2.61423-	1.71209	CON1	4.97	5.04	-3.03255-	1.78579
SKS4	4.79	4.83	-3.06318-	1.79209	CON2	4.85	4.90	-3.19252-	1.63483
xploi1	5.05	5.12	-2.16668-	1.37968	CON3	5.07	5.14	-3.16713-	1.76953
xploi2	4.66	4.68	-2.11154-	1.86120	CON4	4.86	4.91	-3.13990-	1.48547
xploi3	4.66	4.70	-2.65629-	1.70122	CON5	5.06	5.14	-2.75819-	1.53088
xploi4	4.95	5.01	-2.77905-	1.44742	CON6	4.76	4.80	-3.04975-	1.45798
SEN1	4.70	4.68	-2.17188-	1.84536	EF1	4.83	4.88	-2.81431-	1.67356
SEN 2	4.77	4.81	-2.86968-	1.69540	EF2	4.58	4.62	-2.51808-	1.43032
SEN 3	4.75	4.77	-2.14151-	1.75376	EF3	4.83	4.89	-2.76420-	1.56495
SEN 4	4.69	4.75	-2.88062-	1.79817	EF4	4.94	4.99	-2.86567-	1.49759
SEN 5	4.79	4.84	-2.95840-	1.73079	EF5	4.79	4.85	-3.16294-	1.83839
SEN 6	4.94	4.97	-2.53985-	1.77869	EF6	4.81	4.87	-2.69299-	1.54992
SEN 7	4.88	4.92	-3.04188-	1.66051	EF7	4.98	5.03	-2.94761-	1.49918
SEN 8	4.89	4.93	-3.07140-	1.65993					
SEN 9	4.91	4.93	-2.34929-	1.68913					

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS

## الملحق رقم 3: الاشتراكيات الأولية والقيم المستخلصة

المتغير	معاملات الشبوع الأولية	القيم المستخلصة لمعاملات الشبوع Extraction	المتغير	معاملات الشبوع الأولية	القيم المستخلصة لمعاملات الشبوع Extraction
KEXP1	.604	.489	CI1	.728	.706
KEXP2	.492	.392	CI2	.752	.645
KEXP3	.757	.688	CI3	.722	.632
KEXP4	.722	.585	CI4	.711	.674
KEXP5	.582	.507	CI5	.709	.603
KEXP6	.817	.811	CI6	.718	.641
SKD1	.610	.519	CI7	.684	.541
SKD2	.586	.488	SP1	.712	.575
SKD3	.742	.799	SP2	.746	.650
SKD4	.663	.567	SP3	.751	.633
SKD5	.560	.390	SP5	.799	.730
SSM1	.638	.483	SP6	.763	.758
SSM2	.760	.844	SP7	.691	.672
SSM3	.719	.628	CON1	.627	.535
SSM4	.695	.649	CON2	.655	.516
SKIM1	.716	.603	CON3	.687	.614
SKIM2	.544	.458	CON4	.767	.814
SKIM3	.756	.817	CON5	.597	.412
SKIM4	.761	.632	CON6	.699	.542
SEN1	.656	.476	EF1	.723	.594
SEN 2	.693	.506	EF2	.680	.609
SEN 3	.620	.517	EF3	.600	.523
SEN 4	.752	.667	EF4	.674	.544
SEN 5	.831	.695	EF5	.798	.707
SEN 6	.807	.599	EF6	.756	.736
SEN 7	.763	.665	EF7	.740	.629
SEN 8	.733	.682			
SEN 9	.815	.538			

Extraction Method: Maximum Likelihood.

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS

الملحق رقم: 4 تشبعت العبارات على المتغيرات التسعة باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي

Pattern Matrix <sup>a</sup>									
الأبعاد	العامل								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
SEN8	.822								
SEN 5	.804								
SEN 4	.796								
SEN 7	.776								
SEN 6	.759								
SEN 3	.742								
SEN 10	.685								
SEN 2	.673								
SEN 1	.658								
CI1		.872							
CI2		.816							
CI4		.814							
CI3		.796							
CI6		.731							
CI5		.730							
CI7		.690							
EF6			.937						
EF3			.814						
EF5			.765						
EF7			.691						
EF4			.668						
EF1			.656						
EF2			.632						
SP6				.873					
SP5				.871					
SP7				.811					
SP2				.795					
SP3				.684					
SP1				.600					
CON4					.939				
CON1					.745				
CON2					.666				
CON3					.662				
CON6					.642				
CON5					.597				
KEXP6						.879			
KEXP 3						.773			

KEXP 4						.660			
KEXP 5						.592			
KEXP 2						.551			
KEXP 1						.537			
SKD3							.913		
SKD1							.715		
SKD4							.686		
SKD2							.619		
SKD5							.521		
XPLOI3								.891	
XPLOI 1								.684	
XPLOI 2								.635	
XPLOI 4								.616	
SSM2									.929
SSM4									.744
SSM3									.728
SSM1									.548
Extraction Method: Maximum Likelihood.									
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.									
a. Rotation converged in 7 iterations.									

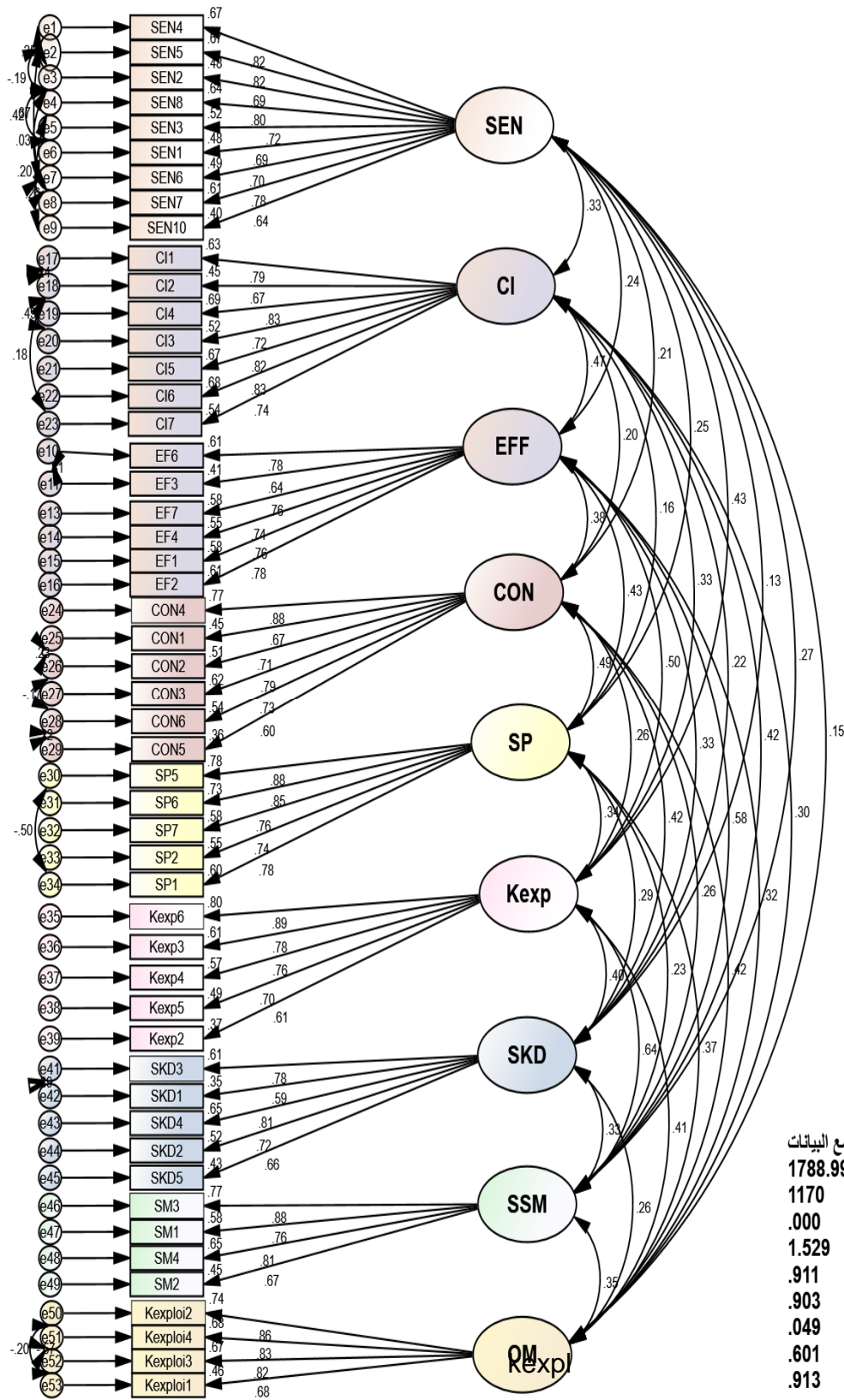
المصدر: بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS

### الملحق رقم: 5 مصفوفة ارتباط العوامل

مصفوفة ارتباط العوامل									
العامل	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1.000	.356	.227	.273	.223	.401	.120	.249	.157
2	.356	1.000	.410	.162	.182	.293	.163	.381	.271
3	.227	.410	1.000	.428	.289	.424	.312	.482	.309
4	.273	.162	.428	1.000	.429	.357	.303	.237	.336
5	.223	.182	.289	.429	1.000	.262	.298	.234	.362
6	.401	.293	.424	.357	.262	1.000	.346	.493	.340
7	.120	.163	.312	.303	.298	.346	1.000	.204	.195
8	.249	.381	.482	.237	.234	.493	.204	1.000	.310
9	.157	.271	.309	.336	.362	.340	.195	.310	1.000
Extraction Method: Maximum Likelihood.									
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.									

المصدر: مخرجات برمجية SPSS

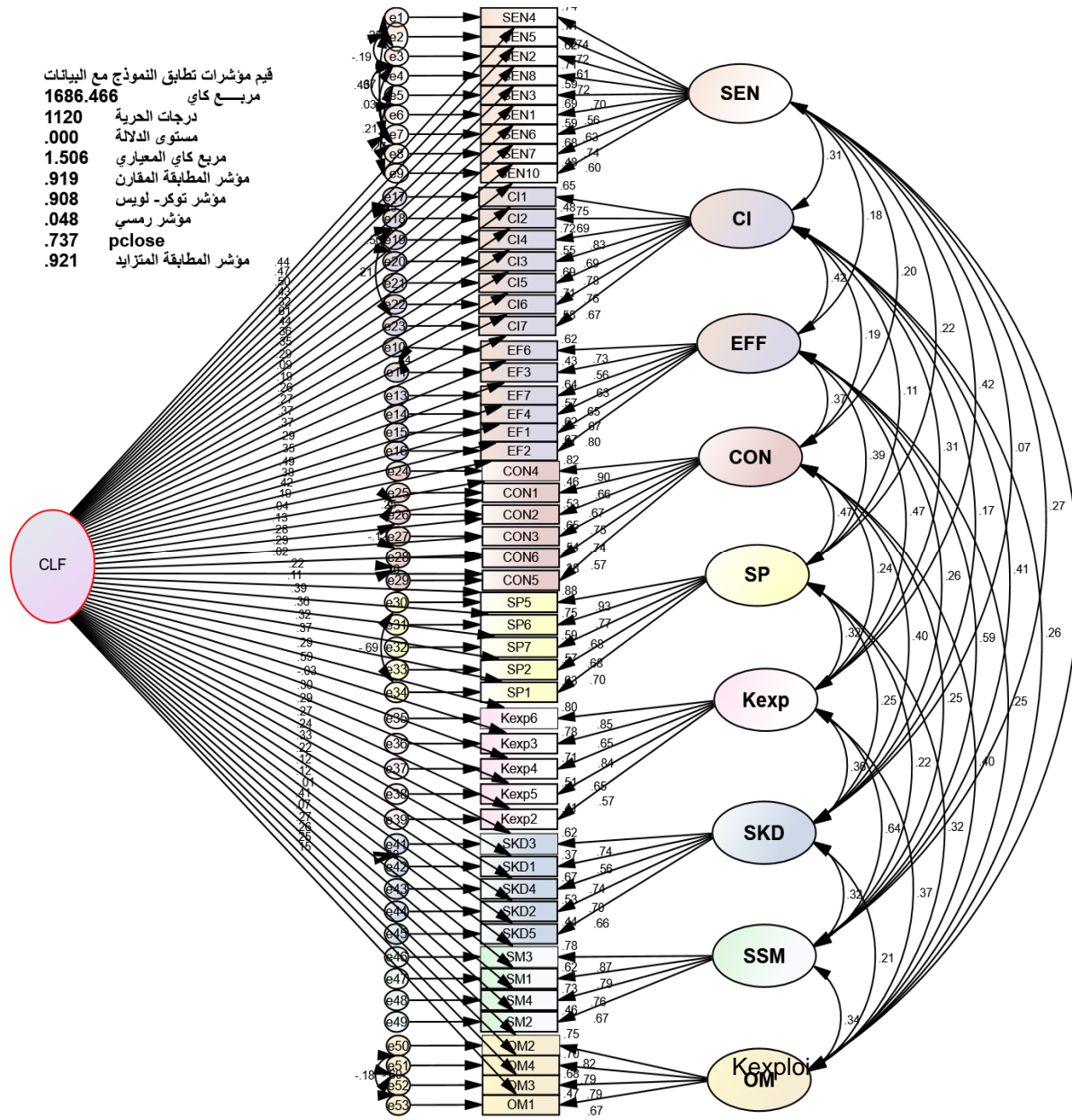
الملحق رقم: 06 النموذج القياسي بعد التعديل



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
 مربع كاي 1788.998  
 درجات الحرية 1170  
 مستوى الدلالة .000  
 مربع كاي المعياري 1.529  
 مؤشر المطابقة المقارن .911  
 مؤشر توكر- لويس .903  
 مؤشر رمسي .049  
 pclose .601  
 مؤشر المطابقة المتزايد .913

المصدر: مخرجات برنامج AMOS

الملحق رقم 07: تحديد اختبار المتغير الكامن المشترك من خلال برنامج AMOS



الملحق رقم 07: اختبار المتغير الكامن المشترك

أوزان الانحدار المعيارية بعد ادخال المتغير الكامن المشترك Standardized Regression Weights: WITH CLF				أوزان الانحدار المعيارية قبل ادخال المتغير الكامن المشترك Standardized Regression Weights: WITHOUT CLF				الفارق
المسار		Estimate	المسار		Estimate			
SEN 4	<---	SEN	0.818	SEN 4	<---	SEN	0.817	0.001
SEN 5	<---	SEN	0.819	SEN 5	<---	SEN	0.817	0.002
SEN 2	<---	SEN	0.695	SEN 2	<---	SEN	0.694	0.001
SEN 8	<---	SEN	0.798	SEN 8	<---	SEN	0.799	-0.001
SEN 3	<---	SEN	0.718	SEN 3	<---	SEN	0.718	0
SEN 1	<---	SEN	0.693	SEN 1	<---	SEN	0.693	0
SEN 6	<---	SEN	0.702	SEN 6	<---	SEN	0.699	0.003

SEN 7	<---	SEN	0.783	SEN 7	<---	SEN	0.784	-0.001
SEN 9	<---	SEN	0.634	SEN 9	<---	SEN	0.635	-0.001
EF6	<---	EFF	0.766	EF6	<---	EFF	0.78	-0.014
EF3	<---	EFF	0.61	EF3	<---	EFF	0.641	-0.031
EF7	<---	EFF	0.723	EF7	<---	EFF	0.763	-0.04
EF4	<---	EFF	0.72	EF4	<---	EFF	0.742	-0.022
EF1	<---	EFF	0.744	EF1	<---	EFF	0.762	-0.018
EF2	<---	EFF	0.807	EF2	<---	EFF	0.783	0.024
CI1	<---	CI	0.787	CI1	<---	CI	0.791	-0.004
CI 2	<---	CI	0.686	CI 2	<---	CI	0.673	0.013
CI 4	<---	CI	0.84	CI 4	<---	CI	0.831	0.009
CI 3	<---	CI	0.724	CI 3	<---	CI	0.724	0
CI 5	<---	CI	0.813	CI 5	<---	CI	0.817	-0.004
CI 6	<---	CI	0.817	CI 6	<---	CI	0.827	-0.01
CI 7	<---	CI	0.73	CI 7	<---	CI	0.737	-0.007
CON4	<---	CONS	0.891	CON4	<---	CONS	0.876	0.015
CON1	<---	CONS	0.671	CON1	<---	CONS	0.673	-0.002
CON2	<---	CONS	0.706	CON2	<---	CONS	0.715	-0.009
CON3	<---	CONS	0.786	CON3	<---	CONS	0.787	-0.001
CON6	<---	CONS	0.729	CON6	<---	CONS	0.732	-0.003
CON5	<---	CONS	0.593	CON5	<---	CONS	0.602	-0.009
SP5	<---	SP	0.92	SP5	<---	SP	0.884	0.036
SP6	<---	SP	0.829	SP6	<---	SP	0.853	-0.024
SP7	<---	SP	0.737	SP7	<---	SP	0.759	-0.022
SP2	<---	SP	0.722	SP2	<---	SP	0.742	-0.02
SP1	<---	SP	0.75	SP1	<---	SP	0.775	-0.025
KEXP 6	<---	KEXP	0.881	KEXP 6	<---	KEXP	0.895	-0.014
KEXP 3	<---	KEXP	0.794	KEXP 3	<---	KEXP	0.783	0.011
KEXP 4	<---	KEXP	0.808	KEXP 4	<---	KEXP	0.756	0.052
KEXP 5	<---	KEXP	0.685	KEXP 5	<---	KEXP	0.703	-0.018
KEXP 2	<---	KEXP	0.599	KEXP 2	<---	KEXP	0.609	-0.01
SKD3	<---	SKD	0.754	SKD3	<---	SKD	0.78	-0.026
SKD1	<---	SKD	0.568	SKD1	<---	SKD	0.593	-0.025
SKD4	<---	SKD	0.768	SKD4	<---	SKD	0.806	-0.038
SKD2	<---	SKD	0.7	SKD2	<---	SKD	0.722	-0.022
SKD5	<---	SKD	0.675	SKD5	<---	SKD	0.656	0.019
XPLOI 3	<---	XPLOI	0.872	XPLOI 3	<---	XPLOI	0.879	-0.007
XPLOI 1	<---	XPLOI	0.758	XPLOI 1	<---	XPLOI	0.761	-0.003
XPLOI 4	<---	XPLOI	0.832	XPLOI 4	<---	XPLOI	0.809	0.023
XPLOI 2	<---	XPLOI	0.665	XPLOI 2	<---	XPLOI	0.674	-0.009
SSM 2	<---	SSM	0.846	SSM 2	<---	SSM	0.862	-0.016
SSM 4	<---	SSM	0.823	SSM 4	<---	SSM	0.826	-0.003
SSM 3	<---	SSM	0.813	SSM 3	<---	SSM	0.817	-0.004
SSM 1	<---	SSM	0.689	SSM 1	<---	SSM	0.679	0.01

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS

## الملاحق رقم: 08 معاملي الالتواء والتفرطح لاختبار فرضية التوزيع الطبيعي

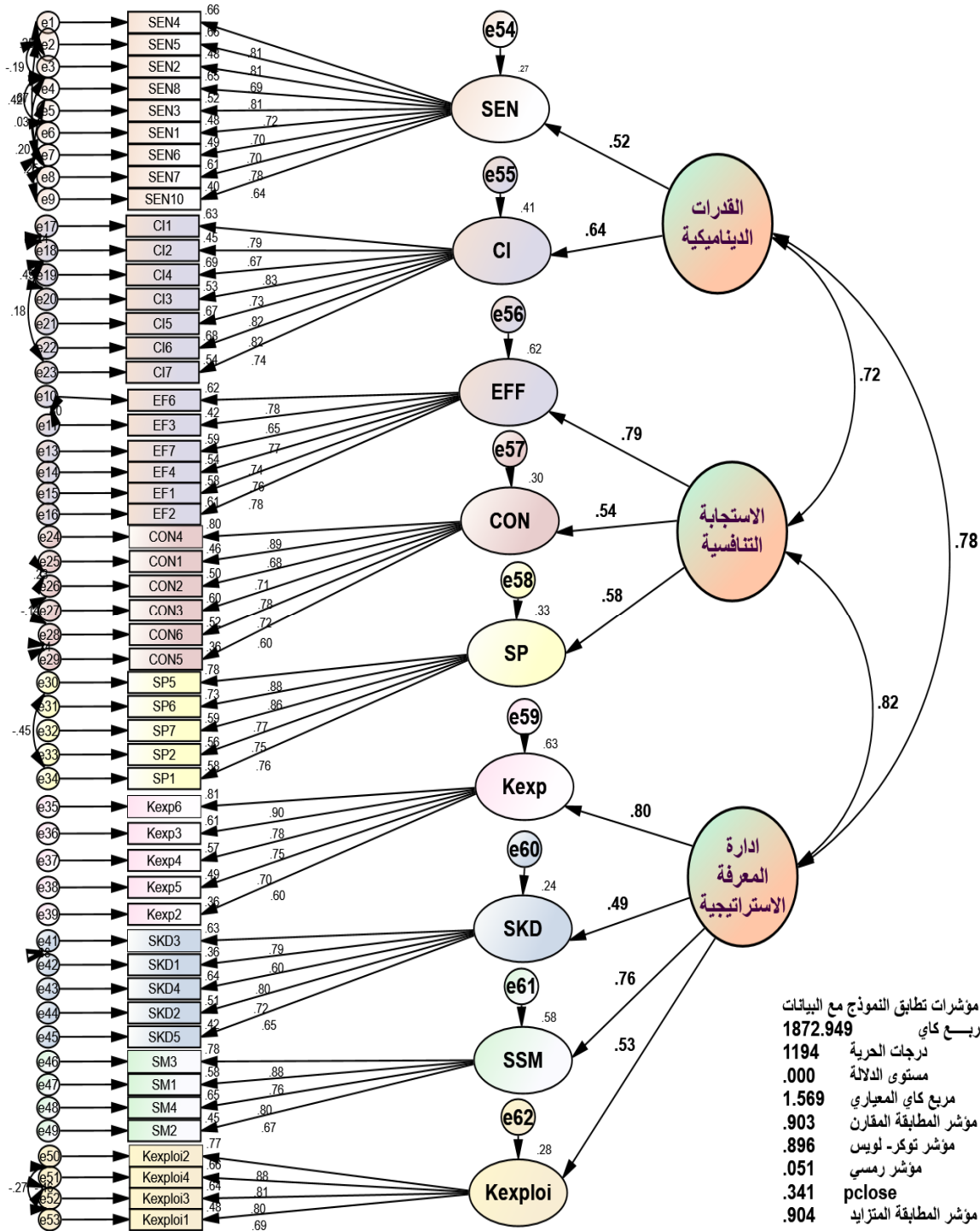
Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
SSM 1	1.000	7.000	-.570	-3.446	-.160	-.482
SSM 3	1.000	7.000	-.396	-2.390	-.278	-.840
SSM 4	1.000	7.000	-.493	-2.980	.139	.421
SSM 2	1.000	7.000	-.461	-2.784	-.020	-.060
XPLOI 2	2.000	7.000	-.220	-1.330	-.718	-2.170
XPLOI 4	1.000	7.000	-.617	-3.726	-.073	-.220
XPLOI 1	2.000	7.000	-.383	-2.312	-.638	-1.927
XPLOI 3	1.000	7.000	-.415	-2.506	-.135	-.409
SKD5	1.000	7.000	-.271	-1.640	-.082	-.247
SKD2	1.000	7.000	-.238	-1.435	-.361	-1.089
SKD4	1.000	7.000	-.653	-3.946	.112	.337
SKD1	1.000	7.000	-.590	-3.566	.066	.199
SKD3	1.000	7.000	-.533	-3.221	-.104	-.315
KEXP 2	2.000	7.000	-.326	-1.967	-.700	-2.114
KEXP 5	2.000	7.000	-.112	-.677	-.819	-2.473
KEXP 4	2.000	7.000	-.084	-.505	-.695	-2.099
KEXP 3	2.000	7.000	-.061	-.370	-.765	-2.311
KEXP 6	2.000	7.000	-.199	-1.202	-.453	-1.370
SP1	1.000	7.000	-.283	-1.712	-.222	-.670
SP2	1.000	7.000	-.453	-2.736	-.272	-.822
SP7	1.000	7.000	-.113	-.685	.151	.457
SP6	1.000	7.000	-.408	-2.465	-.108	-.325
SP5	1.000	7.000	-.202	-1.218	-.343	-1.035
CON5	1.000	7.000	-.916	-5.534	.415	1.255
CON6	1.000	7.000	-.195	-1.180	-.344	-1.040
CON3	1.000	7.000	-.477	-2.882	-.145	-.437
CON2	1.000	7.000	-.555	-3.352	.439	1.326
CON1	1.000	7.000	-.830	-5.015	.805	2.432
CON4	1.000	7.000	-.442	-2.671	-.340	-1.027
CI7	1.000	7.000	-.401	-2.420	-.334	-1.008



Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
CI 6	1.000	7.000	-.361	-2.183	-.322	-.973
CI 5	1.000	7.000	-.349	-2.108	-.007	-.021
CI 3	1.000	7.000	-.480	-2.899	-.259	-.781
CI 4	1.000	7.000	-.334	-2.021	-.426	-1.286
CI 2	1.000	7.000	-.344	-2.078	-.666	-2.010
CI 1	1.000	7.000	-.286	-1.729	-.660	-1.995
EF2	1.000	7.000	-.473	-2.858	-.600	-1.813
EF1	1.000	7.000	-.247	-1.495	-.750	-2.265
EF4	1.000	7.000	-.540	-3.264	-.423	-1.277
EF7	1.000	7.000	-.520	-3.141	-.483	-1.459
EF3	1.000	7.000	-.556	-3.357	.062	.187
EF6	1.000	7.000	-.614	-3.709	.081	.245
SEN10	1.000	7.000	-.687	-4.153	.063	.192
SEN 7	1.000	7.000	-.388	-2.343	-.280	-.844
SEN 6	1.000	7.000	-.613	-3.703	.225	.681
SEN 1	2.000	7.000	.089	.539	-.870	-2.628
SEN 3	2.000	7.000	-.345	-2.087	-.690	-2.086
SEN 8	1.000	7.000	-.492	-2.973	-.160	-.482
SEN 2	1.000	7.000	-.558	-3.370	-.285	-.861
SEN 5	1.000	7.000	-.713	-4.310	.302	.913
SEN 4	1.000	7.000	-.645	-3.895	.323	.974

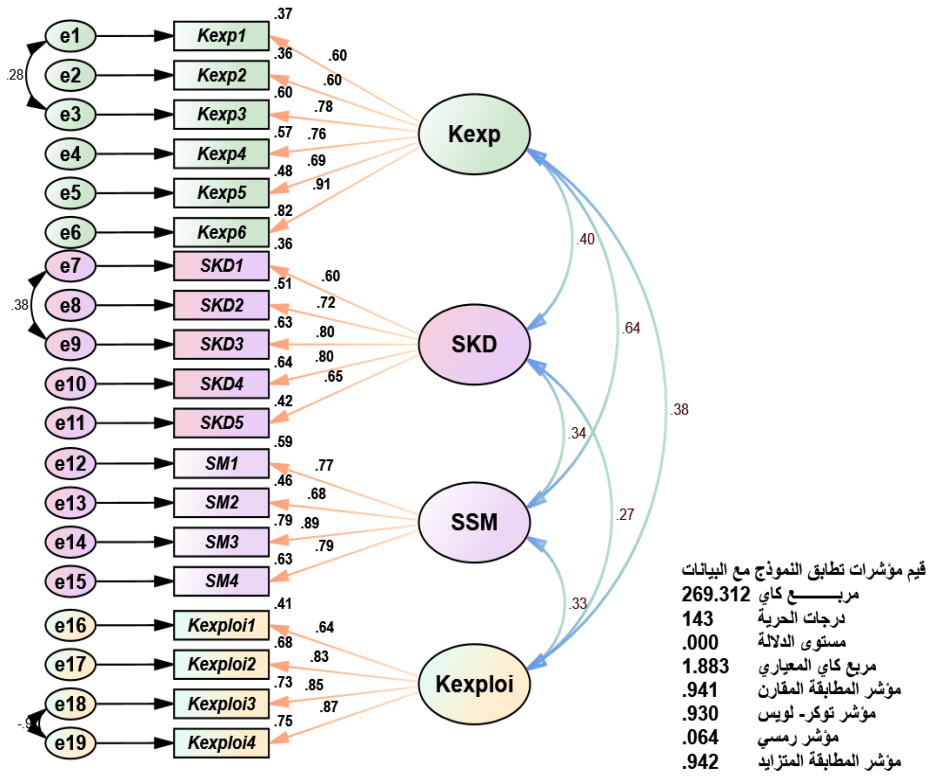
المصدر: مخرجات برمجية AMOS V 23

الملحق رقم 09: النموذج القياسي من الدرجة الثانية

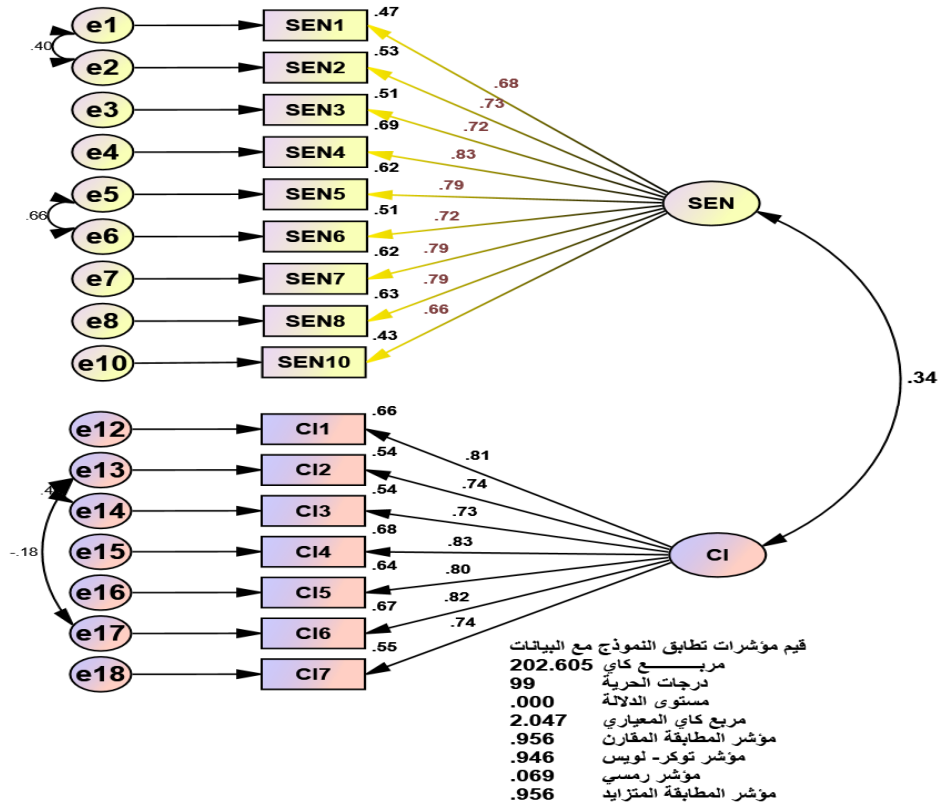


المصدر: مخرجات برمجية AMOS V 23

الملحق رقم 10: نموذج القياس لمتغير الاستجابة التنافسية

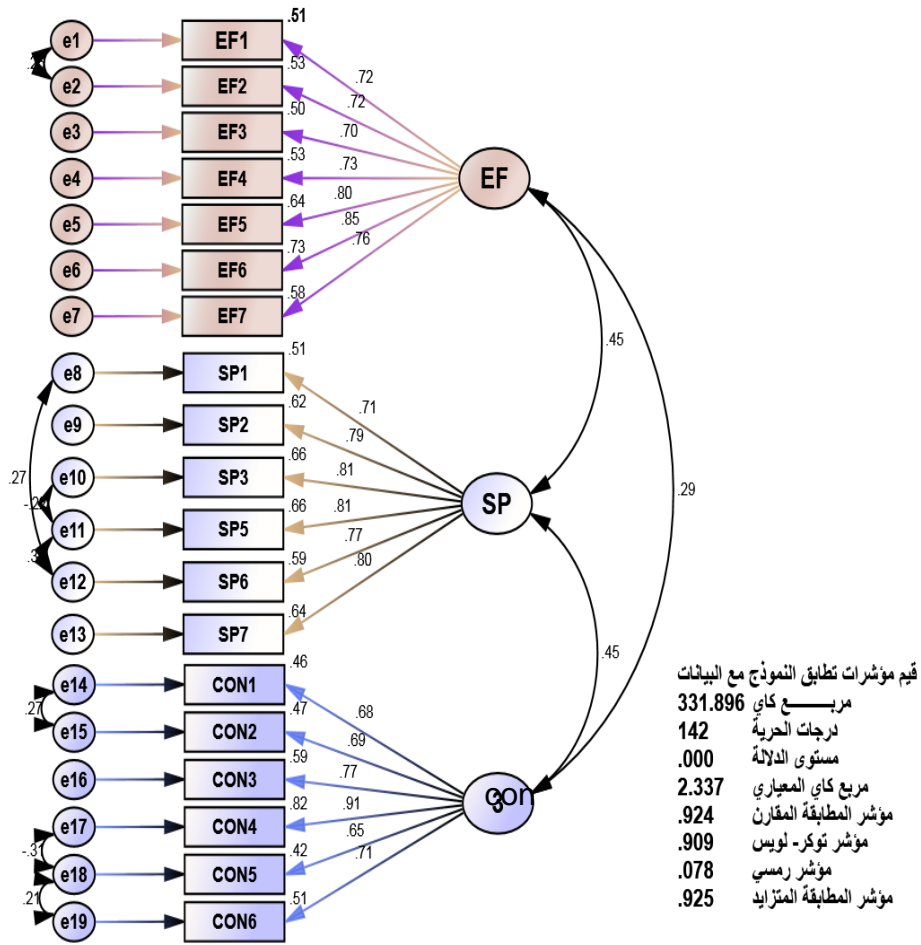


الملحق رقم 11: نموذج القياس لمتغير القدرات الديناميكية



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برمجية AMOS V 23

الملحق رقم 12: نموذج القياس لغير الاستجابة التنافسية



## الملحق رقم 13: بعض البيانات حول المؤسسات العاملة في قطاع الصناعة الالكترونية (مدينة برج بوعريريج)

اسم المؤسسة	عدد العمال	تاريخ بداية النشاط	أمثلة عن المنتجات	حجم الانتاج	مبلغ الاستثمار
SPA CONDOR ELECTRONICS	4600	2002-11-23	TV (TMC) RECEPTEUR REFREGERATEUR CLIMATISEUR MICRO-ONDE CHAUFFAGE CHAUFF EAU MACHINE A LAVER TABLETTE.....	599439 u/an 227982 u/an 316025 u/an 301397 u/an 19110 u/an 153000 u/an 35090 u/an 26185 u/an 37740 u/an	5 115 MDA
SARL ABABOU ELECTRONIC CRISTOR	668	01-01-1998	TV LCD-LED REFREGERATEUR CONGELATEUR CUISINIERE 4 & 5 FEUX MACHINE A LAVER AUTO & SEMI AUTO RECEPTEUR NUMERIQUE CLIMATISEUR	10764 u/an 28000 u/an 68700 u/an - - 31000 u/an	56 220 000 DA
SARL LOTFI (GEANT)	302	12-11-2005			
EURL ARCODYM	184	01-04-2006	MACHINE A LAVER 10 KG MACHINE A LAVER 7,8 KG MACHINE A LAVER 4 KG CLIMATISEUR 12000 BTU FOURNEAU	40000 u/an 5000 u/an 5000 u/an 2000 u/an 45000 u/an	500 000 000,00 DA
SARL SENTRAX	183	24-02-1998			
SARL ATTIA ELECTRONIC	151	02-01-1999	PRODUITS BLANCS & INJETION PLASTQUE	30000 u/an	124800000,00 DA

698 000 000,00 D A	42000 u/an 17000 u/an 13000 u/an 6800 u/an 20000 u/an 15000 u/an	CLIMATSEUR SPLIT ET AREMOIRE REFREGERATEUR CONGELATEUR MACHINE A LAVER AUTO MACHINE A LAVER SEMI AUTO CUISINIERE	15-04-2000	120	SARL UPAC ELECTRONICS
145 500 000,00 D A		Electricité (montage, assemblage de matériel) Electroménager (fabrication, gros) Electronique professionnelle et radio-électricité : matériel (fabrication)	03-03-2007	96	SARL SOFREL (COBRA)
33 MDA		EQUIPEMENT ELECTROMENAGER	05-12-1998	36	EURL PACIFIC NEGOCE
	2500 u/an 2400 u/an 750 u/an 1800 u/an 6000 u/an 8000 u/an	MACHINE A LAVER CLIMATISEUR POIL A GAZ CUISINIERE TELEVISEUR DEMODULATEUR	23-02-2004	31	SARL HANI ELECTRONICS
24000000,00 DA	LAVE LINGE SINGLE TUB : 12000 u/an LAVE LINGE TWIN TUB : 15000 u/an	LAVE LINGE SINGLE TUB LAVE LINGE TWIN TUB	05-06-2005	300	SARL MEBARKIA & CIE ELECTRONICS (CRIDOR)
/		TVC - DEMODULATEURS - REFRIGERATEURS	01-06-2001	150	EURL TIC (MAXTOR)
	3000 u/an 2000 u/an 900 u/an	TV LED RECEPTEUR TV CRT	05-02-2009	21	SARL LAALAOUNA

المصدر: بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طريق مديرية التسيير العقاري للمنطقة الصناعية لبرج بوعريج

## الملحق رقم 14: رقم الأعمال والقيمة المضافة للمؤسسات محل الدراسة

		2005	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Condor	رقم الأعمال	4 638 012 119,86	1 833 894 340,32	2 842 240 472,13	17 522 254 418,13	31 777 492 007,96	43 922 929 099	47 747 116 985,45
	القيمة المضافة	355 056 294,38	/	/	/	/	/	/
SARL ABABOU ELECTRONIC CRISTOR	رقم الأعمال	/	/	2 393 556 757,71	3 104 119 275,95	4 052 594 258,33	3 722 847 934,55	2 838 380 545,97
	القيمة المضافة	/	/	426 420 187,11	538 358 536,77	623 355 379,17	780 181 268,45	533 295 917,76
PACIFIC NEGOCE	رقم الأعمال	/	85 467 238,65	111 672 718,5	258 617 187,72	406 703 206,23	266 068 621,22	348 158 289,58
	القيمة المضافة	/	85 467 238,65	8 750 236,23	19 522 126,02	30 840 556,34	27 192 057,13	38 746 587,66
SARL LOTFI ELECTRONICS	رقم الأعمال	/	1 517 304 654,41	1800100056.7	2843044053.9	4 817 377 327,49	7 572 671 436,94	6 015 695 723,44
EURL ARCODYM	القيمة المضافة	/	/	1245314078.18	1 184 266 223,73	3 336 398 431,58	3 891 752 707	4 918 487 664
	رقم الأعمال	/	/	/	/	/	540 517 397	647 155 802
SARL SENTRAX ELECTRONICS	القيمة المضافة	/	523 871 636,15	637 167 155,42	1 134 087 292,45	1 168 354 458,86	/	/
	رقم الأعمال	/	84 754 071,68	1 113 691 894,34	106 689 407,26	220 422 784,66	/	/
EURL TIC (MAXTOR)	القيمة المضافة	/	116 478 606,75	121 784 204,99	256 623 963,85	298 482 483,82	178 505 815,56	/
	رقم الأعمال	/	15 209 405	11 275 155,7	26 708 996,85	28 794 343,43	25 691 132,97	/

المصدر: اعتمادا على الميزانيات المالية من خلال موقع السجل التجاري <https://sidjilcom.cnrc.dz>