



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ..... / 2024.

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل. م. د)

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

المذكرة موسومة بـ:

## دور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس

تحت إشراف الدكتورة:

- أ.د. بخوش مديحة.

من إعداد الطلبة:

- مراح حاتم.

- زرقين محمد الأمين.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
ساري نصر الدين	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
بخوش مديحة	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
عايب فاطمة الزهرة	أستاذ مساعد - ب	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023 - 2024

## شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

نبدأ بالحمد والشكر لله على كرمه وإرشاده. نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، ونشهد أن سيدنا ونبينا محمدًا عبده ورسوله، الذي دعا إلى رضوانه، صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه وأتباعه وسلم.

بعد أن نشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا في إتمام هذا البحث المتواضع، نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الدكتورة مديحة بخوش، التي شرفتنا بإشرافها على مذكرة بحثنا. لا يمكن قياس قيمة توجيهاتها العلمية، التي ساهمت بشكل كبير في إتمام هذا العمل في الوقت المناسب.

كما نعبر عن امتناننا واحترامنا للجنة المناقشة، الذين ساهموا بتصويباتهم واقتراحاتهم في تطوير هذا العمل. ونشكر جميع أساتذة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكذلك عمال مؤسسة مناجم الفوسفات في تبسة.

في الختام، نسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن يجعلنا من عباده الصالحين.

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحًا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين."

## الإهداء

إلى من أضاءوا دروبنا وسقوا بذور نجاحنا بماء حنانهم ودموع سعادتهم:

نهديكما يا والدينا هذا الإنجاز، ثمرة جهودكما وتضحياتكما التي لا تُحصى. أنتما شمسٌ أضاءت دروبنا، وظلٌّ وقانا حرَّ الحياة، وبوصلةٌ هَدَتْ خطواتنا. شكراً لكما على كلِّ ما قدمتماه لنا من حبِّ ورعاية ودعم، فأنتم السند الذي لا ينكسر، والحضن الدافئ الذي نلوذ به في كلِّ وقت.

نهديكم يا أمهاتنا أرواحنا، فأنتن النور الذي ملأ حياتنا، والحبُّ الذي غمرنا بدفئه.

نهديكم يا جداتنا حنانكم الذي غمرنا، وحكمتم التي نورثُ طريقنا. شكراً لكما على كلِّ ما قدمتماه لنا من رعاية وعناية، فأنتما الأمان الثابتيان اللتان احتضنتانا بدفءٍ وحنان، وربيتنا على حبِّ الخير والفضيلة.

نهديكم يا إخوتنا وأخواتنا صبركم ودعمكم الذي لا ينقطع. شكراً لكما على كلِّ ما قدمتماه لنا من مساندةٍ ووقوفٍ إلى جانبنا في كلِّ خطوةٍ من خطواتنا. فأنتما الصديقان الوفيان، والسندان القويان، والشريكان في النجاح.

نهديكم يا أصدقائنا وصديقاتنا شكراً عميقاً على تشجيعكم الدائم ودعمكم المُستمر. شكراً لكم على إيمانكم بقدراتنا، ودفءكم لنا نحو تحقيق أحلامنا. فأنتما النموذج المُلهم الذي نقندي به، والمُحفِّز على التقدُّم والتطور.

### إلى أستاذتنا بخوش مديحة وبوعلاق نوال

نهديكم أستاذتنا جزيل الشكر على ثقتكم بنا، وتقديركم لإنجازاتنا. شكراً لكم على كلِّ ما قدمتماه لنا من توجيهٍ ودعمٍ، فأنتن المُعلِّمات المُلهمات اللاتي ساهمن في صقل مواهبنا وتطوير مهارتنا.

كما نُهدي هذا الإنجاز إلى كلِّ من آمنَ بنا ودعمنا، إلى كلِّ من رسمَ بسمَةً على شفتينا، ومسحَ دمعَةً من عيوننا. نُهدي هذا الإنجاز إلى وطننا الحبيب، وإلى كلِّ شابٍ وشابَةٍ يُحلمُ بمستقبلٍ مُشرقٍ.

أبنائكمما

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وعرهان	
الإهداء	
فهرس المحتويات	I.....
قائمة الجداول	IV.....
قائمة الأشكال	V.....
قائمة الملاحق	VI.....
المقدمة العامة	أ-و.....
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	1.....
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة	3.....
المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة	3.....
أولاً: التطور التاريخي لإدارة المعرفة	3.....
ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة	6.....
المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة، أهدافها وآلياتها	8.....
أولاً: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها	8.....
ثانياً: آليات إدارة المعرفة	10.....
المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة	15.....
أولاً: عمليات إدارة المعرفة حسب الدراسات السابقة	15.....
ثانياً: عمليات إدارة المعرفة	17.....
المبحث الثاني: الإطار النظري للتوجه الاستراتيجي وعلاقته بإدارة المعرفة	22.....
المطلب الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي	22.....
أولاً: مفهوم التوجه الاستراتيجي	22.....
ثانياً: أهمية التوجه الاستراتيجي	24.....

26	المطلب الثاني: أنواع التوجه الاستراتيجي
27	أولاً: حسب (Miles & Snow)
28	ثانياً: حسب (Gatignon & Xuereb)
29	ثالثاً: حسب (Morgan & Strong)
32	المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالتوجه الاستراتيجي
32	أولاً: دور إدارة المعرفة حسب موقع المؤسسة في السوق
34	ثانياً: دور إدارة المعرفة حسب توجهات المؤسسة للأطراف أصحاب المصلحة
35	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: دور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس</b>	
36	بتبسة
38	المبحث الأول: الدراسات السابقة وإجراءات الدراسة الحالية
38	المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة
38	أولاً: الدراسات باللغة العربية
39	ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية
42	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية
44	المطلب الثاني: لمحة عن مؤسسة سوميفوس
44	أولاً: التعريف بالمؤسسة
44	ثانياً: نشأة المؤسسة
46	ثالثاً: مهام مؤسسة سوميفوس
47	رابعاً: مبادئ مؤسسة سوميفوس
48	خامساً: أهداف مؤسسة سوميفوس
49	المطلب الثالث: إجراءات الدراسة
49	أولاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
52	ثانياً: مصادر جمع البيانات والمعلومات

52	.....	ثالثا: أدوات المعالجة الإحصائية
55	.....	رابعا: جاهزية البيانات للدراسة
60	.....	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
60	.....	المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
62	.....	المطلب الثاني: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة
66	.....	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
66	.....	أولا: اختبار الفرضية الأولى
67	.....	ثانيا: اختبار الفرضية الثانية
69	.....	ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة
72	.....	خلاصة الفصل
75-73	.....	الخاتمة
76	.....	قائمة المراجع
83	.....	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

15	الجدول رقم 1: عمليات إدارة المعرفة حسب دراسات مختلفة.....
22	الجدول رقم 2: التعاريف المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي .....
56	الجدول رقم 3: نتائج اختبار كولموغوروف-سميرنوف.....
57	الجدول رقم 4: المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.....
57	الجدول رقم 5: الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة .....
58	الجدول رقم 6: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة .....
60	الجدول رقم 7: جدول يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية .....
62	الجدول رقم 8: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات محور إدارة المعرفة .....
64	الجدول رقم 9: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات محور التوجه الاستراتيجي .....
66	الجدول رقم 10: جدول يبين نتائج اختبار T لعينة واحدة.....
68	الجدول رقم 13: جدول يبين نتائج اختبار التحليل متعدد التباين .....
69	الجدول رقم 14: جدول يبين نتائج اختبار T للعينة المستقلة وتحليل التباين الأحادي .....

## قائمة الأشكال

- 
- الشكل رقم 1: تصنيف مفاهيم إدارة المعرفة التي تم تحديدها ..... 11
- 
- الشكل رقم 2: نموذج الدراسة ..... 51
- 
- الشكل رقم 3: شكل يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية ..... 61
-

## قائمة الملاحق

---

83.....	الملحق رقم 1: استمارة استبانة.....
86.....	الملحق رقم 2: قائمة الأساتذة المحكمين.....
87.....	الملحق رقم 3: مخرجات برنامج SPSS V <sup>28</sup> .....

---

## المقدمة العامة

## المقدمة العامة

### 1. تمهيد

يعيش العالم اليوم مرحلة من التحولات العميقة التي تشمل كافة جوانب الحياة، من الاقتصاد والسياسة إلى التكنولوجيا والثقافة. هذه التحولات، المدفوعة بعوامل مثل العولمة والابتكار التكنولوجي المستمر، تخلق بيئة ديناميكية ومعقدة تفرض على الأفراد والمؤسسات التكيف مع سرعة التغيرات وتعدد التحديات. في هذا السياق، تبرز الحاجة إلى استراتيجيات فعالة تمكن المؤسسات من التنافس والازدهار.

في مواجهة هذه الديناميكية، تأتي إدارة المعرفة كأداة حاسمة للمؤسسات الراغبة في تحقيق التميز الاستراتيجي. حيث أن القدرة على جمع المعلومات، تحليلها، وتحويلها إلى معرفة تطبيقية تعد عنصراً أساسياً في تحديد آفاق المؤسسات. كما أن التوجه الاستراتيجي يلعب دوراً محورياً في تحديد مسار المؤسسات وتحقيق أهدافها، فهو يعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على استدامة ونجاح المؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، ويمثل الخارطة الرئيسية التي توجه القرارات وتحدد الخطوات الاستراتيجية لتحقيق الأهداف المرجوة، ودراسة هذين المتغيرين (إدارة المعرفة، التوجه الاستراتيجي) تفتح المجال أمام تناول العلاقة بينهما واختبارها ميدانياً في واقع مؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس في تبسة.

### 2. إشكالية الدراسة

يشهد العصر الحالي تحولات متسارعة ومعقدة تفرض على المؤسسات البحث المستمر عن آليات تمكنها من التكيف والتطور في بيئة الأعمال المتغيرة. وفي هذا السياق، تبرز أهمية دراسة العوامل التي تساهم في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسات، وكيفية تأثيرها على قدرتها على التنافس والاستمرارية. تأتي إدارة المعرفة كمجال حيوي يمكن أن يوفر للمؤسسات الأدوات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

لذا تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي من خلال دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس بتبسة، وتقييم مدى تأثيرها على القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة. ومن هذا المنطلق، تم طرح الإشكالية الآتية: كيف تساهم إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسات؟ وما هو واقع ذلك في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة؟

## المقدمة العامة

وانطلاقاً من الإشكالية المطروحة، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تتم إدارة المعرفة في المؤسسة المبحوثة؟
- كيف يمكن قياس تأثير إدارة المعرفة على التوجه الاستراتيجي؟
- ما هي التحديات التي تواجه المؤسسة في تطبيق إدارة المعرفة؟
- ما الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة المعرفة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للمؤسسة؟

### 3. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الموضوع من خلال ما يلي:

#### 3-1- من الناحية العلمية

- تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي كموضوعات حيوية في الفكر الإداري الحديث.
- استكشاف كيفية تفاعل إدارة المعرفة مع العمليات الاستراتيجية داخل المؤسسات، وتحديداً في بيئة العمل الجزائرية.
- إثراء البحث العلمي بمعلومات قيمة حول تأثير إدارة المعرفة على التوجه الاستراتيجي في سياق محلي محدد.
- تقديم مساهمة نوعية للمكتبة العلمية بدراسات تتعلق بإدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي.

#### 3-2- من الناحية العملية

- توفير بيانات ونتائج يمكن أن تفتح آفاقاً جديدة للبحث العلمي في مجال إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي.
- تقديم فهم عميق لواقع إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة، وتحليل العلاقة بينهما.
- استناداً إلى النتائج، سيتم تقديم توصيات عملية قد تساهم في تحسين الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز فهم أهمية الموضوع للمعنيين.

#### 4. أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى استكشاف تأثير إدارة المعرفة على تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة، ويتضمن الأهداف الفرعية التالية:

- تطوير إطار نظري يغطي الجوانب الرئيسية لإدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي كما تم تناولهما في الأدبيات الإدارية.
- تحليل كيفية تنفيذ إدارة المعرفة في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة وتحديد العمليات الرئيسية لها.
- تحديد مدى تأثير إدارة المعرفة على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.
- صياغة توصيات محددة لمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة لتحسين التوجه الاستراتيجي من خلال تعزيز إدارة المعرفة.

#### 5. فرضيات الدراسة

تم بناء الدراسة الحالية عن فرضيات كما يلي:

- **الفرضية الأولى:** تُظهر مؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس بتبسة تبنياً معنوياً للتوجهات الاستراتيجية الأربعة بدرجة تتجاوز المتوسط الحسابي الفرضي، عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .
- **الفرضية الثانية:** تؤثر إدارة المعرفة بشكل معنوي على توجه واحد على الأقل من التوجهات الاستراتيجية الأربعة في مؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس، عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .
- **الفرضية الثالثة:** توجد فروق معنوية في آراء إطارات مؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس حول المحور الإجمالي للدراسة حسب المتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

## 6. مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

- **إدارة المعرفة:** هي مجموعة من العمليات التي تتم داخل المؤسسة، تساعد على إيجاد المعرفة، توليدها، استخدامها، تنظيمها، ونشرها، وتستخدم في الأنشطة الإدارية المختلفة، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات. وتركز على الوعي بثقافة المؤسسة، والقدرة على كسب ومشاركة الخبرة الجماعية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- **المعرفة الخارجية والداخلية:** تشير المعرفة الخارجية إلى المعرفة التي تم إنشاؤها خارج حدود المؤسسة والتي يتم تخزينها داخل حدود مؤسسات أخرى، أما الخارجية فهي تعبر عن المعرفة التي تم إنشاؤها داخل المؤسسة والتي تكون متاحة للفريق بأكمله.
- **عمليات إدارة المعرفة:** وتتضمن حسب الدراسة الحالية:
  - **التخصيص:** يعني استخدام طريقة موجهة نحو النظام في استراتيجية إدارة المعرفة لإدارة المعرفة الصريحة مع أهداف المؤسسة.
  - **الترميز:** يشير إلى عملية تحويل المعرفة إلى معلومات من خلال تحديد الرموز اللازمة لترميز المعرفة.
  - **الاستكشاف:** يعني التعلم وتطوير المعرفة بهدف زيادة أداء المؤسسة من خلال استكشاف إمكانيات جديدة.
- **المعرفة الشاملة والمتخصصة:** لم أجد تعريفاً محدداً لهذا المصطلح في نتائج البحث، ولكن يمكن فهم المعرفة الشاملة على أنها المعرفة العامة التي تشمل مجموعة واسعة من الموضوعات، بينما المعرفة المتخصصة تركز على مجال معين بعمق.
- **التوجه الاستراتيجي:** يُعرف بأنه الأسس والمبادئ التي توجه نشاطات المؤسسة وتؤثر فيها، وتشكل السلوكيات التي تهدف إلى تحقيق أفضل أداء للأعمال بشكل مستمر.
- **أنواع التوجه الاستراتيجي:** وهي حسب الدراسة الحالية:
  - **التوجه الدفاعي:** يشير إلى استراتيجية تركز على الحفاظ على ما لدى المؤسسة واستخدام ميزتها التنافسية لصد المنافسين.
  - **التوجه الاستباقي:** يعبر عن ميل المؤسسة إلى توقع والتصرف بناءً على الاحتياجات المستقبلية بدلاً من الرد على الأحداث بعد وقوعها.

## المقدمة العامة

- **التوجه التحليلي:** يعني كيفية قرار المؤسسات بناءً على المعلومات التي يجمعونها، وهذا يعني ربط البيانات التي قد يتم جمعها بأهداف المؤسسة العامة.
- **التوجه الإستجابي:** يشير إلى النهج الذي تستجيب فيه المؤسسة للأحداث أو التغييرات في البيئة بعد حدوثها بدلاً من توقعها والتخطيط لها مسبقاً.

### 7. حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية:

**7-1 الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على دور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي، مع التأكيد على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة (المعرفة الخارجية، المعرفة الداخلية، التخصيص، الترميز، الاستكشاف، المعرفة الشاملة والمتخصصة) وتأثيرها على التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة (التوجه الدفاعي، التوجه الاستباقي، التوجه التحليلي، التوجه الإستجابي).

**7-2 الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس بتبسة.

**7-3 الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على الإطارات في مؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس بتبسة.

**7-4 الحدود الزمنية:** تمت الدراسة خلال الفترة الزمنية المحددة للموسم الجامعي 2023/2024.

### 8. هيكل الدراسة

لتجسيد موضع الدراسة والوصول إلى نتائج المنتظرة سيتم الاعتماد على خطة لمعالجته في فصلين فصل منها سيخصص للجانب النظري، والفصل الثاني سيخصص للجانب التطبيقي ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

#### 1.8. الفصل الأول:

سيحمل الفصل الأول عنوان "الإطار النظري للدراسة"، وسيتم تقسيمه إلى مبحثين رئيسيين. المبحث الأول سيغطي المفاهيم الأساسية حول إدارة المعرفة، بما في ذلك تعريفها، أهميتها، أهدافها، والآليات المستخدمة فيها، بالإضافة إلى استعراض عمليات إدارة المعرفة المختلفة. أما المبحث الثاني فسيتناول الإطار النظري للتوجه الاستراتيجي وعلاقته بإدارة المعرفة، مستعرضاً ماهية التوجه الاستراتيجي، أنواعه المختلفة، والدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تشكيل وتعزيز هذا التوجه.

### 2.8. الفصل الثاني:

سيتناول الفصل الثاني من الدراسة "دور إدارة المعرفة على تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس بتبسة"، وسيُقسم إلى مبحثين أساسيين. المبحث الأول سيتم فيه مناقشة أبرز الدراسات التي تحدث عن إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي في مطلب أول، ثم سيقدم لمحة عن مؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس في مطلب ثان وأخيرا مطلب ثالث يتعرض لإجراءات الدراسة المتبعة في الدراسة الحالية. المبحث الثاني سيخصص لتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، متضمناً المطلب الأول الذي يتعلق بالوصف الإحصائي لعينة الدراسة، والمطلب الثاني الذي يدرس ويحلل إجابات أفراد العينة، والمطلب الثالث الذي يختبر فرضيات الدراسة.

وستختتم الدراسة بخاتمة تعرض أهم النتائج المتوصل إليها وكذلك أهم الاقتراحات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول  
الإطار النظري للدراسة

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

في عالم الأعمال الديناميكي اليوم، باتت المعرفة تُمثل أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تمتلكها المؤسسات. وتُعد إدارة المعرفة، كنهج منظم لخلق، والتخزين، والتبادل، والاستخدام الفعال للمعرفة، أداةً حاسمةً لتمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي، مستخدمةً مؤسسة مناجم الفوسفات "سوميفوس" كدراسة حالة. وهذا الأمر يطرح دراسة إدارة المعرفة وتحديد التوجه الاستراتيجي وطبيعة العلاقة بينهما.

وبغية تغطية هذا الجانب من الدراسة، سيتم في هذا الفصل الأول التطرق إلى الأساسيات النظرية حول إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي والعلاقة بينهما من خلال ما يلي:

- **المبحث الأول:** مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة.
- **المبحث الثاني:** الإطار النظري للتوجه الاستراتيجي وعلاقته بإدارة المعرفة.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

في ظل عصر المعلومات المعاش، تبرز إدارة المعرفة كحجر زاوية في بناء المؤسسات الناجحة والمجتمعات المتطورة. ولقد شهدت إدارة المعرفة تطوراً ملحوظاً عبر العصور، حيث تحولت من مجرد ممارسات تقليدية إلى نظام متكامل يُعنى بتنظيم وتحليل ومشاركة المعلومات. وفي الوقت الحاضر، يُنظر إلى إدارة المعرفة على أنها مفهوم شامل يجمع بين الأدوات التكنولوجية والمنهجيات الإدارية لتعزيز قدرات المؤسسات على التعلم والابتكار. وسيتم التفصيل في هذا المفهوم كالتالي:

- **المطلب الأول:** ماهية إدارة المعرفة.
- **المطلب الثاني:** أهمية إدارة المعرفة، أهدافها وآلياتها.
- **المطلب الثالث:** عمليات إدارة المعرفة.

### المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

منذ فترة الستينات وحتى الأيام الحالية، شهدت إدارة المعرفة تطوراً مستمراً يعكس التغيرات العميقة في بنية المعلومات وطرق تداولها، حيث بدأت بمفاهيم بسيطة تركز على جمع المعلومات وتصنيفها، وتطورت إلى نظريات معقدة تهتم بالتحليل والتطبيق الاستراتيجي للمعرفة. كما أن البحوث والدراسات الحديثة سلطت الضوء على أهمية الابتكار والتكامل بين الأنظمة المعرفية المختلفة. وتُظهر هذه الأعمال الجديدة كيف يمكن للمؤسسات استغلال إدارة المعرفة ليس فقط كأداة للحفاظ على المعلومات، بل كمحرك أساسي للنمو والتطور المستدام.

### أولاً: التطور التاريخي لإدارة المعرفة

فيما يلي مراحل تطور مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المؤسسات:

#### 1. فترة الستينات والسبعينات

في الستينات، لم يكن مفهوم إدارة المعرفة قد تبلور بعد كمجال مستقل. ومع ذلك، كانت هناك ممارسات متعلقة بجمع وتبادل المعلومات داخل المؤسسات. هذه الممارسات وضعت الأساس لما سيصبح لاحقاً نهجاً منظماً لإدارة المعرفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Becerra-Fernandez, I., & Leidner, D. (2008). *Knowledge Management: An Evolutionary View*. M.E.Sharpe. P 11.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

وفي فترة السبعينيات، بدأت الأفكار حول إدارة المعرفة تأخذ شكلاً أوضح، حيث تحول التركيز إلى أهمية المعرفة داخل المؤسسات وكيف يمكن تبادلها والحفاظ عليها، وشهد هذا العصر الاعتراف بالمعرفة كأصل حيوي يحتاج إلى إدارة منهجية لتعزيز أداء المؤسسة<sup>1</sup>.

### 2. فترة الثمانينيات

شهدت فترة الثمانينيات تطوراً مهماً في مفهوم إدارة المعرفة، أين بدأ يشمل العمليات النظامية لإدارة المعرفة وتم النظر إليه كأداة لتحقيق ميزة تنافسية. هذه الفترة أكدت على القيمة الاستراتيجية للمعرفة وإمكاناتها لتميز المؤسسات في السوق<sup>2</sup>.

### 3. فترة التسعينيات

شهدت التسعينيات تطوراً كبيراً في مجال إدارة المعرفة، تم خلال هذا العقد الاعتراف بإدارة المعرفة كتخصص أكاديمي وممارسة مهنية، وأصبح استخدام التكنولوجيا لتسهيل عمليات إدارة المعرفة محوراً رئيسياً، ومكنت هذه الثورة التكنولوجية المؤسسات من إدارة المعرفة بشكل أكثر كفاءة وفعالية، مستفيدة من أدوات مثل قواعد البيانات والشبكات الداخلية والبرمجيات التعاونية<sup>3</sup>.

وفي الألفية الجديدة، وبشكل خاص في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، توسعت إدارة المعرفة لتشمل عمليات تحديد المعرفة وتنظيمها وتخزينها ونشرها داخل المؤسسات، حيث تم التركيز على دور الأنظمة في تحقيق كفاءات تشغيلية أفضل. وأدى ظهور الإنترنت والتقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تحويل إدارة المعرفة، مما سمح بالتعاون العالمي والوصول إلى كميات هائلة من المعلومات<sup>4</sup>.

وبالتالي فالمرحلة الأولى من ظهور إدارة المعرفة عرفت تطوراً ملحوظاً يتميز بالتأثير المتغلغل للتكنولوجيا والديناميكية التنظيمية المتغيرة.

<sup>1</sup> Becerra-Fernandez, I, (2008), **Op.cit**, P: 11.

<sup>2</sup> Masic, B., Nesic, S., Nikolic, D., & Dzeletovic, M. (2017). **Evolution of knowledge management**. *Industrija*, 45(2), P: 129.

<sup>3</sup> Masic, B., **Op.cit**, P: 140.

<sup>4</sup> Dalkir, K. (2023). **Key milestones in the evolution of knowledge management: What is next?** In *The Future of Knowledge Management*. Springer Nature Switzerland, P: 49.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

4. فترة 2010-2014: بدأ اندماج التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي وتحليلات البيانات الضخمة في اكتساب بروز في البحوث المتعلقة بإدارة المعرفة، ومثلت هذه الفترة المراحل الأولى للاستفادة من هذه التقنيات لأتمتة عمليات المعرفة واستخراج الرؤى من مجموعات البيانات الكبيرة<sup>1</sup>.

5. فترة 2015-2019: أصبح تأثير منصات وسائل التواصل الاجتماعي والأدوات التعاونية (Collaborative tools) على مشاركة المعرفة داخل المؤسسات موضوعًا بارزًا خلال هذه الفترة، حيث تم التأكيد على التحول نحو تبادل المعرفة التفاعلي والديناميكي بشكل متزايد، مما يعكس التغييرات في ديناميكية التواصل داخل المؤسسات<sup>2</sup>.

6. فترة 2020-الآن: في السنوات الأخيرة، تم تحديد تدابير الاحتفاظ بالمعرفة الاستباقية ومشاركة المعرفة عبر الوظائف، وتطور الأدبيات حول  $KM^3$  في سياقات بين المؤسسات كاتجاهات رئيسية، حيث كان هناك تركيز متزايد على الالتقاط والاحتفاظ بالمعرفة الحرجة<sup>4</sup> وكسر الحواجز، وتيسير تدفق المعرفة عبر مجالات وظيفية مختلفة داخل المؤسسات، ولقد استكشفت الدراسات الأكاديمية هذه الاتجاهات بشكل واسع، مما وفر رؤى قيمة حول تطور إدارة المعرفة خلال العقد الماضي، وكانت مجلة إدارة المعرفة (The Journal of Knowledge Management) منصة مهمة لنشر الأبحاث حول التطور التنظيمي وإدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال الرقمية والنظام البيئي لسلسلة التوريد المستدامة، مما يعكس المجالات المتنوعة للتأثير والتطبيق لمفاهيم إدارة المعرفة<sup>5</sup>.

ومما سبق يمكن استخلاص أن إدارة المعرفة تطورت من ممارسات جمع المعلومات في الستينات إلى نظام متكامل يدمج التكنولوجيا والإدارة الاستراتيجية. بدءًا من الاعتراف بأهميتها الاستراتيجية في الثمانينات، إلى الاستفادة من التكنولوجيا في التسعينات، وصولاً إلى التكامل مع الذكاء الاصطناعي

<sup>1</sup> Akhavan, P., Ebrahim, N. A., Fetrati, M. A., & Pezeshkan, A. (2016). **Major trends in knowledge management research: a bibliometric study**. *Scientometrics*, 107(3), P: 1251.

<sup>2</sup> Agostini, L., Nosella, A., Sarala, R., Spender, J.-C., & Wegner, D. (2020). **Tracing the evolution of the literature on knowledge management in inter-organizational contexts: a bibliometric analysis**. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), P: 465.

Little, B. (2024, January 3). **The 5 biggest knowledge management trends for 2024**. Bloomfire. On the website: <https://bloomfire.com/blog/knowledge-management-trends/>

<sup>3</sup> Knowledge management: إدارة المعرفة

<sup>4</sup> المعرفة الحرجة هي المعرفة القيمة والمتينة بما يكفي لتقديم ميزة تنافسية مستدامة تبرر تكلفة الاحتفاظ بها ونقلها من موظف إلى آخر.

<sup>5</sup> N Purwanto, E., T Sule, E., Soemaryani, I., & Azis, Y. (2021). **The roles of knowledge management and cooperation in determining company innovation capability: A literature review**. *Interdisciplinary Journal of Information Knowledge and Management*, 16, P: 127.

Masic, B., **Op.cit**, P: 147.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

والتحليلات الكبيرة في الألفية الجديدة، حيث تُظهر إدارة المعرفة تطورًا مستمرًا يعزز التعاون والابتكار في المؤسسات.

### ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة

تتجر الأعمال بعدة مفاهيم إدارة المعرفة، وفيما يلي أحدث ما قدم حول المصطلح:

فيما يلي بعض التعريفات لإدارة المعرفة (KM) في الفترة من 2010 إلى غاية الوقت الحالي:

حيث عرفها (Ramsin, & Paige) بأنها: "إطار لتطبيق ممارسات تطوير إدارة المعرفة - ومثل جميع المنهجيات -، يتكون من جزأين: عملية ولغة النمذجة"<sup>1</sup>.

فهذا التعريف يقدم إطاراً عاماً يتكون من جزأين: عملية ولغة نمذجة. العملية هي مجموعة من الخطوات المنطقية التي توجه المؤسسة في إنشاء وتخزين ومشاركة واستخدام المعرفة. أما لغة النمذجة فهي مجموعة من المفاهيم والرموز والقواعد التي تستخدم لتمثيل وتوصيل المعرفة بين الأفراد والجماعات.

أما (Becerra-Fernandez, & Sabherwal) فيعرفانها على أنها: "أداء الأنشطة المتعلقة باكتشاف والتقاط ومشاركة وتطبيق المعرفة بحيث يزيد، بطريقة فعالة - من حيث التكلفة -، من تأثير المعرفة على تحقيق أهداف الوحدة"<sup>2</sup>.

فالباحثان يقدمان نظرة عملية لإدارة المعرفة، تركز على الأنشطة التي تؤديها المؤسسة للتعامل مع المعرفة في مختلف مراحلها. كما يبرز زيادة تأثير المعرفة على تحقيق أهداف المؤسسة.

ويذكر (Pauleen) أن: "تطبيق إدارة المعرفة يتم من خلال استراتيجيات فردية، تستند إلى الخبرة والمهارات، لخلق قيمة قصوى للأفراد"<sup>3</sup>.

وهذا التعريف يركز على الجانب الإنساني والشخصي لإدارة المعرفة. ويركز على الاستراتيجيات الفردية التي يتبناها الأفراد لإدارة معرفتهم الخاصة بناء على خبراتهم ومهاراتهم. كما يهدف الباحث إلى خلق قيمة قصوى للأفراد من خلال تحسين قدراتهم وإمكانياتهم وإنجازاتهم.

<sup>1</sup> Ramsin, R., & Paige, R. F. (2010). **Iterative criteria-based approach to engineering the requirements of software development methodologies**. IET Software, 4(2), P: 91.

<sup>2</sup> Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2014). **Knowledge management: Systems and processes** (2nd ed.). Routledge, P: 4.

<sup>3</sup> Pauleen, D. J. (2011). **Personal knowledge management: Individual, organizational and social perspectives** (G. E. Gorman, Ed.). Gower Publishing. P: 10.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

ويعرفها (Groff, & Jones) بأنها: "مجموعة من الأنشطة التنظيمية لتحقيق أهداف التنظيم من خلال الاستفادة القصوى من المعرفة"<sup>1</sup>.

وتبرز هنا النظرة التنظيمية لإدارة المعرفة التي تركز على الأنشطة التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق أهداف التنظيم من خلال الاستفادة القصوى من المعرفة بشكل يشمل جميع مستويات المؤسسة من القيادة والإدارة، والموظفين، والشركاء، والعملاء، مع التركيز على الجانب الاستراتيجي والتشغيلي لإدارة المعرفة.

ويرى (Clobridge) أنها تشير إلى أنها: "عملية النقاط ووصف وتنظيم ومشاركة المعرفة - جعلها مفيدة وقابلة للاستخدام وقابلة للتكيف وقابلة لإعادة الاستخدام"<sup>2</sup>.

ويضيف (Gao, Chai, & Liu) أن إدارة المعرفة لا تتعلق فقط بإدارة المحتوى الملموس من الأدبيات، ولكن أيضا استخراج المعلومات من البيانات الخام المتاحة على المؤسسة والنظام.<sup>3</sup> ليميز بين المحتوى الملموس والمعلومات الخام.

أما (Little) فيشير إلى أن: "إدارة المعرفة هي عملية استخدام التقنيات الذكية والمتقدمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، من خلال توليد ونقل وتدوين واستفادة المعرفة الإقليمية والوظيفية والشخصية، مع مراعاة الثقة والمخاطر والأمن في التعامل مع البيانات والخوارزميات، وتعزيز ثقافة التعلم والتعاون المستمر بين الموظفين والخبراء"<sup>4</sup>.

هذا التعريف يوضح أن إدارة المعرفة هي عملية تستخدم التقنيات الذكية والمتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي الإبداعي وأداة السؤال والجواب، لمساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، مثل النمو والابتكار والتنافسية.

ومن التعاريف سابقة الذكر يمكن القول أن إدارة المعرفة هي عملية تهدف إلى تعزيز فعالية استخدام المعرفة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال مجموعة من الأنشطة التنظيمية والاستراتيجيات المتكاملة. وتشمل هذه الأنشطة اكتشاف المعرفة، التقاطها، تنظيمها، ومشاركتها، وتطبيقها بكفاءة من حيث التكلفة. وتستخدم في إدارة المعرفة تقنيات ذكية ومتقدمة لتوليد ونقل وتدوين واستفادة المعرفة، مع مراعاة عوامل

<sup>1</sup> Groff, T. R., & Jones, T. P. (2012). **Introduction to Knowledge Management**. Routledge, P: 2.

<sup>2</sup> Clobridge, A. (2013). **Defining knowledge Management**. Clobridge Consulting Website.

<http://clobridgeconsulting.com/defining-knowledge-management>

<sup>3</sup> Gao, T., Chai, Y., & Liu, Y. (2018). **A review of knowledge management about theoretical conception and designing approaches**. International Journal of Crowd Science, 2(1), P: 44.

<sup>4</sup> Little, B. (2024, January 3). **The 5 biggest knowledge management trends for 2024**. Bloomfire.

<https://bloomfire.com/blog/knowledge-management-trends/>, P: 5-7.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الثقة والأمن في التعامل مع البيانات. كما تعزز إدارة المعرفة ثقافة التعلم والتعاون المستمر بين الموظفين والخبراء، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وبناء ميزة تنافسية مستدامة.

وبالنسبة لتسميتها، في الماضي، كانت تُعرف الممارسات المتعلقة بإدارة المعرفة بأسماء مختلفة مثل "إدارة المعلومات" أو "التعلم التنظيمي"، ولكن مع تطور المجال، استقر الاسم على "إدارة المعرفة" كمصطلح شامل يغطي كافة العمليات المتعلقة بالمعرفة داخل المؤسسات.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة، أهدافها وآلياتها

في المطلب الموالي سيتم التطرق إلى كل من أهداف وأهمية إدارة المعرفة، بإضافة إلى المصطلحات ذات الصلة التي تعزز فهم هذا المجال المعرفي.

#### أولاً: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها

تبرز إدارة المعرفة كمفهوم له أهمية كبيرة في المؤسسات المعاصرة نظراً للأهداف التي تضطلع بها، وسيتم توضيح ذلك كما يلي:

#### 1. أهمية إدارة المعرفة:

يمكن إيجاز أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:

- مساعدة المؤسسة على تحسين عملياتها التجارية، لتقديم قيمة لعملائها وأصحاب المصلحة بتوفير أفضل الممارسات والمعايير التي يمكن أن تقلل من وقت الدورة والتكلفة وأخطاء العمليات، مع تسهيل المحادثات والمناقشات التي يمكن أن تولد معرفة ورؤى وحلول قيمة للمشكلات والفرص التي تواجهها العمليات، أو بإنشاء طرق جديدة أو محسنة للقيام بالأشياء التي يمكن أن تزيد من رضا العملاء والجودة وأداء العمليات.<sup>2</sup>
- العمل على خلق تميز تنافسي مقارنة بالمنافسين من خلال تقديم قيمة فريدة ومتفوقة لعملائها وأصحاب المصلحة. بتعزيز قدرتها على الابتكار أو توفير ثقافة داعمة، وبيئة تعاونية، وحيز إبداعي

<sup>1</sup> Spender, J. C. (2015). **Knowledge management: Origins, history, and development**. In *Advances in Knowledge Management*. Springer International Publishing, P: 3.

<sup>2</sup> Ibrahim, F., & Reid, V. (2009). **What is the Value of Knowledge Management Practices?** *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7(5), P: 567.

Du Plessis, M. (2007). **The role of knowledge management in innovation**. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), P: 20.

Gao, T., **Op. Cit**, P: 50.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- يمكن أن يعزز توليد الأفكار، والمعرفة الجديدة، وتبادلها، وتطبيقها، أو توفير عملية منهجية واستراتيجية واضحة وتقنية مناسبة يمكنها تسهيل تحديد الابتكارات وتقييمها وتنفيذها.<sup>1</sup>
- المساعدة على مواجهة تحديات العولمة من خلال تمكينها من اكتساب المعرفة ومشاركتها عبر مواقع وثقافات ولغات مختلفة أو بين أعضائها الداخليين، مثل الموظفين والمدبرين والقادة، مما يمكن أن يعزز التنسيق والتواصل والتعاون في المؤسسة.<sup>2</sup>
  - الاحتفاظ برأسمالها الفكري من خلال النقاط وتوثيق المعرفة الصريحة والضمنية لأعضائها وأصحاب المصلحة، وخاصة أولئك الذين يغادرون المؤسسة أو يتقاعدون منها مع نقل ونشر المعرفة الملتقطة والموثقة إلى الأعضاء وأصحاب المصلحة الجدد أو الحاليين، الذين يمكنهم استخدام المعرفة وتطبيقها في أنشطة عملهم.

ومما تقدم، فإن إدارة المعرفة تُعتبر حيوية لأنها تساهم في تحسين العمليات التجارية وتقديم قيمة مضافة، مما يخلق تميزًا تنافسيًا من خلال الابتكار والتعاون. كما تساعد على مواجهة تحديات العولمة بتحسين التنسيق والتواصل، وتعمل على الاحتفاظ بالرأسمال الفكري للمؤسسة من خلال توثيق ونقل المعرفة بين الأعضاء.

### 2. أهداف إدارة المعرفة: تتمثل فيما يلي:

- تقليل مخاطر فقدان المعرفة القيمة والتعاون التنظيمي عندما يغادر الأشخاص أو عندما يحدث تعديل في القوى العاملة في المؤسسة.<sup>3</sup> ويُعرف هذا الهدف أيضًا باسم الاحتفاظ بالمعرفة، والذي يهدف إلى الحفاظ على المعرفة الضمنية للخبراء والموظفين ذوي الخبرة ونقلها إلى الموظفين الجدد أو الحاليين.<sup>4</sup>
- توفير المعرفة للمؤسسة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية. وينطوي هذا الهدف على تخطيط الجهود المعرفية وتنظيمها بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة، وكذلك التركيز على أسباب المعرفة، باعتبار أن المعرفة السليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Sokoh, G. C., & Okolie, U. C. (2021). **Knowledge management and its importance in modern organizations.** *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 20, P: 287.

<sup>2</sup> Gao, T., **Op. Cit**, P: 51.

<sup>3</sup> Chase, R. L. (1997). **The knowledge-based organization: An international survey.** *Journal of Knowledge Management*, 1(1), P: 38-39.

<sup>4</sup> Dalkir, K. (2013). **Knowledge management in theory and practice.** Routledge, P: 280.

<sup>5</sup> خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة؛ التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011، ص: 124.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- إنشاء مستودع المعرفة، وتحسين أصول المعرفة، وتعزيز بيئة المعرفة، وإدارة المعرفة كأصل. تم وصف هذه الأهداف الأربعة بواسطة (Davenport)<sup>1</sup> كأهداف رئيسية لنظم إدارة المعرفة في الممارسة العملية.

- تعزيز هدف عملية تحويل الموارد إلى كفاءات قادرة على تحقيق الميزة التنافسية وتطوير الكفاءة والفعالية التنظيمية لمؤسسات الأعمال.<sup>2</sup> ويرتبط هذا الهدف بمفهوم القدرات الديناميكية، وهي قدرات المؤسسة على التكيف مع البيئات والأسواق المتغيرة من خلال دمج، وإعادة تشكيل، وتجديد مواردها، وكفاءاتها.<sup>3</sup>

ومما تقدم، فإن إدارة المعرفة تهدف إلى الحفاظ على المعرفة الضمنية ونقلها بين العاملين لتقليل أخطار فقدانها، وتوفير المعرفة بشكل دائم لتحقيق الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة. كما تهدف إلى إنشاء مستودعات للمعرفة وإدارتها كأصل، بالإضافة إلى تطوير القدرات الديناميكية للمؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية وتعزيز الكفاءة التنظيمية.

### ثانياً: آليات إدارة المعرفة

برزت مؤخرًا هناك مفاهيم مبتكرة ناشئة ينبغي أيضًا أن تكون موضع تركيز مهم لممارسي إدارة المعرفة، لكنها لم تحظ بعد بالاهتمام الذي تستحقه. يمكن رؤية هذه المفاهيم في ورقة بحثية قدمها يوهانس شينك (Johannes Schenk) في مؤتمر هاواي الدولي السادس والخمسين لعلوم النظم الذي عقد مؤخرًا. وتعزز هذه الفجوة بين نتائج الأبحاث والممارسات؛ حاجة ممارسي إدارة المعرفة إلى استخدام الأدلة البحثية في عملهم.

يوثق شينك في ورقته نتائج المراجعة المنهجية للأدبيات البحثية ذات الصلة. ومن خلال البحث والفحص في قاعدة البيانات، تم تحديد 37 مقالة ذات صلة تتناول على وجه التحديد الابتكار ضمن مجال إدارة المعرفة، وتتكون من 26 مقالة صحفية و10 أوراق مؤتمرات وكتاب واحد.

<sup>1</sup> Davenport, T.H., DeLong D.W., & Beers, M.C. (1998). *Successful Knowledge Management Projects*. *Sloan Management Review*, 39(2), P: 45-47.

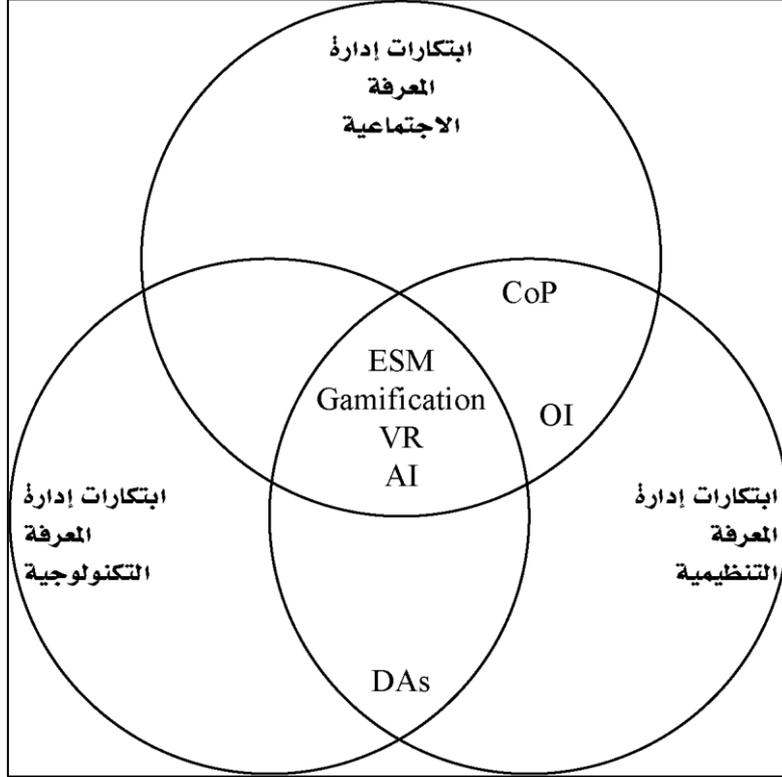
<sup>2</sup> al-Barasi, Haya Muhammad Salim. (2018). *Mediation role of knowledge management in the relationship between business intelligence and organizational performance: case study jawwal company at Gaza Strip*. (Master's theses Theses and Dissertations Master). Islamic University, Palestine (Gaza Strip), P: 101.

<sup>3</sup> Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), P: 511.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

وكشف التحليل عن وجود ثمانية مفاهيم مبتكرة متكررة في مجال إدارة المعرفة. ويقصد شينك بمصطلح "متكرر" على أنه المفهوم المبتكر الذي تم العثور عليه في مقالات متعددة (ثلاث مقالات مختلفة على الأقل). وتختلف المفاهيم في نطاقها ومستواها، من الأساليب التطبيقية إلى النماذج الشاملة.<sup>1</sup>

الشكل رقم 1: تصنيف مفاهيم إدارة المعرفة التي تم تحديدها



المصدر: Schenk, J. **Innovative Concepts within Knowledge Management**. 56th Hawaii International Conference on System Sciences (HICCS), Hyatt Regency Maui, from 3-6 January 2023, P: 4903.

<sup>1</sup> Schenk, J. **Innovative Concepts within Knowledge Management**. 56th Hawaii International Conference on System Sciences (HICCS), Hyatt Regency Maui, from 3-6 January 2023, P: 4903.

وكما هو مبين في الشكل 1، قام (Schenk) بعد ذلك بتصنيف المفاهيم الثمانية في مخطط VENN، استناداً إلى الفئات التالية:

1. ابتكارات إدارة المعرفة التكنولوجية - وتتناول هذه الابتكارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أنظمة إدارة المعرفة (مثل منصات الإنترنت لتخزين المعلومات)
2. ابتكارات إدارة المعرفة الاجتماعية - وهي تتعلق بالعامل البشري والتفاعل بين الأفراد (مثل الحوافز التحفيزية لتبادل المعرفة)
3. ابتكارات إدارة المعرفة التنظيمية - تتعلق بالهيكلية والتسلسل الهرمي (مثل تفكيك صوامع المعرفة من خلال مجموعات تبادل المعرفة متعددة التخصصات).

وفيما يلي شرح لهذه الآليات المبتكرة في إدارة المعرفة:

1. الذكاء الاصطناعي (Artificial intelligence): هو مفهوم شامل يستخدم ذكاء مشابه للذكاء البشري لحل مشكلات معقدة تتطلب اتخاذ قرارات. يستخدم الذكاء الاصطناعي في إدارة المعرفة تقنيات مثل التعلم الآلي ومعالجة اللغة الطبيعية وتنقيب النصوص لتوليد وتحليل ونشر المعرفة. وهو لا يزال مجالاً مفتوحاً للبحث التطبيقي في إدارة المعرفة<sup>1</sup>. وكمثال على ذلك بارد (Bard) هو أداة ذكاء اصطناعي تساعدك في البحث على الويب.
2. البيانات الضخمة (Big Data): هي مفهوم يشير إلى حجم وتعقيد البيانات التي تتجاوز قدرة معظم أدوات قواعد البيانات في التحليل. البيانات الضخمة تشمل خمسة "V" عناصر هي: الحجم والسرعة، والتنوع، والدقة، والقيمة. تحليل البيانات الضخمة هو عملية الاستفادة من المعرفة الصريحة الكبيرة باستخدام الرؤى الضمنية لإنتاج نتائج حاسمة للمؤسسات. البيانات الضخمة قد تساهم في تحسين

<sup>1</sup> Kruse, P., Schieber, A., Hilbert, A., & Schoop, E. (2013). **Idea Mining - Text Mining Supported Knowledge Management for Innovation Purposes**. Americas Conference on Information Systems, P: 5.

Johnson, S. L., Safadi, H., & Faraj, S. (2015). **The emergence of online community leadership**. Information Systems Research : ISR, 26(1), P: 167.

Sturm, T., Technical University of Darmstadt, Gerlacha, J., Pumplun, L., Mesbah, N., Peters, F., Tauchert, C., Nan, N., Buxmann, P. (2021). **Coordinating human and machine learning for effective organization learning**. MIS Quarterly: Management Information Systems, 45(3), P: 1583.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

أداء إدارة المعرفة وتصميم أنظمتها<sup>1</sup>. ومثال ذلك مؤسسة أمازون التي تستخدم البيانات الضخمة لتحليل سلوك العملاء وتقديم توصيات وعروض مخصصة.

3. **مجتمعات الممارسة (Communities of Practice):** هي مجموعات من الأشخاص الذين يشتركون في مجال اهتمام مشترك ويتواصلون ويتبادلون معرفتهم. وأعضاء مجتمعات الممارسة هم ممارسون لديهم مجموعة مشتركة من الموارد مثل الأدوات أو الأساليب. وهذه المجتمعات تلعب دوراً هاماً في التواصل بين المؤسسات والعملاء والشركاء وتعزيز تبادل المعرفة والابتكار. وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الابتكار المفتوح. مثال ذلك مجموعة من المعلمين في مدرسة يشكلون مجتمع ممارسة لتطوير مهاراتهم ومناهجهم التعليمية<sup>2</sup>.

4. **الأدوات الرقمية (Digital Artifacts):** هي منتجات مؤقتة أو نتائج العمل الجماعي التي تعتمد على مدخلات مستمرة من المساهمين وبالتالي غالباً ما تكون أعمالاً قيد التقدم. الأدوات الرقمية هي جزء أساسي من العمل الجماعي الحديث، حيث تسمح لأعضاء الفريق (خاصة الافتراضيين) بالتواصل وتنسيق عملهم. استخدام هذه الأدوات وتأثيرها على إنتاجية الفريق هو مجال بحث مهم، حيث أن الأدوات الرقمية تصبح شائعة في أماكن العمل حول العالم. أمثلة على الأدوات الرقمية هي رسائل البريد الإلكتروني أو المستندات، ولكن يمكن أن تكون متعددة الوسائط أيضاً<sup>3</sup>. مثل مستند جوجل الذي يعد أداة رقمية تسمح لعدة أشخاص بالتعديل والتعليق والمشاركة في نفس الوقت.

5. **وسائل التواصل الاجتماعي للمؤسسات (Enterprise Social Media):** هو مصطلح جديد في سياق البرمجيات الاجتماعية والويب 2.0 والمؤسسة 2.0. وفقاً لكروغ، تغيير وسائل التواصل الاجتماعي للمؤسسات إدارة المعرفة بشكل جوهري ويوجد اتجاه نحو إدارة المعرفة بواسطة البرمجيات الاجتماعية. خاصة الطبقات الثلاث لوسائل التواصل الاجتماعي للمؤسسات هي ذات أهمية لإدارة المعرفة. هذه الطبقات تشمل الإنتاج الجماعي والتعاون غير المحدود (Peer Production And Unbounded Collaboration)، والتطبيقات مثل المدونات والويكيات (Applications Such As

<sup>1</sup> Intezari, A., & Gressel, S. (2017). **Information and reformation in KM systems: big data and strategic decision-making.** Journal of Knowledge Management, 21(1), P: 71.

Uden, L., & He, W. (2017). **How the Internet of Things can help knowledge management: a case study from the automotive domain.** Journal of Knowledge Management, 21(1), P: 59.

Thomas, A., & Chopra, M. (2020). **On how big data revolutionizes knowledge management.** In Digital Transformation in Business and Society. Springer International Publishing, P: 42.

<sup>2</sup> Randhawa, K., Josserand, E., Schweitzer, J., & Logue, D. (2017). **Knowledge collaboration between organizations and online communities: the role of open innovation intermediaries.** Journal of Knowledge Management, 21(6), P: 1295.

<sup>3</sup> Fang, Y., Neufeld, D., & Zhang, X. (2022). **Knowledge coordination via digital artefacts in highly dispersed teams.** Information Systems Journal, 32(3), P: 522.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

والمنصات المفتوحة القابلة للتوسعة (Scalable Open Platforms).<sup>1</sup> مثل (Blogs, wikis) وهو وسيلة تواصل اجتماعي للمؤسسات تسمح للموظفين بإنشاء مجموعات، ومناقشات، ومشاركة المعلومات، والأفكار.

6. **اللعبية أو التشويق (Gamification):** هو تطبيق عناصر اللعب في سياق لا يرتبط عادة بالمتعة. التشويق يحفز الغريزة البشرية للعب. وبالتالي، يمكن أن يجعل العمل الممل أو المهام غير المرغوب فيها أو التحديات المعقدة ممتعة من خلال استخدام ما يسمى بـ "آليات اللعب". التشويق يمكن تمييزه عن المفهوم المرتبط للألعاب الجادة بنطاق عناصر اللعب. الألعاب الكاملة ذات الغرض غير المرتبط باللعب تسمى ألعاب جادة. عناصر اللعب الجزئية المستخدمة في بيئات غير لعبية تسمى تشويق. في سياق إدارة المعرفة، التشويق هو عنصر رئيسي للحافز البشري فيما يتعلق بتبادل المعرفة.<sup>2</sup> وبالتالي، يمكن أن يكون التشويق محفزاً رائعاً للمهام المملة في إدارة المعرفة، مثل الحفاظ على المعرفة. في سياق إدارة المعرفة، يجب ذكر التعلم المبني على الألعاب ك مجال تطبيق معروف للتشويق. مثل دولينجو هو تطبيق لتعلم اللغات يستخدم التشويق لجعل التعلم ممتعاً ومكافئاً.

7. **الابتكار المفتوح (Open Innovation):** هو مفهوم يتجاوز العمليات الداخلية لإدارة المعرفة، حيث تحصل المؤسسات على موارد معرفة وابتكار خارجية مثل الشركاء في سلسلة التوريد أو الجامعات أو المستهلكين)، وتشارك مواردها الداخلية مع الآخرين. وهو يسمح للمؤسسات بالاستفادة من مجموعة أوسع من الأفكار والمهارات والتكنولوجيا، وتحسين جودة وسرعة وتكلفة الابتكار. كما يتطلب تغييراً في ثقافة ومنهجية ونموذج الأعمال للمؤسسة، ومراعاة التوازن بين الانفتاح والحماية للملكية الفكرية.<sup>3</sup> مثل (Procter & Gamble) هي مؤسسة تستخدم الابتكار المفتوح بالتعاون مع المؤسسات والجامعات والمخترعين لإنشاء منتجات جديدة ومبتكرة.

8. **الواقع الافتراضي (Virtual Reality):** هو تجربة محاكاة تستخدم تقنيات الحوسبة لإنشاء بيئة افتراضية تشبه الواقع. يمكن للمستخدم الشعور بالانغماس والحضور والتفاعل في العالم الافتراضي باستخدام عرض مثبت على الرأس. وله تطبيقات في مجالات مختلفة مثل الترفيه والتعليم والأعمال والطب، والرياضة، والعقارات، والسياحة. الواقع الافتراضي هو ابتكار ناشئ في إدارة المعرفة، حيث

<sup>1</sup> Schlagwein, D., & Hu, M. (2017). **How and why organisations use social media: Five use types and their relation to absorptive capacity.** Journal of Information Technology, 32(2), P: 196.

<sup>2</sup> Thneibat, M. (2021). **The effect of perceived rewards on radical innovation: the mediating role of knowledge management in Indian manufacturing firms.** Heliyon, 7(5), P: 2.

<sup>3</sup> Xu, J., Hou, Q., Niu, C., Wang, Y., & Xie, Y. (2018). **Process optimization of the University-Industry-Research collaborative innovation from the perspective of knowledge management.** Cognitive Systems Research, 52, P: 995.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

يمكن أن يساعد في تحسين التواصل، والتعاون، والابتكار، والتعلم.<sup>1</sup> مثل ناسا تستخدم الواقع الافتراضي لتدريب رواد الفضاء ومحاكاة المهام والبحث عن الحلول للمشكلات في الفضاء.

ومما تقدم، تُعتبر الآليات المبتكرة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، ومجتمعات الممارسة أدوات حيوية لتحليل ونشر المعرفة، وتعزز الأدوات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي للمؤسسات التعاون والإنتاج الجماعي، بينما يُسهّم التشويق في جعل المهام المملة ممتعة ويحفز على تبادل المعرفة. كما أن الابتكار المفتوح يوسع آفاق الابتكار بالتعاون مع مصادر خارجية، والواقع الافتراضي يفتح آفاقاً جديدة للتدريب والتعلم. هذه الآليات تُسهّم جميعها في تطوير وتحسين إدارة المعرفة بشكل مستمر.

### المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

يُنظر إلى إدارة المعرفة على أنها عملية، حيث يتم تشكيل العديد من الأنشطة ذات الصلة لتنفيذ العناصر الأساسية لاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة. خلال العقد الماضي، تم تقديم عدد كبير من عمليات إدارة المعرفة من قبل الباحثين من وجهات نظر مختلفة. وتمت مراجعة وتلخيص بعض الأوصاف الرئيسية حول عملية إدارة المعرفة.

#### أولاً: عمليات إدارة المعرفة حسب الدراسات السابقة

يبين الجدول الموالي وجود أوصاف مختلفة حول عمليات إدارة المعرفة، إلا أن بعض العمليات تبدو أكثر مركزية وجوهرية من غيرها، مثل الإنشاء، والتخزين، والنقل، والتطبيق.

#### الجدول رقم 1: عمليات إدارة المعرفة حسب دراسات مختلفة

الباحث	وصف عملية إدارة المعرفة
(Alavi & Leidner, 2001)	تخزين أو الاحتفاظ، نقل أو انتشار، التطبيق أو الاستخدام
(Argote, McEvily & Reagans, 2003)	خلق، الاحتفاظ، نقل
(Arostegui, 2004)	التقاط، تفصيل، نقل، تخزين، مشاركة
(Lee et al., 2005)	خلق، تراكم، مشاركة، استخدام، تداول
(Chong & Choi, 2005)	خلق، جمع، تنظيم، تخزين، انتشار، استخدام، استغلال
(Tikhomirova et al., 2008)	تحديد والتقاط، خلق، تصنيف وتخزين، تداول وتوزيع، تطبيق
(Huang & Shih, 2009)	خلق، تخزين، توزيع، استخدام
(Turner, Zimmerman & Allen, 2012)	خلق أو اكتساب، تخزين، نشر أو نقل، تطبيق

<sup>1</sup> García-Álvarez, M. T. (2015). Analysis of the effects of ICTs in knowledge management and innovation: The case of Zara Group. Computers in Human Behavior, 51, P: 996.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الباحث	وصف عملية إدارة المعرفة
(Clobridge, 2013)	التقاط، وصف، تنظيم، مشاركة
(Kanat & Atilgan, 2014)	خلق، تخزين، نقل
(Chang & Lin, 2015)	التقاط، تخزين، مشاركة، استخدام
(Hamoud et al., 2016)	خلق، تداخل، اكتساب، تحسين، استخدام
(Navimipour & Charband, 2016)	التقاط، مشاركة، تطوير، استخدام

Gao, T., Chai, Y., & Liu, Y. (2018). A review of knowledge management about :المصدر  
theoretical conception and designing approaches. *International Journal of Crowd Science*, 2(1),  
P: 45.

عند تحليل الجدول أعلاه، يتبين أن هناك عدة عمليات مشتركة بين المؤلفين تتضمن الخلق، التخزين، النقل، والاستخدام. هذه العمليات تعتبر الأساس في إدارة المعرفة. ومع ذلك، هناك اختلافات في التفاصيل والتركيز بين المؤلفين، فمنهم من يركز على الاحتفاظ بالمعرفة ونقلها وتطبيقها، مما يشير إلى أهمية الحفاظ على المعرفة داخل المؤسسة وتوزيعها بشكل فعال، ومنهم من يضيف عمليات مثل التقاط المعرفة وتفصيلها وتراكمها، مما يدل على أهمية تجميع المعرفة وتنظيمها قبل مشاركتها. كما يوسعون العمليات لتشمل الجمع والتنظيم والانتشار والاستغلال، مما يعكس نظرة شاملة لإدارة المعرفة تتجاوز مجرد الحفظ والنقل.

ويؤكدون على أهمية تصنيف المعرفة وتوزيعها، مما يشير إلى أهمية البنية التحتية للمعلومات في إدارة المعرفة. ومنهم من يضيف عمليات مثل التداخل والتطوير، مما يشير إلى أهمية التكامل والابتكار في إدارة المعرفة.

### ثانياً: عمليات إدارة المعرفة

تُعد إدارة المعرفة محوراً أساسياً للنمو والابتكار في المؤسسات، وتتنوع عملياتها بين استقطاب المعرفة الخارجية لتحفيز الإبداع، وتنمية المعرفة الداخلية التي تُشكل الأساس للقرارات الاستراتيجية، وتسهم هذه العمليات وغيرها في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق التميز في بيئة الأعمال المعاصرة، وفيما يلي شرح تفصيلي لها:<sup>1</sup>

#### 1. الاستكشاف:

في سياق التوجه الاستراتيجي لإدارة المعرفة يشير الاستكشاف إلى التركيز التنظيمي على خلق معرفة جديدة لإقامة موقف تنافسي. ويتضمن هذا النهج البحث عن أفكار وعمليات وحلول مبتكرة ليست ضمن قاعدة المعرفة الحالية للمؤسسة، حيث يتميز بأنشطة تتجاوز القدرات والمعرفة الحالية للمؤسسة بهدف اكتشاف مجالات جديدة وغير مستكشفة يمكن أن تؤدي إلى تقدم كبير وتميز في السوق.<sup>2</sup>

غالباً ما تميل المؤسسات ذات التركيز على الاستكشاف إلى البحث عن مصادر معرفة خارجية، والانخراط في البحث والتطوير، وتكوين تحالفات استراتيجية، وتعزيز بيئة تشجع على الإبداع والمخاطرة. تعطي الأولوية لتوليد رؤى جديدة وتطوير منتجات أو خدمات جديدة على تحسين القائم منها. وهذا التوجه الاستراتيجي مرتبط بنهج ديناميكي ومرن للتعلم واكتساب المعرفة، حيث يكون التركيز على الابتكار المستمر والتكيف مع التغيرات السريعة في السوق.

باختصار، يتعلق الاستكشاف بالنظر إلى الخارج والمستقبل، واحتضان التغيير، والمبادرة في تحديد واستغلال الفرص الجديدة، ويعتبر بُعداً أساسياً في استراتيجية إدارة المعرفة يمكن المؤسسات من البقاء في المنافسة والازدهار في بيئة تتطلب التطور والابتكار المستمر. وإن الاستراتيجيات الاستكشافية ضرورية للمؤسسات التي تهدف إلى أن تكون رائدة في السوق ومبتكرة، تقود التغيير بدلاً من مجرد الاستجابة له.

<sup>1</sup> Azyabi, N., Fisher, J., Tanner, K. J., & Gao, S. (2012). **Developing A Theoretical Framework For Knowledge Management Strategic Orientation Among Smes.** *Pacific Asia Conference on Information Systems*, P: 4.

<sup>2</sup> Azyabi, N, **Op.cit**, P: 5.

### 2. الترميز:

يعني الترميز تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، مما يسهل مشاركتها وتخزينها واسترجاعها. ويشمل هذا الإجراء توثيق المعرفة الشخصية والبصيرة في شكل رسمي ومتاح مثل قواعد البيانات والكتيبات أو المستودعات عبر الإنترنت. وترتكز هذه الاستراتيجية على استخدام تكنولوجيا المعلومات لتنظيم وتصنيف المعرفة بشكل منهجي، غالبًا باستخدام برمجيات وقواعد بيانات متطورة لتمكين استرجاع ونقل المعرفة بكفاءة. ويسمح الترميز بتكرار المعرفة عبر أجزاء مختلفة من المؤسسة، مما يسهل التنسيق في العمل ونقل الخبرة من وحدة إلى أخرى. ويعتبر الترميز مفيدًا بشكل خاص في المؤسسات الكبيرة حيث يجعل حجم المعرفة الكبير نقل المعرفة من شخص لآخر غير عملي. ومع ذلك، يتطلب استثمارًا كبيرًا في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وثقافة تشجع على مشاركة وتوثيق المعرفة. ويمكن للترميز أن يؤدي إلى تطوير أنظمة وثائق إلكترونية تعمل كمستودع مركزي للمعرفة الجماعية للمؤسسة، مما يجعله عنصرًا حيويًا في استراتيجية إدارة المعرفة.<sup>1</sup>

### 3. التخصيص:

التخصيص في إدارة المعرفة يعني التركيز على المعرفة الضمنية، وهي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية وغالبًا ما تكون غير قابلة للتدوين. وهذه الاستراتيجية تُعزز التواصل المباشر بين الأشخاص وبناء شبكات اجتماعية لتسهيل تبادل المعرفة بطريقة غير رسمية. بدلاً من التوثيق، الذي يعتمد على الوثائق الرسمية وأنظمة تكنولوجيا المعلومات، يتعلق التخصيص بتسخير الرؤى الغنية والمحددة بالسياق التي يحملها الأفراد.<sup>2</sup>

في استراتيجية التخصيص، الهدف هو تطوير شبكات تربط الأشخاص ببعضهم البعض، مما يمكنهم من مشاركة خبراتهم ورؤاهم من خلال الحوار والتعاون. ويحدث التدريب غالبًا من خلال التوجيه الفردي، ويُشجع تبادل المعرفة من خلال وسائل غير رسمية مثل سرد القصص والمحادثات والتجارب المشتركة. وهذا النهج فعال بشكل خاص في الحالات التي تكون فيها المعرفة معقدة وصعبة التعبير عنها، حيث يسمح بفهم أعمق يمكن أن يؤدي إلى الابتكار والميزة التنافسية.

<sup>1</sup> Azyabi, N, Op.cit, P: 5.

<sup>2</sup> ibid.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تستثمر المؤسسات التي تتبنى استراتيجية التخصيص في الأنشطة التي تدعم التفاعل الاجتماعي، مثل ورش العمل وتمرين بناء الفريق والمنصات التعاونية. حيث تساعد هذه الأنشطة في خلق ثقافة تتدفق فيها المعرفة بحرية بين الأفراد، مما يعزز بيئة التعلم المستمر والتكيف. ومن خلال إعطاء الأولوية للتخصيص، يمكن للمؤسسات استغلال المهارات والمعرفة الفريدة لموظفيها، مما يدفع النمو والنجاح في اقتصاد يعتمد على المعرفة.

### 4. المعرفة الشاملة والمتخصصة:

تشير المعرفة الشاملة إلى مدى الذي تكون فيه المعرفة عامة وشاملة لمختلف المجالات بدلاً من التخصص في مجال معين. وتشجع المؤسسات التي تمتلك معرفة واسعة موظفيها على اكتساب مجموعة واسعة من المهارات والمعرفة التي يمكن تطبيقها في سياقات مختلفة، مما يعزز القدرة على دمج المعرفة الخارجية والتكيف مع المواقف المتنوعة، ويعزز المرونة والابتكار. ويتم تدريب الموظفين على أداء مهام متعددة، مما يؤدي إلى هيكل تنظيمي أكثر مرونة وديناميكية.

أما المعرفة المتخصصة، فهي تتميز بفهم عميق وتخصص في مجالات الأعمال أو الكفاءات الأساسية المحددة. وتميل المؤسسات التي تركز على المعرفة المتخصصة إلى تطوير خبرة قوية في مجالات معينة، مما يمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية في تلك المجالات. ويتم تشجيع الموظفين على تعميق خبراتهم، مما يؤدي غالباً إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة عالية ضمن مجالهم الخاص. ومع ذلك، قد يحد هذا التخصص من قدرة المؤسسة على التعرف على المعرفة الجديدة واستيعابها خارج مجالها الأساسي.<sup>1</sup>

كلا من استراتيجيات المعرفة الشاملة والمتخصصة لها مزاياها وتحدياتها، ويعتمد الاختيار بينهما على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والبيئة التنافسية التي تعمل بها. وقد تختار المؤسسات نهجاً متوازناً، مستفيدة من كل من المعرفة الشاملة والمتخصصة لتحسين أدائها وقدرتها على التكيف.

### 5. المعرفة الخارجية:

المعرفة الخارجية هي المعلومات والأفكار التي يتم الحصول عليها من خارج البيئة الداخلية للمؤسسة، ولا تُخلق هذه المعرفة أصلاً داخلها، بل تُكتسب من كيانات خارجية متنوعة مثل العملاء والمنافسين والمستشارين ومؤسسات البحث، بالإضافة إلى المشاركة في المؤتمرات والندوات. وتشمل هذه المعرفة

<sup>1</sup> Azyabi, N, Op.cit, P: 5.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

مجموعة واسعة من البيانات والحقائق والمهارات والخبرات التي يمكن استخدامها لتحسين عمليات المؤسسة أو منتجاتها أو خدماتها.

يمكن الحصول على المعرفة الخارجية من خلال عدة طرق، تتضمن التقليد أو توظيف موظفين جدد ذوي خبرة محددة، أو إجراء استطلاعات للعملاء، والتعاون مع شركاء خارجيين. وغالبًا ما تُستقى هذه المعرفة من وكالات حكومية وجامعات ومنشورات وموردي برمجيات وأجهزة ومؤسسات أخرى. وتُعد المعرفة الخارجية ذات قيمة كبيرة لتوليد أفكار جديدة وتعزيز الابتكار، حيث تجلب وجهات نظر جديدة وحلولاً قد لا تتوفر ضمن قاعدة المعرفة الحالية للمؤسسة.

ومع ذلك، يمكن أن يُقدم الوصول إلى المعرفة الخارجية تحديات مثل الحواجز القانونية والتكنولوجية، خاصةً عند محاولة الحصول على معلومات من المنافسين. وقد يأتي أيضًا مع تكاليف ويتطلب تقييمًا دقيقًا لضمان أنه يتناسب مع سياق المؤسسة ويمكن دمجه بفعالية في عملياتها. وعلى الرغم من هذه التحديات، تُعتبر المعرفة الخارجية حاسمة للمؤسسات التي تهدف إلى البقاء في المنافسة والتكيف مع تغيرات ظروف السوق من خلال تحديث معارفها وقدراتها باستمرار.<sup>1</sup>

### 6. المعرفة الداخلية:

تشير المعرفة الداخلية إلى المعلومات والخبرات التي يتم إنشاؤها وتراكمها ومشاركتها داخل حدود المؤسسة. وتشمل البصيرة والفهم الذي طوره الموظفون من خلال تجاربهم وتفاعلاتهم داخل المؤسسة، وهذا النوع من المعرفة غالبًا ما يكون متأصلًا في عمليات المؤسسة وثقافتها وروتيناتها، مما يجعله فريدًا وصعب التقليد من قبل المنافسين.

تتضمن المعرفة الداخلية البيانات الحصرية والمهارات والكفاءات والمعلومات حول منتجات المؤسسة وخدماتها وأنظمتها. ويتم تخزينها عادةً بأشكال متنوعة مثل الوثائق وقواعد البيانات وحتى في المعرفة الضمنية للموظفين. وتكون المؤسسات التي لديها قاعدة معرفة داخلية قوية مجهزة جيدًا لتحسين عملياتها والابتكار والحفاظ على ميزة تنافسية من خلال استغلال هذا الأصل الداخلي بفعالية.

إن إدارة ومشاركة المعرفة الداخلية أمران حاسمان لنجاح المؤسسة. حيث يمكن ذلك من اتخاذ قرارات أفضل ويعزز التعاون بين الموظفين ويحسن التعلم التنظيمي. وتستخدم المؤسسات غالبًا أنظمة إدارة المعرفة

<sup>1</sup> Azyabi, N, Op.cit, P: 4.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

لالتقاط وتخزين ونشر هذه المعرفة الداخلية القيمة، مما يضمن أن تكون متاحة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق تُعد إدارة المعرفة عنصراً حيوياً لتطوير المؤسسات والمجتمعات، وقد تطورت من ممارسات بدائية إلى نظام شامل يُعنى بتنظيم وتحليل ومشاركة المعلومات، مستفيدة من التقنيات الحديثة والمنهجيات الإدارية لتحفيز التعلم والابتكار. وتشير مراحل تطور إدارة المعرفة إلى تحولات جوهرية في بنية المعلومات وأساليب تداولها. كما تم تسليط الضوء على دور إدارة المعرفة في تعزيز العمليات التجارية، خلق ميزة تنافسية، مواجهة تحديات العولمة، والحفاظ على الرأسمال الفكري للمؤسسة، مع مراعاة الثقة والأمان في التعامل مع البيانات والخوارزميات، وتستخدم التقنيات المتطورة لمساعدة المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتُعتبر عمليات إدارة المعرفة العملية الأساسية لتحقيق التوجه الاستراتيجي للمؤسسات، حيث تبدأ بجمع المعلومات وخلق المعرفة، وتتم بمراحل التطبيق والتخزين والنشر، مع التركيز على الحفاظ على المعرفة وتوافرها.

---

<sup>1</sup> Azyabi, N, **Op.cit**, P: 4.

### المبحث الثاني: الإطار النظري للتوجه الاستراتيجي وعلاقته بإدارة المعرفة

في عالم متسارع التغيرات، يُعد التوجه الاستراتيجي للمؤسسات بمثابة البوصلة التي توجه سفينة الأعمال نحو بر الأمان والنجاح، ويُشكل مفهوم التوجه الاستراتيجي الأساس الذي تُبنى عليه الخطط والقرارات، مما يُمكن المؤسسات من التنبؤ بالتحديات واستغلال الفرص بكفاءة. وتكمن أهميته في قدرته على تحديد المسار طويل الأمد للمؤسسة وضمان استدامتها وتطورها في بيئة الأعمال المعاصرة. وسيتم التفصيل في هذا المفهوم كالتالي:

- **المطلب الأول:** ماهية التوجه الاستراتيجي.
- **المطلب الثاني:** أنواع التوجه الاستراتيجي.
- **المطلب الثالث:** علاقة إدارة المعرفة بالتوجه الاستراتيجي.

### المطلب الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي

يُعتبر التوجه الاستراتيجي مفهومًا محوريًا في دراسات الإدارة والأعمال، وقد تناوله العديد من الباحثين عبر فترات زمنية متباينة، مُقدمين تعريفات متعددة تعكس تطور الفكر الإداري والتغيرات في بيئة الأعمال. وعليه جاء هذا المطلب ليُقدم نظرة عامة على وجهة النظر المختلفة مُبرزًا مساهمتها في تشكيل فهمنا الحالي لهذا المفهوم، كما يُسلط الضوء على الدور الجوهرية الذي يلعبه في تحديد مسارات النجاح والتميز للمؤسسات في مختلف القطاعات.

### أولاً: مفهوم التوجه الاستراتيجي

فيما يلي عرض لعدد من التعاريف المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي:

### الجدول رقم 2: التعاريف المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي

المفهوم	الباحث
هو مدى إدراك مديري المؤسسات بالبيئة المحيطة بهم وما هي ردة أفعالهم تجاه التطورات التي تحدث.	Hit, et al., 2000
هو فلسفة المؤسسة المعتمدة للتعامل مع مجموعة من القيم والعادات والتقاليد الخاصة بأصحاب المصالح الذين يؤثرون ويتأثرون بعملياتها والتي يمكن أن تساعد على الوصول نحو الأداء الأفضل.	Zhou et al., 2005
هو العملية التحليلية التي يتم عن طريقها تحديد المركز المستقبلي للمؤسسة وذلك نتيجة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.	Aragon & Sanchez, 2005

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المفهوم	الباحث
هو مبادئ توجه وتؤثر في نشاطات المؤسسة وتولد السلوكيات المقصودة لضمان الأداء المقصود للمؤسسة والقابلة للنمو.	Hakala, 2010
هو مفهوم تكاملي يعكس الاتجاهات الاستراتيجية التي تنفذها المؤسسة لإنشاء السلوكيات السليمة للأداء المتميز والمستمر للأعمال.	Binhliu, 2011
هو عملية بناء متعددة الأبعاد وتعتمد التركيز النسبي للمؤسسة في فهم وإدارة القوى البيئية، وأنه مدخل محدد للمؤسسة تقوم من خلاله بتنفيذ خططها من أجل تحقيق المستويات المتفوقة للأداء عندما تكون هناك مقارنة مع المنافسين.	Olufem et al., 2011
هو أسلوب تنافسي يمكن المؤسسة من تنسيق الأنشطة والاستفادة من أصولها فضلا عن خلق قيمة اقتصادية للحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة.	Almeida at el., 2013
هو بناء متعدد الأبعاد يركز على فهم وإدارة القوى البيئية العاملة في المؤسسة.	Olufemi, Olayinka, 2013
هو مجموعة متجذرة في القيم والمعتقدات التي تدعم الاستراتيجية والجهود المبذولة لكسب الميزة التنافسية.	Ejdys, 2014

المصدر: سامر منصور خضير، دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي - دراسة تحليلية في شركتي أريج الوارث والبناء المركزي الاستثماريتين في كربلاء، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2023، ص: 24-25.

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

لقد تطور مفهوم التوجه الاستراتيجي عبر الزمن ليشمل مجموعة واسعة من الأبعاد والتعريفات التي تعكس النظرة المتغيرة للمؤسسات تجاه بيئتها وأدائها. في البداية، ركز (Hit, et al., 2000) على إدراك المديرين للبيئة المحيطة وردود أفعالهم تجاه التطورات. ثم توسع (Zhou et al., 2005) في هذا المفهوم ليشمل فلسفة المؤسسة وتأثيرها على أصحاب المصالح. وبحلول عام 2005، أضاف (Aragon & Sanchez, 2005) بُعدًا تحليليًا يتعلق بتحديد المركز المستقبلي للمؤسسة استنادًا إلى التغيرات البيئية.

مع تقدم الوقت، أصبح التوجه الاستراتيجي يتعلق بالمبادئ التي توجه نشاطات المؤسسة وتولد السلوكيات لضمان الأداء المقصود كما في تعريف (Olufem et al., 2011). (Hakala, 2010). حيث قدموا نظرة تكاملية تربط بين فهم وإدارة القوى البيئية وتأثيرها على الأداء (Almeida at el., 2013) ركزوا على الأسلوب التنافسي الذي يمكن المؤسسة من تنسيق الأنشطة وخلق قيمة اقتصادية.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

ومؤخراً أكد (Ejdys, 2014) على القيم والمعتقدات المتجذرة التي تدعم الاستراتيجية والجهود المبذولة لكسب الميزة التنافسية.

هذه التعريفات تعكس تطوراً مستمراً نحو تعزيز القدرة التنافسية والابتكار والتخطيط الاستراتيجي الفعال.

وكخلاصة للتعريفات السابقة يمكن القول أن التوجه الاستراتيجي هو عملية متعددة الأبعاد تعتمد على الإدراك العميق للبيئة المحيطة والتحليل الدقيق للتغيرات البيئية، مما يمكن المؤسسة من تحديد موقعها المستقبلي وتنسيق أنشطتها بما يتوافق مع فلسفتها وقيمتها.

### ثانياً: أهمية التوجه الاستراتيجي

يُعد التوجه الاستراتيجي مفهوماً إدارياً حديثاً يُساهم في تشكيل المستقبل المنشود للمؤسسات وتحديد أهدافها العريضة والمحددة. يلعب دوراً حيوياً في مساعدة المؤسسات على فهم البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها، مما يُمكنها من تحليل الفرص والتهديدات بشكل فعال. ويُعتبر التوجه الاستراتيجي أساسياً عند إجراء تحليل (SWOT)، حيث يُسهم في تحديد الاستراتيجية الأمثل للمؤسسة من خلال موازنة نقاط القوة والضعف الداخلية مع الفرص والتهديدات الخارجية.

يُبرز التوجه الاستراتيجي أهميته كذلك كأداة للتواصل الفعال بين المؤسسة وبيئتها، مؤكداً على شرعية وجودها وحصولها على الاعتراف البيئي. كما يُعد أداة تنسيقية لأنشطة وتحركات أصحاب المصالح المتعلقة بالمؤسسة، مما يُعزز من تناغم العمليات الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>

أيضاً، يُعتبر التوجه الاستراتيجي مقياساً مهماً للأداء في مؤسسات الأعمال، حيث يُشكل حجر الزاوية في تحقيق النجاح وتحديد الاتجاهات والمستويات التي تسعى المؤسسات للوصول إليها. ويُساعد التوجه الاستراتيجي المؤسسات على تحديد خياراتها الاستراتيجية المستقبلية وفقاً لإمكاناتها، مما يُسهم في تقليل التكاليف وتحديد الأنشطة والعمليات اللازمة لاستثمار المجالات المحددة، ويُمكن الإدارة العليا من وضع أهداف قابلة للقياس والتدقيق.

<sup>1</sup> Nassani, A. A., & Aldakhil, A. M. (2023). Tackling organizational innovativeness through strategic orientation: strategic alignment and moderating role of strategic flexibility. *European Journal of Innovation Management*, 26(3), P: 849.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

وبالإضافة إلى أن الأبحاث الأكاديمية الحديثة تُبرز دور التوجه الاستراتيجي في تعزيز الأداء الدولي للمؤسسات العالمية الناشئة، حيث يُعتبر عنصراً حاسماً للبقاء والنمو والأداء الدولي، وُساعد المؤسسات على استشعار الفرص والتهديدات والتجديد الاستراتيجي بناءً على قدراتها الديناميكية.<sup>1</sup>

من جهة أخرى، تُشير دراسة أخرى إلى أن التوجه الاستراتيجي له تأثير إيجابي ومعتبر على الاستدامة الاقتصادية، وذلك من خلال تعزيز الميزة التنافسية في ظروف غير متوقعة. وتُظهر النتائج أن التوجه الاستراتيجي يُوسع تأثيره على الاستدامة الاقتصادية عبر الميزة التنافسية، مما يُؤكد على أهمية الابتكار والتوجه التكنولوجي والشبكات في تحقيق الاستدامة الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>2</sup>

ووفقاً لبحث آخر، يُعزز التوجه الاستراتيجي من الابتكار التجاري والنجاح التسويقي، ويُعتبر مجموعة من المبادئ التوجيهية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها خلال الأوقات المضطربة. ويُحدد التوجه الاستراتيجي أهداف الأعمال ويُعد عنصراً أساسياً لتحسين الأداء التنظيمي.<sup>3</sup>

كل هذه الأبحاث تُعطي دلالة على أن التوجه الاستراتيجي ليس فقط أداة لتحديد الأهداف والخطط، بل هو أيضاً عامل مؤثر في تحقيق النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة. ويُساهم التوجه الاستراتيجي في تمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات والتحديات العالمية، ويُعزز من قدرتها على المنافسة والابتكار، مما يؤدي إلى تحقيق أداء أفضل وأكثر استدامة.

ويمكن توضيح دور التوجه الاستراتيجي في أداء المؤسسة وتطوير القدرات والابتكار في سياقات مختلفة كالآتي:

1. **التوجه الاستراتيجي في المؤسسات العالمية الناشئة:** يُوصف التوجه الاستراتيجي بأنه عامل حاسم لبقاء المؤسسات العالمية الناشئة ونموها وأدائها الدولي، ويرتبط بقدرة المؤسسة على القيام بالتجديد

<sup>1</sup> Ahmed, F. U., Babu, M. M., Rahman, M. N., Uddin, M. J., & Dey, B. L. (2023). **Strategic orientation, strategic renewal, and the international performance of born global firms.** *Asia Pacific Journal of Management*, P: 19.

<sup>2</sup> Yang, M., Jaafar, N., Al Mamun, A., Salameh, A. A., & Nawi, N. C. (2022). **Modelling the significance of strategic orientation for competitive advantage and economic sustainability: the use of hybrid SEM-neural network analysis.** *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), P: 22.

<sup>3</sup> Wang, Y. (2022). **Analyzing the mechanism of strategic orientation towards digitization and organizational performance settings enduring employee resistance to innovation and performance capabilities.** *Frontiers in Psychology*, P: 13.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الاستراتيجي، حيث تسمح هذه القدرة للمؤسسات بإدراك الفرص واغتنامها وتجنب التهديدات في بيئة الأعمال الدولية المتقلبة والمضطربة.<sup>1</sup>

2. **التوجه الاستراتيجي في القدرات الرقمية وتطوير المنتجات الجديدة:** يُعتبر التوجه الاستراتيجي شرطاً مسبقاً لأداء تطوير المنتج الجديد (New Product Development)، حيث يساعد المؤسسات على خلق ميزة تنافسية وتعزيز النمو المستدام، كما ركز الباحثون على التوجه التكنولوجي والتوجه نحو العملاء كأبعاد رئيسية للتوجه الاستراتيجي التي تدفع قدرات المؤسسات الرقمية وتسهم بشكل مختلف في أداء تطوير المنتج الجديد.<sup>2</sup>

3. **التوجه الاستراتيجي والابتكار التنظيمي:** يؤثر التوجه الاستراتيجي على الابتكار التنظيمي، وخاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs)، مع ملاحظة دور التوافق الاستراتيجي كوسيط والدور المعدل للمرونة الاستراتيجية. حيث يرتبط التوجه الاستراتيجي بشكل إيجابي بالابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويكون أقوى عندما تكون هذه المؤسسات مرنة استراتيجياً.<sup>3</sup>

وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي يشكل عملية ديناميكية ومتشابكة، وهو يُعتبر وظيفة جوهرية ضمن مهام الإدارة، حيث يتضمن إعداد الخطط القائمة على البيانات الدقيقة وتطبيقها بفعالية، بالإضافة إلى متابعة التقدم المحرز وتقييم النتائج بشكل دوري.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: أنواع التوجه الاستراتيجي

المطلب الموالي يُقدم نظرة شاملة على أنواع التوجه الاستراتيجي حسب تصنيفات عدة الباحثين، مُبرراً التنوع في الأساليب والمناهج التي تُساعد المؤسسات على تحديد مسارها في الساحة التنافسية، ومن خلال استعراض هذه التصنيفات، يتم اكتساب فهم أعمق لكيفية تأثير التوجه الاستراتيجي على القرارات والسياسات التي تُشكل مستقبل المؤسسات.

<sup>1</sup> Ahmed, F. U., *Op.cit*, P: 20.

<sup>2</sup> Pan, X., Oh, K.-S., & Wang, M. (2021). Strategic orientation, digital capabilities, and new product development in emerging market firms: The moderating role of corporate social responsibility. *Sustainability*, 13(22), P: 12703.

<sup>3</sup> Nassani, A. A., & Aldakhil, A. M. (2023). Tackling organizational innovativeness through strategic orientation: strategic alignment and moderating role of strategic flexibility. *European Journal of Innovation Management*, 26(3), P: 849.

<sup>4</sup> محمد دسوقي محمد العربي، الأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة الثانوية العامة لتنمية مهارات التوجه الاستراتيجي لدى العاملين بها (دراسة تحليلية)، مجلة كلية التربية بنها، العدد 126، الجزء 1، 2021، ص: 616.

أولاً: حسب (Miles & Snow)

في دراسة بعنوان (Organizational Strategy, Structure, and Process, 1978) ذكر الباحثون الأنواع التالية:

**1. التوجه الاستراتيجي للمدافع:** تركز المؤسسات التي تتبع التوجه الاستراتيجي للمدافع على الكفاءة الداخلية والحفاظ على الأسواق الحالية، وتميل هذه المؤسسات إلى تحسين عملياتها وتقليل التكاليف لتحقيق ميزة تنافسية. في دراسة<sup>1</sup> نُشرت في مجلة "Cogent Business & Management" أشارت إلى أن التوجه الاستراتيجي الدفاعي يُظهر تأثيرًا إيجابيًا على أداء المؤسسة، باستخدام مؤشرات مالية مثل هامش الربح التشغيلي وعائد حقوق الملكية.

ووفقًا للدراسة، فإن المؤسسات التي تتبع التوجه الدفاعي تميل إلى أداء أفضل من تلك التي تتبع التوجهات الهجومية عندما يتعلق الأمر بالأداء المالي، وهذا ما يعكس أهمية التركيز على الكفاءة والاستقرار في الأسواق التي تعمل بها المؤسسة.

**2. التوجه الاستراتيجي للمستكشف:** يتميز بالبحث العدواني للمؤسسات عن فرص جديدة واستعدادها لتحمل المخاطر لتحقيق النمو، وتُعتبر المؤسسات ذات التوجه المستكشف كمبتكرين، حيث تغير منتجاتها أو خدماتها بشكل متكرر لتلبية متطلبات السوق الناشئة، وتعطي الأولوية للمرونة على حساب الكفاءة، وتسعى لتكون السبّاقة في الأسواق أو التقنيات الجديدة.

تشير الأبحاث الأكاديمية إلى أن المؤسسات ذات التوجه المستكشف تميل إلى الأداء بشكل أفضل عندما تكون في بيئات ديناميكية تتطلب استجابات سريعة للتغيرات في ظروف السوق. كما أن هذه المؤسسات مرتبطة بمستويات أعلى من الإبداع والابتكار، نظرًا لأنها تبحث باستمرار عن طرق جديدة لخدمة عملائها والتفوق على المنافسين.

**3. التوجه الاستراتيجي للمحلل:** تجمع المؤسسات التي تتبع التوجه الاستراتيجي للمحلل بين خصائص المدافع والمستكشف. هذه المؤسسات تسعى للحفاظ على الاستقرار في بعض الأسواق مع البحث

<sup>1</sup> Handoyo, S., Suharman, H., Ghani, E. K., & Soedarsono, S. (2023). The determinants of a firm's strategic orientation and its implication on performance: A study on Indonesia state owned enterprises. *Cogent Business & Management*, 10(2), P: 8.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

عن فرص جديدة في أسواق أخرى. وتظهر هذه المؤسسات قدرة على التكيف مع التغيرات السوقية وتحقيق أداء مالي جيد.

**4. التوجه الاستراتيجي للمفاعل:** المؤسسات التي تتبع التوجه الاستراتيجي للمفاعل غالبًا ما تقتصر إلى استراتيجية واضحة ومحددة، وتتفاعل مع التغيرات في البيئة الخارجية بدلاً من أن تكون مبادرة بها. هذا التوجه يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على أداء المؤسسة، حيث أن المؤسسات المفاعلة تظهر أداءً أقل في السوق مقارنة بالأنواع الأخرى من التوجهات الاستراتيجية.

### ثانياً: حسب (Gatignon & Xuereb)

في دراسة بعنوان (Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance, 1997) ذكر الباحثان الأنواع التالية:<sup>1</sup>

**1. التوجه نحو العميل:** هو فهم المؤسسة الكافي لمشتريها المستهدفين من أجل القدرة على خلق قيمة متفوقة لهم بشكل مستمر. يُعرف التوجه نحو العميل بأنه "مجموعة المعتقدات التي تضع مصلحة العميل في المقام الأول". وبالتالي، من حيث سلوك المؤسسة الابتكاري، يمكن تعريف المؤسسة الموجهة نحو العميل بأنها المؤسسة التي لديها القدرة والإرادة لتحديد وتحليل وفهم والإجابة على احتياجات المستخدم. كما يساعد التوجه نحو العميل المؤسسة على تعلم جزء كبير من المشكلات التقنية في السوق ويوفر تقييماً للقطاعات المحتملة وأهمية السوق ومعدل نموه.<sup>2</sup>

**2. التوجه نحو المنافس:** يمكن تعريفه بأنه القدرة والإرادة لتحديد وتحليل والرد على أفعال المنافسين. يشمل ذلك تحديد وبناء مزايا تنافسية من حيث الجودة أو الوظائف المحددة ويمكن المؤسسة من تموضع المنتج الجديد بشكل جيد. كما أن معظم المؤسسات الابتكارية الناجحة تختار أنواعاً معينة من المنتجات الجديدة كوظيفة من خصائص التنافسية في السوق. وبالتالي، يُعد التوجه نحو المنافس ضرورياً للأداء التجاري للابتكارات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Gatignon, H., & Xuereb, J.-M. (1997). **Strategic orientation of the firm and new product performance.** *JMR, Journal of Marketing Research*, 34(1), P: 77.

<sup>2</sup> Zhao, X. (2022). **Customer orientation: A literature review based on bibliometric analysis.** *SAGE Open*, 12(1), P: 1.

<sup>3</sup> Zhou, K. Z., Brown, J. R., Dev, C. S., & Agarwal, S. (2007). **The effects of customer and competitor orientations on performance in global markets: a contingency analysis.** *Journal of International Business Studies*, 38(2), P: 304.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

3. **التوجه التكنولوجي:** المؤسسات الابتكارية هي أيضًا مؤسسات تركز بشدة على البحث والتطوير، وهي استباقية في اكتساب التقنيات الجديدة، وتستخدم التقنيات المتطورة في تطوير منتجاتها الجديدة. وبالتالي، يمكن تعريف المؤسسة الموجهة تكنولوجياً بأنها المؤسسة التي لديها القدرة والإرادة لاكتساب خلفية تكنولوجية كبيرة واستخدامها في تطوير منتجات جديدة. كما يعني التوجه التكنولوجي أن المؤسسة يمكنها استخدام معرفتها التقنية لبناء حل تقني جديد للإجابة على احتياجات المستخدمين الجديدة وتلبيتها. على الرغم من أن هذا التوجه لم يكن جزءًا من تيار البحث حول التوجه الاستراتيجي، إلا أنه يُعد سمة رئيسية للمؤسسات الموجهة تكنولوجياً.<sup>1</sup>

### ثالثًا: حسب (Morgan & Strong)

في دراسة بعنوان (Market orientation and dimensions of strategic orientation, 1998) ذكر الباحثان الأنواع التالية:<sup>2</sup>

#### 1. العدوانية:

تعني العدوانية في السياق الاستراتيجي استجابة المؤسسات بشكل سريع وقوي للتغيرات في البيئة المحيطة بها، مع التركيز على التفوق على المنافسين واستغلال فرص السوق بفعالية. وتتميز المؤسسات العدوانية بنشر الموارد بسرعة لتحسين موقعها في السوق والحصول على ميزة السبق. فالعدوانية تُعتبر جزءًا من ثقافة السوق التي تُولي أهمية كبيرة للتغلب على المنافسة. وعلى الرغم من أنها قد تتطلب استثمارات كبيرة، إلا أن النجاح يعتمد على القدرة على تحديد احتياجات العملاء والتعبئة السريعة للموارد لتلبية هذه الاحتياجات. وبالتالي، تُعد العدوانية سمة أساسية للمؤسسات التي تتبنى توجهًا نحو السوق.<sup>3</sup>

#### 2. التحليل:

يُعد التحليل جزءًا أساسيًا من التوجه الاستراتيجي، حيث يمثل نهجًا شاملاً لحل المشكلات واتخاذ القرارات الاستراتيجية. حيث يتضمن ذلك فهمًا كاملاً للقضايا ضمن السياقات التنظيمية والبيئية واستخدام

<sup>1</sup> Utami, E. Y., & Nuvriasari, A. (2023). **The effects of customer orientation, competitor orientation, and promotion on the marketing performance of logistics companies in Surakarta City.** *International Journal of Social Service and Research*, 3(6), P: 1438.

<sup>2</sup> Morgan, R. E., & Strong, C. A. (1998). **Market orientation and dimensions of strategic orientation.** *European Journal of Marketing*, 32(11/12), P: 1053.

<sup>3</sup> Al-Harhi, S., Bachkirov, A. A., Al-Riyami, S., & Al-Jahwari, M. (2023). **Entrepreneurial orientation and competitive aggressiveness: A need for conceptual refinement and contextualization.** *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, P: 2.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

أنظمة داخلية فعّالة لتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية. والتحليل يضمن الملاءمة بين استراتيجية المؤسسة وبيئتها، مما يعزز الإدارة الاستراتيجية الشمولية.

وفي سياق التعلم التنظيمي، يُعتبر التوجه نحو السوق نقطة انطلاق لتحقيق القدرة القصوى على التعلم عن الأسواق. لكن للاستفادة الحقيقية من هذا التوجه، يجب توافر المهارات والعمليات اللازمة للتعلم على مستوى عالٍ. حيث أن استخدام المعلومات حول العملاء والمنافسين يُعد حيويًا، لكن التحليل يُعتبر ضروريًا أيضًا لدعم الأبعاد الأوسع للتعلم التنظيمي وحل المشكلات، مما يعزز الأنشطة والسلوكيات المركزة على السوق.<sup>1</sup>

### 3. الدفاعية:

تشير الدفاعية إلى استراتيجيات المؤسسات التي تهدف إلى الحفاظ على موقعها في السوق بدلاً من التوسع أو التطوير. ويتميز هذا النهج بتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة، مع التركيز على الحماية بدلاً من الهجوم. وتميل المؤسسات الدفاعية إلى اتباع استراتيجيات محافظة وجامدة، مع التركيز على الأنظمة الداخلية وتجنب المخاطر. ونتيجة لذلك، قد تكون هذه المؤسسات أقل قدرة على التكيف مع التغييرات في السوق وقد تفوت فرصًا بسبب نهجها الحذر. كما أن الاستثمار في الأنشطة الموجهة نحو السوق قد لا يُعطي نتائج مثمرة للمؤسسات الدفاعية، حيث يمكن أن يصرف الانتباه عن التركيز على الكفاءة والتكلفة المنخفضة.<sup>2</sup>

### 1. المستقبلية:

تعني المستقبلية في الإدارة الاستراتيجية الاستعداد والتموضع للتعامل مع البيئات المستقبلية. وهذا يتطلب التخطيط الاستراتيجي الذي يأخذ في الاعتبار التغيرات البيئية ويقدر الاحتياجات الدائمة للعملاء. حيث أن التركيز يجب أن يكون على إنشاء قيمة مستمرة للعملاء، مع الحفاظ على رضاهم على المدى الطويل. وهذا يشمل التواصل الفعّال والتأكيد على الأهمية الاستراتيجية للتعلم المستمر والابتكار لتلبية احتياجات السوق المتغيرة.

<sup>1</sup> Handoyo, S., *Op.cit*, P: 9.

<sup>2</sup> Purity, N.-O., Anekwe, R., & Nosike, R. C. (09 2020). *Strategic Orientation Dimensions: A Critical Review*. 5, P: 611.

### 5. الاستباقية:

تعتبر الاستباقية عن ميل المؤسسات للابتكار والمبادرة في البحث عن فرص جديدة والتجاوب مع التغييرات السوقية بفعالية. ويتطلب هذا النهج من المؤسسات تطوير قدرات قوية في البحث والتطوير وتعزيز التماسك الوظيفي للتركيز على السوق. وتتطور المؤسسات الاستباقية بمرور الوقت لتفهم احتياجات عملائها بشكل أعمق، مما يؤدي إلى تحسين الأنشطة والسلوكيات الموجهة نحو السوق. والنهج التقليدي الذي يستجيب فقط للإشارات السوقية يتحول الآن إلى موقف استباقي يعكس بشكل أدق الأنشطة الموجهة نحو السوق.<sup>1</sup>

### 6. المخاطرة:

تُعتبر المخاطرة جزءًا لا يتجزأ من العمليات التجارية والتنافسية، حيث تُقاس بالخسائر والمكاسب المحتملة. وفي سياق الإدارة الاستراتيجية، تُعد المخاطرة معيارًا رئيسيًا في اتخاذ قرارات تخصيص الموارد وتطوير المنتجات والأسواق، حيث تُشجع المخاطرة البناءة على الابتكار والبحث عن فرص جديدة، مع تجنب التركيز الضيق على السوق الذي تتم خدمته فقط. فالتوجه الصحيح نحو السوق يتطلب توازنًا بين الاستجابة للاحتياجات الحالية والكشف عن الاحتياجات الكامنة، مع استعداد لتحمل المخاطر وقبول الإخفاقات كجزء من عملية التعلم والتطوير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Maclean, M., Appiah, M. K., & Addo, J. F. (2023). Implications of strategic orientation on firms' performance in a lower middle-income country: Does organizational innovation capability matter? *Cogent Business & Management*, 10(2), P: 2.

<sup>2</sup> Handoyo, S., *Op.cit*, P: 10.

### المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالتوجه الاستراتيجي

تتباين طرق تأثير إدارة المعرفة بناءً على التوجه الاستراتيجي المُتبع، وفيما يلي توضيح لمختلف

التأثيرات:<sup>1</sup>

أولاً: دور إدارة المعرفة حسب موقع المؤسسة في السوق

**1. التوجه الاستراتيجي للمدافع:** تؤثر إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي للمدافع بشكل يعزز الكفاءة الداخلية ويساعد على الحفاظ على الأسواق الحالية، حيث تُمكن المؤسسات من تحسين عملياتها وتقليل التكاليف، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتُسهّم إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التدريجي وتحسين الأداء المالي من خلال تطوير مؤشرات مثل هامش الربح التشغيلي وعائد حقوق الملكية.

**2. التوجه الاستراتيجي للمستكشف:** في سياق التوجه الاستراتيجي للمستكشف، تلعب إدارة المعرفة دوراً حيوياً في تعزيز البحث عن فرص جديدة والاستعداد لتحمل المخاطر من أجل النمو، حيث تُساعد على تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبي متطلبات السوق الناشئة، وتُعزز المرونة والقدرة على السباق في الأسواق أو التقنيات الجديدة، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الإبداع والابتكار.

**3. التوجه الاستراتيجي للمحلل:** تُساهم إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي للمحلل بتوفير التوازن بين الاستقرار والبحث عن فرص جديدة، حيث تُمكن المؤسسات من الجمع بين خصائص المدافع والمستكشف، مما يعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات السوقية وتحقيق أداء مالي جيد.

**4. التوجه الاستراتيجي للمفاعل:** أما بالنسبة للتوجه الاستراتيجي للمفاعل، فإن إدارة المعرفة قد تكون ضرورية لتحسين الأداء، وتطوير استراتيجية واضحة، ومحددة. وتُساعد المؤسسات على التفاعل بشكل أكثر فعالية مع التغيرات في البيئة الخارجية وتجنب النتائج السلبية المرتبطة بنقص الاستراتيجية.

**5. التوجه العدواني:** تُساهم إدارة المعرفة في تعزيز الاستراتيجية العدوانية للمؤسسات من خلال تمكينها من التكيف السريع مع البيئات المحيطة واستغلال فرص السوق بفعالية، حيث تُمكن المؤسسات من نشر الموارد بسرعة لتحسين موقعها في السوق والتغلب على المنافسة، كما تُعزز إدارة المعرفة من قدرة

<sup>1</sup> بالاعتماد على ما جاء في تعاريف كل من إدارة المعرفة وأنواع التوجه الاستراتيجي.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المؤسسة على تحديد احتياجات العملاء وتعبئة الموارد بكفاءة للرد على هذه الاحتياجات، مما يسهم في تحقيق ميزة سبق وتعزيز المناورات الهجومية.

**6. التوجه المستقبلي:** تُعزز إدارة المعرفة من الاستعداد التنظيمي للمؤسسات للمواقف البيئية المستقبلية وتُمكنها من التموّج بشكل استراتيجي، حيث تُساعد المؤسسات على فهم وتقدير الطبيعة الدائمة لاحتياجات العملاء وتُمكنها من التخطيط للسوق المتطور بشكل فعال. وتُسهم إدارة المعرفة في تطوير وجهة نظر طويلة الأمد تُركز على رضا العملاء وتُساعد المؤسسات على اكتشاف وتنفيذ قيمة إضافية لعملائها بشكل مستمر.

**7. التوجه الاستباقي:** تُساهم إدارة المعرفة في تعزيز السلوكيات الاستباقية للمؤسسات، حيث تُمكن المؤسسات من البحث المستمر عن فرص ناشئة وتجربة استجابات مبتكرة للتغيرات في ظروف السوق، وتُعزز من التوجه نحو العمل وتُقوي قدرات البحث والتطوير، مما يسهم في تحقيق الابتكار وتشجيع التماسك الوظيفي القوي. كما تُساعد إدارة المعرفة للمؤسسات على توجيه جهودها نحو التركيز على السوق وتُمكنها من فهم عملائها بشكل أفضل، مما يسهم في تطويرها نحو توجه موجه نحو السوق.

**8. التوجه نحو المخاطرة:** تُعزز إدارة المعرفة من قدرة المؤسسات على تحمل المخاطر وتُشجع على اتخاذ قرارات تخصيص الموارد التي قد تحمل خسائر ومكاسب محتملة، وتُساعد في تحفيز روح المبادرة والبحث عن فرص السوق، وتُقلل من "طغيان السوق الذي تتم خدمته"<sup>1</sup> من خلال تشجيع المؤسسات على النظر إلى ما وراء الاحتياجات المعبر عنها للعملاء الحاليين. كما تُمكن إدارة المعرفة للمؤسسات من تحقيق توازن بين الاهتمام بالعملاء والمنافسين الحاليين والاستعداد لتحمل المخاطر لتلبية الاحتياجات الكامنة للعملاء الحاليين والمحتملين.

ومما سبق يتضح أن دور إدارة المعرفة حسب موقع المؤسسة في السوق يلعب دورًا حيويًا في تحديد التوجه الاستراتيجي. حيث تؤثر إدارة المعرفة في الكفاءة الداخلية والحفاظ على الأسواق الحالية، مما يُمكن المؤسسات من تحسين عملياتها وتقليل التكاليف. كما تُعزز المرونة والقدرة على السباق في الأسواق الناشئة

---

<sup>1</sup> مصطلح "طغيان السوق الذي تتم خدمته" يشير إلى الوضع الذي تركز فيه المؤسسات بشكل مفرط على احتياجات ومتطلبات السوق الحالية التي تخدمها، مما قد يؤدي إلى إهمال الفرص الجديدة أو الاحتياجات الكامنة للعملاء الحاليين والمحتملين. هذا التركيز الضيق يمكن أن يحد من الابتكار ويعيق المؤسسة عن التقدم والتطور في مواجهة التغيرات السريعة في السوق. إدارة المعرفة تُساعد المؤسسات على تجنبه من خلال تشجيع الاستكشاف المستمر للفرص الجديدة وتطوير فهم أعمق لاحتياجات العملاء، مما يُمكنها من الاستجابة بشكل أكثر فعالية للتغيرات في السوق وتحقيق نمو مستدام.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

وتحقيق مستويات أعلى من الإبداع والابتكار. بالإضافة إلى ذلك، تُساهم إدارة المعرفة في تعزيز الاستراتيجية العدوانية للمؤسسات من خلال تمكينها من التكيف السريع مع البيئات المحيطة واستغلال فرص السوق بفعالية، حيث تُمكن المؤسسات من نشر الموارد بسرعة لتحسين موقعها في السوق والتغلب على المنافسة، كما تُعزز إدارة المعرفة من قدرة المؤسسة على تحديد احتياجات العملاء وتعبئة الموارد بكفاءة للرد على هذه الاحتياجات، مما يُساهم في تحقيق ميزة السبق وتعزيز المناورات الهجومية.

ثانياً: دور إدارة المعرفة حسب توجهات المؤسسة للأطراف أصحاب المصلحة

**1. التوجه نحو العميل:** تساهم إدارة المعرفة في فهم المؤسسة لاحتياجات العملاء بعمق، مما يُمكنها من خلق قيمة متفوقة بشكل مستمر، حيث تُعزز هذه الإدارة من قدرة المؤسسة على تحديد وتحليل وفهم والإجابة على احتياجات المستخدمين بكفاءة، وتُساعد على تعلم وحل المشكلات التقنية في السوق، وتُقيم القطاعات المحتملة وأهمية السوق ومعدل نموه.

**2. التوجه نحو المنافس:** تُمكن إدارة المعرفة المؤسسات من تحديد وتحليل والرد على أفعال المنافسين بشكل استراتيجي، حيث تُساعد في بناء مزايا تنافسية من حيث الجودة أو الوظائف المحددة، وتُمكن المؤسسة من تموضع المنتج الجديد بشكل جيد في السوق، وتُعد ضرورية للأداء التجاري للابتكارات.

**3. التوجه التكنولوجي:** تُعزز إدارة المعرفة من التركيز على البحث والتطوير واكتساب التقنيات الجديدة، حيث تُساعد المؤسسات على استخدام معرفتها التقنية لتطوير منتجات جديدة وبناء حلول تقنية حديثة تلبي احتياجات المستخدمين المستجدة، وتُعد سمة رئيسية للمؤسسات الموجهة تكنولوجياً.<sup>1</sup>

ومما سبق يتضح أن دور إدارة المعرفة حسب توجهات المؤسسة للأطراف أصحاب المصلحة يتجلى في تعزيز فهم احتياجات العملاء وخلق قيمة مستمرة، وتحليل أفعال المنافسين لبناء مزايا تنافسية، ودعم التركيز على البحث والتطوير لاكتساب تقنيات جديدة. وهذا يساهم في تطوير منتجات وحلول تقنية تلبي احتياجات المستخدمين بفعالية، مما يجعل إدارة المعرفة سمة رئيسية للمؤسسات الموجهة نحو الابتكار والتكنولوجيا.

<sup>1</sup> بالاعتماد على ما جاء في تعاريف كل من إدارة المعرفة وأنواع التوجه الاستراتيجي.

### خلاصة الفصل

خص هذا الفصل متغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي، حيث اتضح أن إدارة المعرفة هي عملية تهدف إلى تحسين استخدام المعرفة لتحقيق أهداف المؤسسة عبر أنشطة تشمل اكتشاف وتنظيم ومشاركة وتطبيق المعرفة بكفاءة. وتستخدم تقنيات ذكية لتعزيز توليد ونقل المعرفة مع مراعاة الأمن والثقة. كما تساهم في بناء ثقافة التعلم والتعاون بين الموظفين، مما يحسن الأداء التنظيمي ويعزز الميزة التنافسية.

أما التوجه الاستراتيجي فهو عملية متعددة الأبعاد تتضمن فهماً عميقاً للبيئة المحيطة وتحليلاً دقيقاً للتغيرات البيئية، مما يمكن المؤسسة من تحديد موقعها المستقبلي وتنسيق أنشطتها بما يتماشى مع فلسفتها وقيمتها. يشمل ذلك تطوير السلوكيات والمبادئ التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة وتعزيز الكفاءة التشغيلية، مع الحفاظ على التنافسية وخلق قيمة اقتصادية مستدامة.

كما اتضح أن إدارة المعرفة تلعب دوراً حيوياً في دعم استراتيجية المؤسسات، حيث تعزز كفاءتها الداخلية وتسهم في تطوير تفوق تنافسي مستدام. فهي تعمل على تحسين الأداء المالي وتعزيز الابتكار، مما يسهم في محافظة المؤسسات على مكانتها في الأسواق القائمة وتطوير عملياتها. بالإضافة إلى ذلك، تعمل إدارة المعرفة على تطوير استراتيجيات محددة تساعد المؤسسات في التفاعل مع تغيرات البيئة الخارجية بفعالية، مما يسهم في تحقيق توازن بين الاستقرار والتطور. وأخيراً، تعزز قدرة المؤسسات على فهم احتياجات العملاء والمنافسين وتطوير حلول تقنية متقدمة، مما يمكنها من الابتكار وتحسين مواقفها التنافسية، وتوجيه جهودها نحو تلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء بنجاح.

## الفصل الثاني

دور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي  
لمؤسسة مناجم الفوسفاط - سوميفوس بتبسة

## الفصل الثاني: دور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس بتبسة

بعد استكشاف المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي، وعلاقتها الترابطية في الفصل الأول، سيتم في هذا الفصل إبراز الدراسات السابقة التي تحدثت عن إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي في المؤسسات من خلال الاطلاع على ما جاء فيها وإلقاء الضوء على كيفية تناولها للمتغيرين، ثم التطرق للجانب العملي من الدراسة من خلال اختبار أثر إدارة المعرفة على التوجه الاستراتيجي لمؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس، وذلك من خلال دراسة حالة ميدانية تم إجراؤها في مقر المؤسسة بمدينة تبسة، وذلك من خلال تقسيم الفصل الثاني إلى:

- **المبحث الأول:** الدراسات السابقة وإجراءات الدراسة الحالية.
- **المبحث الثاني:** تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: الدراسات السابقة وإجراءات الدراسة الحالية

مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة تُعتبر مؤسسة وطنية تسعى إلى زيادة حصتها في السوق وتحقيق مكانة متميزة من خلال تقديم أفضل المنتجات لتعزيز قطاع المناجم، الذي يُعتبر أحد أهم قطاعات الاقتصاد الجزائري، وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى الجوانب التالية:

- **المطلب الأول:** مناقشة الدراسات السابقة.
- **المطلب الثاني:** لمحة عن مؤسسة سوميفوس.
- **المطلب الثالث:** إجراءات الدراسة الحالية.

### المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تحدثت عن إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي في المؤسسات من خلال الاطلاع على ما جاء فيها وإلقاء الضوء على كيفية تناولها للمتغيرين، وسيتم عرض ذلك من خلال ما يلي:

#### أولاً: الدراسات باللغة العربية

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

تناولت الدراسة موضوع تأثير أنماط التوجه الاستراتيجي في التفوق التنظيمي وسعت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أبرزها (معرفة مدى اهتمام الشركات المبحوثة بمفاهيم أنماط التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي، وتشخيص مستوى وطبيعة علاقات الارتباط بين التوجه الاستراتيجي والتفوق التنظيمي والتأثير الذي يحدثه المتغير المستقل بالتابع في الشركات المبحوثة، ونظراً لأهمية القطاع الاستثماري الخاص وتأثيره على اقتصاد البلد فقد أجري البحث في عدد من الشركات الاستثمارية وطبق على عينة مكونة من (80) شخص من العاملين فيها من (مهندسين وإداريين وفنيين) من مجتمع البحث البالغ (100) موظف في الشركتين واعتمد الباحث أداة الاستبانة بصورتها الإلكترونية والورقية كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات ويهدف معالجة البيانات والمعلومات قام الباحث باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي: اختبار كرونباخ ألفا، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، نسبة شدة الإجابة، معامل الارتباط البسيط (Pearson)، الانحدار الخطي البسيط،

معامل التفسير (R) ، اختبار (t)، اختبار (F) ، كما سعت الدراسة لاختيار مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية فيما يخص علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة بعدها إجابات أولية تسعى الدراسة إلى التحقق من صحتها بهدف الإجابة عن تساؤلات المشكلة الميدانية للبحث، وفي المحصلة النهائية توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج والتي تطابقت بمجملها مع فرضيات الدراسة القاضية بوجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بأبعاده ووجود علاقة تأثير للمتغير المستقل بالمتغير التابع بأبعاده وبالفعل أثبتت الدراسة وجود هاتين العلاقتين بصورة معنوية طردية في الشركات المبحوثة، كما تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات منها (توجيه مزيد من الاهتمام من قبل الإدارات العليا في المؤسسة بموضوع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة مواكبة للسوق العالمية والاهتمامات الدولية)، (توفير جهد أكبر للتواصل مع المنظمات والجمعيات العالمية الخاصة بمجالات الجودة والتفوق في المؤسسات العالمية كونه الضمانة الأساسية لبقاء واستدامة المؤسسة.

- خضر مصباح إسماعيل طيطي، (2011). *إدارة المعرفة؛ التحديات والتقنيات والحلول*، دار الحامد للنشر والتوزيع.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مفاهيم ومبادئ أساسية لإدارة المعرفة، مع التركيز على استخدام تقنيات المعلومات والحاسوب والأدوات البرمجية المختلفة، وتم توضيح هذه المفاهيم بلغة سهلة وبسيطة، وتم تناول طبيعة المعرفة والوظائف الإدارية وأساسيات إدارة المشروع، كما تم استعراض إدارة المعرفة كأداة إدارية فعالة.

وكتوصيات للدراسة تم تقديم حلول لإدارة المعرفة وتأثيرها على المؤسسة، كما تم تقييم إدارة المعرفة للمنظمات واستخدام التقنيات في هذا السياق، مثل الذكاء الاصطناعي وتقنية الإنترنت. وتم التركيز أيضاً على اكتشاف معرفة جديدة من خلال التنقيب عن البيانات.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

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

تناولت الدراسة التي أجراها فرهاد عدين أحمد وزملاؤه العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي وأداء المؤسسات العالمية الناشئة. تستند الدراسة إلى منظور القدرات الديناميكية وتستكشف كيفية توسط قدرة التجديد الاستراتيجي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأداء المؤسسات العالمية الناشئة المتقدمة. تحديداً، تم فحص التفاعل المباشر وغير المباشر بين التوجه الاستراتيجي لهذه المؤسسات ونتائج أدائها.

استخدم الباحثون عينة من 195 مؤسسة عالمية ناشئة موجهة للتصدير من صناعة الملابس البنغلاديشية. لاختبار الآثار المباشرة، تم استخدام تقنية تحليل الانحدار الهرمي. تم فحص تأثير الوساطة باستخدام ثلاث اختبارات إحصائية - نهج خطوات السببية لبارون وكيني، اختبار سوبل، وتأثير هايز غير المباشر مع طريقة الإقلاع - لضمان صحة وموثوقية النتائج.

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

توصي الدراسة بأن المؤسسات العالمية الناشئة يجب أن تستثمر في تطوير قدرات التجديد الاستراتيجي كجزء من توجهها الاستراتيجي لتحسين أدائها الدولي وضمان نموها وبقائها في بيئة الأعمال الدولية المتغيرة والمضطربة.

- Handoyo, S., Suharman, H., Ghani, E. K., & Soedarsono, S. (2023). **The determinants of a firm's strategic orientation and its implication on performance: A study on Indonesia state owned enterprises. *Cogent Bus. Manag.*, 10(2).**

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

وتساهم الدراسة في فهم سلوك المؤسسة فيما يتعلق باختيار التوجه الاستراتيجي المرتبط بخصائص المؤسسة وتأثيره على أداء المؤسسة. ومن الناحية العملية، كان لهذه النتائج تداعيات إدارية مرتبطة بقرار اختيار التوجه الاستراتيجي المناسب، أما من الناحية الأكاديمية، تساهم الدراسة في أدبيات السلوك التنظيمي والإدارة الاستراتيجية من منظور آسيوي، وخاصة جنوب شرق آسيا.

- Masic, B., Nestic, S., Nikolic, D., & Dzeletovic, M. (2017). **Evolution of knowledge management. *Industrija*, 45(2).**

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

تم تحديد العينة من خلال الأدبيات المنشورة في مجال إدارة المعرفة، والتي تغطي موضوعات مثل البيانات الضخمة والتحليلات، والذكاء الاصطناعي، والسياق الاجتماعي لإدارة المعرفة. وأشارت النتائج إلى أن إدارة المعرفة قد تطورت بشكل ملحوظ مع التقدم التكنولوجي والبيئة التجارية المتغيرة، وأنها تلعب دورًا مهمًا في تحسين عمليات صنع القرار وزيادة الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية في الشركات.

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

- Azyabi, N., Fisher, J., Tanner, K. J., & Gao, S. (2012). **Developing A Theoretical Framework for Knowledge Management Strategic Orientation Among SMEs. *Pacific Asia Conference on Information Systems*.**

الدراسة التي أجراها نايف أزيابي وزملاؤه تهدف إلى تطوير إطار نظري يحدد التوجهات الاستراتيجية لإدارة المعرفة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. استنادًا إلى مراجعة واسعة للأدبيات، تم تحديد أربعة أبعاد رئيسية: مصدر المعرفة (خارجي، داخلي)، نوع المعرفة (الترميز، التخصيص)، تركيز المعرفة (الاستكشاف، الاستغلال)، واتساع المعرفة (شامل، مخصص)، كأسس للتحقيق في التوجه الاستراتيجي لإدارة المعرفة.

تم جمع البيانات من خلال استبيانات موزعة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS للتحقق من صحة التصنيفات المقترحة والعلاقات بين الأبعاد الاستراتيجية لإدارة المعرفة.

أظهرت النتائج وجود علاقة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية إدارة المعرفة، وأكدت الرابط المقترح بين المستكشفين واستراتيجية إدارة المعرفة العدوانية، المدافعون واستراتيجية إدارة المعرفة المحافظة، والمحللون واستراتيجية إدارة المعرفة المتوازنة، مع بعض عدم الاتساق فيما يتعلق بأبعاد اتساع المعرفة.

توصي الدراسة بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب أن تأخذ في الاعتبار استراتيجيات إدارة المعرفة عند تطوير استراتيجياتها التجارية لضمان التوافق بينهما وتحسين الأداء العام.

- Becerra-Fernandez, I., & Leidner, D. (2008). *Knowledge Management: An Evolutionary View*. M.E.Sharpe.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نظرة شاملة حول إدارة المعرفة (KM)، مع التركيز على الجوانب التقنية والاجتماعية. حيث تم التطرق إلى المفاهيم والأمثلة العملية، بالإضافة إلى استعراض النهج التقليدي والمواضيع الناشئة في هذا المجال، وتضمنت الدراسة مناقشة عميقة للتقنيات المستخدمة لتسهيل إدارة المعرفة في المنظمات الكبيرة والصغيرة، وتم توضيح النظرية وتطبيقات التقنيات والتكنولوجيات المستخدمة حاليًا.

شملت الدراسة دراسات حالة لتطبيقات نظم إدارة المعرفة في الشركات الرائدة والمنظمات الحكومية. وتم تسليط الضوء على تفاصيل مثل هندسة النظام. كما قدمت الدراسة نظرة متوازنة لإدارة المعرفة، حيث تم تضمين الفوائد والقضايا المثيرة للجدل، وتم التركيز على الجوانب التقنية والاجتماعية لهذا المجال، واستند الكتاب إلى أحدث التطورات والأمثلة في مجال إدارة المعرفة لتقديم معلومات حديثة وذات صلة.

### ثالثًا: التعقيب على الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

سيتم فيما يلي التعقيب على الدراسات السابقة وإظهار أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية:

#### 1. التعقيب على الدراسات السابقة:

تم إجراء مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع دور إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي، والتي توزعت بين الدراسات العربية والأجنبية. إجمالاً، تم الاطلاع على دراستين عربيتين وخمس دراسات أجنبية، مما يعكس الاهتمام البحثي المتزايد بهذا الموضوع.

بالنسبة للدراسات العربية، هناك دراسة لسامر منصور خضير (2023) وأخرى لخضر مصباح إسماعيل طيطي (2011). أما الدراسات الأجنبية، فتشمل أبحاثاً تمتد من عام 2008 إلى 2023، أقدم هذه الدراسات تعود إلى عام 2008 (Becerra-Fernandez & Leidner) وأحدثها تعود إلى عام 2023 (Ahmed et al. و Handoyo et al.).

تباينت المناهج المستخدمة في هذه الدراسات، حيث اعتمدت معظمها على المنهج الكمي باستخدام الاستبيانات والتحليل الإحصائي، فيما ركزت بعض الدراسات على التحليل النوعي للأدبيات والمراجعات النظرية. وقد تم تحليل إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي بطرق مختلفة. حيث ركزت الدراسات على كيفية توظيف تقنيات المعلومات في إدارة المعرفة، وأهمية تطوير قدرات التجديد الاستراتيجي، وتأثير هذه العوامل على الأداء التنظيمي. أظهرت النتائج بشكل عام وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، حيث تبين أن تطوير قدرات التجديد الاستراتيجي يمكن أن يحسن من الأداء العام للشركات. كما أكدت الدراسات على أهمية التوجه الاستراتيجي للشركات في تحقيق التفوق التنظيمي وضمان النمو والاستدامة في بيئات الأعمال المتغيرة.

بشكل عام، تُظهر هذه الدراسات أن إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي يلعبان دورًا حاسمًا في تحسين الأداء التنظيمي، وتُقدم هذه النتائج رؤى مهمة للإدارات العليا لتوجيه استراتيجياتها بشكل أكثر فعالية وابتكارًا، مما يعزز التفوق التنظيمي ويساهم في استدامة الشركات في بيئات العمل المتغيرة.

وتوفر هذه الدراسات إطارًا مفاهيميًا يمكن استخدامه لتحليل دور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس. حيث يمكن للمؤسسة الاستفادة من هذه النتائج لتطوير ممارسات إدارة المعرفة الخاصة بها ودعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

## 2. المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

عند إجراء مقارنة بين هذه الدراسة التي تُعنى بدور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة وبين الدراسات العربية والأجنبية المذكورة سابقًا، اتضح أن هناك عدة جوانب مشتركة ومتميزة.

- من جهة، تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها للمتغيرات الأساسية المتمثلة في إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي، كما يشترك أغلبها في استخدام المنهج الكمي وأداة الاستبانة لجمع البيانات وبرنامج SPSS لتحليل النتائج، مما يعكس اتجاهًا عامًا نحو تقدير الأساليب الكمية في البحث العلمي في هذا المجال.

- تتميز هذه الدراسة بتفصيلها لعمليات إدارة المعرفة، وكذلك بتحديد أنواع التوجهات الاستراتيجية. كما أنها تتميز بتركيزها على مؤسسة محلية محددة، مما يوفر فهماً عميقاً للتحديات والفرص الخاصة بالصناعة المعدنية والتعدينية في الجزائر. بالإضافة إلى ذلك، تُظهر هذه الدراسة تأثير إدارة المعرفة على التوجه الاستراتيجي بشكل معنوي، مما يُسلط الضوء على العلاقة الوثيقة بين هذين المتغيرين في سياق صناعي محدد.

- تُعد هذه الدراسة إضافة قيمة للأدبيات الخاصة بالصناعات المعدنية والتعدينية، حيث تُقدم رؤية معمقة للتوجهات الاستراتيجية في مؤسسة مناجم الفوسفات. كما تُثري الفهم العالمي لممارسات إدارة المعرفة في بيئات

مختلفة، وتُبرز أهمية التوجهات الاستراتيجية المتنوعة وتأثيرها على الأداء في المؤسسات الصناعية. وبناءً على نتائجها، يُمكن أن تُساعد في تطوير استراتيجيات محددة للتعامل مع التحديات الصناعية الخاصة، مما يُمكن أن يُساهم في تحسين الأداء والابتكار في هذا القطاع الحيوي.

### المطلب الثاني: لمحة عن مؤسسة سوميفوس

مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة تُعتبر مؤسسة وطنية تسعى إلى زيادة حصتها في السوق وتحقيق مكانة متميزة من خلال تقديم أفضل المنتجات لتعزيز قطاع المناجم، الذي يُعتبر أحد أهم قطاعات الاقتصاد الجزائري، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: التعريف بالمؤسسة

تحتل المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات مكانة مرموقة في الاقتصاد الوطني كواحدة من أكبر ست مؤسسات تابعة للمجمع الوطني للحديد والفوسفات. وتعمل المؤسسة كمؤسسة عمومية متخصصة في النشاط المنجمي، الذي يُعتبر من أقدم النشاطات الاقتصادية والذي يهدف إلى استخراج الثروات الطبيعية، خاصة الفوسفات، لاستخدامها في الصناعات التحويلية. وهذا النشاط هو ما ساهم في المحافظة على مكانة المؤسسة في السوق.

#### ثانياً: نشأة المؤسسة

تزرع الجزائر بثروات طبيعية ومعدنية وفيرة، كالحديد والفوسفات، الأمر الذي جعلها تباشر في إنجاز قاعدة صناعية لاستغلال هذه الثروات، ومن بين المؤسسات التي تباشر هذا الاستغلال مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - وهذه المؤسسة وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات (FERPHOS) سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن (FERPHOS) بتاريخ 01 جانفي 2005 متخصصة في عمليات استخراج، معالجة وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا.

تعتبر (SOMIPHOS) مؤسسة مساهمة برأسمال اجتماعي يقدر بـ 1000000000.00 دج، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة، وهي تتكون أساسا من أربع وحدات رئيسية تتمثل في:

<sup>1</sup> تم إعداده بناء على معلومات محصلة من المؤسسة.

- المركب المنجمي جبل العنق (CMDO): يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العاتر ولاية تبسة
- المنشآت المينائية عنابة (IPA): الوحدة التسويقية لشحن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير من ميناء عنابة، يتم على مستوى هذه الوحدة نقل حمل وشحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى البواخر، تتوفر على طاقة تخزين تقدر بـ 120000 طن، وقدرة على الشحن تتراوح بين 25000 إلى 50000 طن.
- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية (CERAD): هو مركز يهتم بإسعاد إنجاز وحدات الإنتاج والعمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة ككل، نشأ سنة 1991 تحت تسمية L'URA.
- وحدة البحث التطبيقي، تم ضمه ودمجه مع (Le BEM) مكتب الدراسات المنجمية ليكون في النهاية (CERAD) مهامه تتمثل في تنفيذ وتحضير ودراسات وأبحاث منجمية، وكذا مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة. بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم وتفعيل الأداء الداخلي لهم.
- المقر: مقر الإدارة العامة لـ (SOMIPHOS) موجود بتبسة المدينة، حيث يحتوي على الإدارة والهياكل المركزية التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال الدفع اللوجستيكي لمختلف وحداتها، تتوفر على عدد عمال يقدر بـ 1400 عامل، وحققت رقم أعمال قدر بـ 1750 مليون دج لسنة 2005.

وبما أن (SOMIPHOS) هي مؤسسة فرعية من المؤسسة الأم (FERPHOS) فإن نشأتها جاءت نتيجة للتطورات والتغييرات الهيكلية الحاصلة في البنية التنظيمية لـ (FERPHOS)، لذلك سيتم التطرق إلى مختلف هذه التغييرات وصولاً إلى ظهور (SOMIPHOS):

بدأت المؤسسة نشاطها في عام 1962 تحت إشراف المكتب الجزائري للاستغلال والبحوث المنجمية (BAREM) حتى تاريخ 6 مايو 1966، حين تم تأميم الموارد الوطنية وإنشاء مؤسسة تحت اسم (SONAREM). لاحقاً، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 73-441 الصادر بتاريخ 16 يوليو 1983، تم إنشاء المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات (FERPHOS) كنتيجة للتغييرات الهيكلية في (SONAREM).

تم تحويل (FERPHOS) إلى مؤسسة مساهمة ومؤسسة عمومية اقتصادية بتاريخ 22 مايو 1990، برأسمال ابتدائي قدره 5,000,000 دج، ثم زاد إلى 30,000,000 دج، ثم إلى 1,000,000,000 دج، وأخيراً إلى 2,241,000,000 دج. في 8 أكتوبر 2001، وبعد الانفتاح الرأسمالي الذي شهده الاقتصاد الوطني، أبرمت المؤسسة عقد شراكة مع شريك هندي، مما نتج عنه إنشاء كيان جديد باسم (ISPAT TEBESSA)، حيث تملك (FERPHOS) نسبة 30% من رأس المال، في حين يمتلك الشريك الهندي نسبة 70%.

في عام 2004، تم إعادة تنظيم (FERPHOS) لتتألف من سبع مؤسسات فرعية تابعة، تُوجه وتُقاد من قبل الإدارة العامة لمجموعة (FERPHOS). وتتمثل هذه المؤسسات في:

- (SOMIPHOS): مؤسسة مناجم الفوسفات الكائنة في تبسة، والتي تتألف من أربع وحدات تشمل المركب المنجمي جبل العنق، المنشآت المينائية في عنابة، مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية، والمقر الإداري.
- (SOMIFER): مؤسسة مناجم الحديد الكائنة في تبسة، والتي تحتفظ بمراكز الإنتاج المنجمية للحديد.
- (SOTRAMINES): مؤسسة النقل عبر الطرقات الخاصة بـ (FERPHOS).

مؤسسة مناجم الفوسفات تُعتبر حاليًا مؤسسة مساهمة وهي إحدى فروع مجموعة (FERPHOS)، برأس مال اجتماعي قدره 1,600,000,000 دج. تشرف على هذه المؤسسة مجلس إدارة مكون من المساهمين في إطار إجراءات تنظيم القطاع الاقتصادي العام التابع للدولة وتحت وصاية مؤسسة تسيير مساهمات الدولة (SOMINES SGP). يقع المقر الاجتماعي للمؤسسة، المديرية العامة، في مدينة تبسة، التي تحتوي على الثروات الأساسية التي تُعتبر مركز نشاطات المؤسسة.

تتمثل المهام الأساسية لمؤسسة مناجم الفوسفات في النشاطات المنجمية التي تُعد أساس العمل والإنتاج، وتشمل بشكل رئيسي استخراج الثروات المعدنية الفوسفاتية، معالجتها، وتسويقها للسوق الخارجية.

وتُعد مؤسسة (SOMIPHOS) من أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، وقد وصلت إلى مكانة وطنية وعالمية تُمكنها من المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني.

### ثالثًا: مهام مؤسسة سوميفوس

لا يقتصر نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) على الأنشطة الإنتاجية فحسب، بل يتعداها ليشمل الأنشطة التجارية، الخدمية، والتطويرية، بهدف تحقيق الأهداف المرسومة. وتتمثل نشاطات المؤسسة في الأنشطة الإنتاجية، الخدمية، التطويرية، والتجارية.

تتمحور الأنشطة الإنتاجية أساسًا حول استخراج الفوسفات من جبل العنق، الذي يُعد أهم منجم لدى المؤسسة نظرًا لاحتوائه على ثروة معدنية ضخمة. يقع جبل العنق على مسافة 5 كيلومترات جنوب غرب بئر العاتر، و90 كيلومترًا عن تبسة، و340 كيلومترًا عن ميناء عنابة، مما يمنح المركب المنجمي في جبل العنق موقعًا استراتيجيًا

يسهم في عمليات الاستخراج والنقل والتصدير بشكل فعال. وتستطيع المؤسسة إنتاج أربعة أنواع من الفوسفات لتلبية الطلب الخارجي، وهي كالتالي:

- النوع الأول: BP1 63/65%
- النوع الثاني: BP1 66/68%
- النوع الثالث: BP1 69/72%
- النوع الرابع: BP1 73/77%

تُصنف هذه الأنواع الأربعة تصنيفًا عالميًا تجاريًا، وتُستخدم في مجالات متعددة منها: الصناعة الغذائية الزراعية، الصناعة الثقيلة، الصناعة الكيماوية، الصناعة الصيدلانية، الصناعة الغذائية الحيوانية، صناعة المنظفات، وصناعة الكبريت.

فيما يخص الأنشطة الخدمية للمؤسسة، فهي تشمل أعمال الصيانة، التصدير، ونقل الفوسفات. أما الأنشطة التطويرية فتتمثل في تقديم منتج عالي الجودة، وإجراء الدراسات المنجمية المختلفة وغيرها.

تشمل الأنشطة التجارية للمؤسسة إبرام الصفقات، والتكفل بالمنتج أثناء شحنه في وسائل النقل، ومتابعة التخزين في الميناء والشحن على مستوى السفن، بالإضافة إلى التسعير.

#### رابعاً: مبادئ مؤسسة سوميفوس

تعتمد المؤسسة في تنفيذ أنشطتها على مجموعة من المبادئ، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تقديم سلع وخدمات ذات نوعية جيدة بهدف إرضاء العملاء وجذبهم.
- العمل على تطوير قدرات المستخدمين واحترامهم.
- السعي للانخراط في مؤسسات اجتماعية تهتم بالصحة، الأمن، البيئة، والتنمية.
- العمل على تحقيق النمو والتسيير الجيد للمؤسسة، وذلك بالاعتماد على مبادئ وسلوكيات أخلاقية في قيادة الأعمال.

### خامسا: أهداف مؤسسة سوميفوس

تهدف مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) من خلال ممارسة نشاطها إلى تحقيق أهداف محددة، يمكن توضيح أهمها فيما يلي:

- السعي لتحقيق الأهداف المتعلقة بالإنتاج الوطني.
  - العمل على الوصول إلى أفضل مردودية للتسيير في إطار نشاطها.
  - متابعة سياسة تلبية متطلبات السوق الدولية بهدف تنويع المنتجات.
  - العمل على تحقيق التزاماتها تجاه المستخدمين، الشركاء، وكل الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة.
  - السعي لإيجاد أسواق عالمية والعمل على الترويج للمؤسسة داخليا وخارجيا لجذب العملاء من جميع أنحاء العالم.
  - ضمان أكبر مساهمة للعمال للحصول على أعلى عائد ممكن لرأس مال المؤسسة.
  - إجراء دراسات وأبحاث تهدف إلى تحسين الإنتاج وتطويره.
  - السهر على تنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية.
  - الحرص على مردودية رؤوس الأموال المستثمرة.
  - ترقية أخلاقيات تسيير الأعمال.
  - التمسك بالإطار القانوني المعمول به في جميع العمليات المرتبطة بنشاطها.
  - المحافظة على البيئة من خلال الالتزام بالسياسة الوطنية للتخطيط العمراني والتوازن الجهوي، وزرع ثقافة المؤسسة والمواطنة.
  - تحقيق الفعالية، الكفاءة والجودة، والقيام بتحويل الخامات بدلاً من بيعها في صورتها الأولية.
- وبالتالي فإن المؤسسة تختص في إنتاج وتسويق منتج هام استراتيجيا في السوق الدولية.

### المطلب الثالث: إجراءات الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة ونموذجها، بالإضافة إلى مصادر جمع البيانات والمعلومات، وكذلك أدوات المعالجة الإحصائية وجاهزية البيانات للدراسة.

#### أولاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من إطارات مؤسسة سوميفوس بتبسة، حيث يبلغ عددهم وفق معلومات مسؤول من المؤسسة (57) إطاراً، وتم حساب حجم عينة الدراسة بالاعتماد على معادلة هيربرت إركن (Herbert Arkin)، حيث تنص المعادلة على:<sup>1</sup>

$$n = \frac{p(1 - p)}{(E \div Z) + [p(1 - p) \div N]}$$

حيث أن:

- N هي حجم المجتمع
- Z هي الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
- E هي نسبة الخطأ وتساوي 0.05
- p هي نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

وباستعمال برنامج Excel تم حساب حجم العينة وكانت النتيجة تقارب 50، وفيما يلي توضيح لعدد الاستبانات الموزعة والتي لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال ما يلي:

الاستبانات	العدد	النسبة
الموزعة	50	100
التي تم استرجاعها	40	80
الصالحة للتحليل	30	60

المصدر: من إعداد الطالبين

<sup>1</sup> شكيب بيشماني، دراسة تحليلية مقارنة للصبغ المستخدمة في حساب العينة العشوائية، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 5، 2014، ص 90.

وبالتالي فإن نسبة الاستجابة تشير إلى 60% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

### بناء الاستبانة:

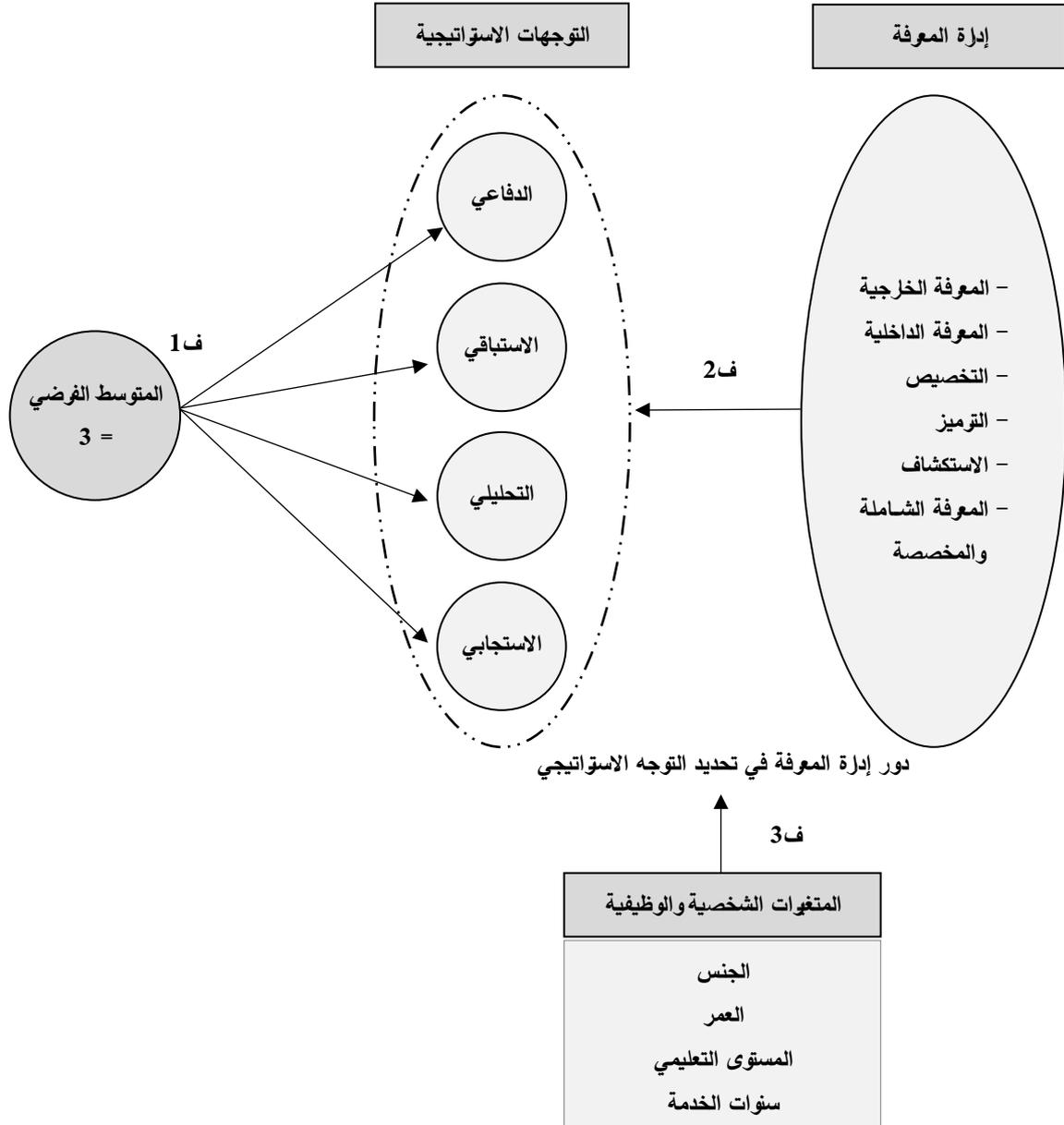
تتناول الدراسة الحالية البحث عن دور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي في المؤسسات، ولهذا الغرض تم تصميم استبانة كما يلي:

**المتغير المستقل (إدارة المعرفة):** وتم تقسيمه إلى المعرفة الخارجية، المعرفة الداخلية، التخصيص، الترميز، الاستكشاف، المعرفة الشاملة والمخصصة، وذلك بالاعتماد على دراسة (Azyabi, 2012).

**المتغير التابع (التوجهات الاستراتيجية):** وتمت دراسة أربعة أنواع، التوجه الدفاعي، التوجه الاستباقي، التوجه التحليلي والتوجه الإستجابي، وذلك بالاعتماد على دراسة (Miles & Snow, 1978).

حيث تجمع الاستبانة بين وجهات نظر متعددة من الأبحاث العلمية، مما يضمن أهميتها وشموليتها لاستقصاء إشكالية الدراسة. ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانياً من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 2: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الإطار النظري وبالرجوع إلى الدراسات السابقة.

## ثانيا: مصادر جمع البيانات والمعلومات

لدراسة موضوع البحث والوصول إلى النتائج المرجوة منه، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات التي يتضمنها الجانب التطبيقي من الدراسة وتتمثل في:

1. الوثائق الداخلية للمؤسسة.
2. الموقع الإلكتروني للمؤسسة.
3. مقابلة مع مسؤول في مؤسسة سوميفوس.
4. الاستبانة: تخدم أهداف الدراسة وما تم طرحه من تساؤلات ضرورة الاستبانة باستبانة موجهة إلى إطارات المؤسسة محل الدراسة. حيث تعتبر الاستبانة أداة من أدوات جمع البيانات التي تضم مجموعة من العبارات والآراء المحتملة، والمجيب عليها يضع إشارة على ما يتوافق ورأيه.

## ثالثا: أدوات المعالجة الإحصائية

### 1. مقياس أداة الدراسة (الاستبانة):

بعد ترميز وتفرغ البيانات باستخدام برنامج (SPSS V28)، سيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي:

لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبانة الدراسة تم حساب المدى: (أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس) = (5-1) = 4، وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي:  $0.8 = 4/5$ ، وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتقيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة حيث:

بدائل القياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين [1-1.80] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة جدا؛

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين **[1.81 - 2.60]** فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛
  - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين **[2.61 - 3.40]** فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛
  - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين **[3.41 - 4.20]** فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛
  - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبانة بين **[4.21 - 5.00]** فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جدا.
- ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور يكون بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين أو أكثر فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

## 2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يلي مجموعة من تلك الأساليب:
- حساب التكرارات والنسب المئوية بهدف التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.
  - المتوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة على عبارات متغيرات الدراسة.
  - الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغير الدراسة.
  - اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث يعبر على مدى صلاحية الاستبانة لاستخدامه من أجل جمع البيانات، فكلما زاد معامل ألفا كرونباخ على 0.7 كانت الأداة أكثر ثباتا وتعتبر الاستبانة مقبولة، أما في الحالة العكسية يتم تعديل الأداة.
  - تحليل التباين الأحادي هو اختبار إحصائي يستخدم لمقارنة متوسطات ثلاث أو أكثر من المجموعات المستقلة لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق معنوية بينها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Gelman, A. (2005). Analysis of variance? Why it is more important than ever. *The Annals of Statistics*, 33(1), P: 2.

- التحليل متعدد التباين وهو امتداد لتحليل التباين الأحادي ويستخدم لتحليل البيانات التي تحتوي على أكثر من متغير تابع واحد. يسمح بتقييم التأثير المشترك لعوامل مستقلة متعددة على مجموعة من المتغيرات التابعة.<sup>1</sup>
- معامل ارتباط بيرسون وهو مقياس إحصائي يستخدم لتحديد قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين مستمرين. يتراوح قيمته بين -1 و 1، حيث تشير القيمة 1 إلى علاقة طردية تامة، والقيمة -1 إلى علاقة عكسية تامة، والقيمة 0 إلى عدم وجود علاقة.<sup>2</sup>
- اختبار T لعينة واحدة وهو اختبار إحصائي يستخدم لتحديد ما إذا كان متوسط عينة واحدة يختلف بشكل معنوي عن قيمة متوقعة أو مفترضة في المجتمع.<sup>3</sup>
- اختبار T للعينة المستقلة وهو اختبار إحصائي يستخدم لمقارنة متوسطات مجموعتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف معنوي بينهما.<sup>4</sup>
- اختبار كولموغوروف-سميرنوف لعينة واحدة هو اختبار إحصائي يُستخدم لتحديد ما إذا كانت عينة واحدة تتبع توزيعًا محددًا (عادة ما يكون التوزيع الطبيعي). يقيس الاختبار أكبر فرق مطلق بين التوزيع التراكمي للعينة والتوزيع التراكمي النظري.<sup>5</sup>
- لامبدا ويلكس هو إحصاء يُستخدم في تحليل التباين المتعدد لتقييم الفروق بين المجموعات المتعددة فيما يتعلق بمجموعة من المتغيرات التابعة. تكون قيمة لامبدا صغيرة عندما تكون الفروق بين المجموعات كبيرة، مما يشير إلى أن النموذج يفسر نسبة كبيرة من التباين.<sup>6</sup>
- قيمة t هي نتيجة تُحسب في اختبار T لعينة واحدة أو اختبار T للعينة المستقلة، وذلك لتحديد ما إذا كان هناك فرق معنوي بين متوسطين. تُستخدم هذه القيمة لمقارنة الفروق بين مجموعتين في الاختبارات الإحصائية.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> Mertler, C. A., & Vannatta, R. A. (2013). *Advanced and Multivariate Statistical Methods: Practical Application and Interpretation*. Pyrczak Publishing, P: 131.

<sup>2</sup> Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). *Correlation coefficients: appropriate use and interpretation*. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), P: 1765.

<sup>3</sup> Ruxton, G. D. (2006). *The unequal variance t-test is an underused alternative to Student's t-test and the Mann-Whitney U test*. *Behavioral Ecology*, 17(4), P: 689.

<sup>4</sup> Kim, T. K. (2015). *T test as a parametric statistic*. *Korean Journal of Anesthesiology*, 68(6), P: 542.

<sup>5</sup> Massey Jr, F. J. (1951). *The Kolmogorov-Smirnov test for goodness of fit*. *Journal of the American Statistical Association*, 46(253), P: 70.

<sup>6</sup> Rencher, A. C., & Christensen, W. F. (2012). *Methods of Multivariate Analysis* (Vol. 709). John Wiley & Sons, P: 174.

<sup>7</sup> Kim, T. K. *Op.cit*, P: 543.

- قيمة  $F$  هي نتيجة تُحسب في تحليل التباين (MANOVA) لتقييم الفروق بين متوسطات ثلاث أو أكثر من المجموعات. تُستخدم هذه القيمة لاختبار الفرضيات حول تأثير متغير مستقل واحد أو أكثر على متغير تابع مستمر.<sup>1</sup>

- معامل التحديد  $R^2$  هو مقياس إحصائي يُستخدم في تحليل الانحدار لتحديد نسبة التباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة في النموذج. يتراوح  $R^2$  بين 0 و1، حيث تشير القيمة 1 إلى أن النموذج يفسر جميع التباين في المتغير التابع، بينما تشير القيمة 0 إلى أن النموذج لا يفسر أي تباين في المتغير التابع.<sup>2</sup>

رابعاً: جاهزية البيانات للدراسة

### 1. الصدق الظاهري

تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها،<sup>3</sup> وإبداء آرائهم حول مدى وضوح عباراته ومدى ملائمة كل عبارة للبعد الذي ينتمي إليه المحور ككل، ومدى تغطيته العبارات لكل محور من محاور متغيرات الدراسة، واقتراح ما يروونه ضرورياً في تعديل، حذف وإضافة عبارات أخرى، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم، وتبعاً إلى توجيهات الدكتورة المشرفة وملاحظاتها تم تعديل الاستبانة حيث تم حذف بعض العبارات وتعديل البعض الآخر.

<sup>1</sup> Fisher, R. A. (1925). *Statistical Methods for Research Workers*. Genesis Publishing Pvt Ltd, P: 213.

<sup>2</sup> Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2013). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Routledge, P: 2.

<sup>3</sup> أنظر الملحق رقم (2).

## 2. اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

تم التأكد من طبيعة توزيع عينة الدراسة لاختيار ما يناسب من أدوات التحليل كما يلي:

من أجل تحديد الاختبارات الإحصائية الملائمة للدراسة؛ يتم اعتماد الاختبارات المعلمية في حالة كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛ بينما يتم اعتماد الاختبارات اللامعلمية في حالة كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري في اختبار الفرضيات، وكذا في اختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، ولأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

وفي هذه الدراسة تم استخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمعرفة توزيع البيانات، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس يتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم 3: نتائج اختبار كولموغوروف-سميرنوف

إدارة المعرفة التوجه الاستراتيجي		
حجم العينة	30	30
قيمة Z	.106	.081
مستوى الدلالة	.200	.200

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية للمحور الأول (إدارة المعرفة) تقارب 0.200 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، كذلك يتبين أن القيمة الاحتمالية للمحور الثاني (التوجه الاستراتيجي) تقارب 0.200 وهي أيضاً أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

### 3. صدق الاتساق البنائي:

يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، وهو يبين مدى ارتباط محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبيان، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها، والجدول التالي يبين المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط:

#### الجدول رقم 4: المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط

ارتباط عكسي					ارتباط طردي					
تام	قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا	تام
-1	-0.9	-0.7	-0.5	-0.3	0	+0.3	+0.5	+0.7	+0.9	+1

Source: EMEN BNYMFAREJ, Data analysis, the statistical economic and social research and training center for Islamic countries (SESRIC) Ankara, Türkiye, 2015, p:25.

وفيما يلي نتائج الاختبار:

#### الجدول رقم 5: الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة

المحور الإجمالي	
إدارة المعرفة	قيمة معامل بيرسون 0.955
	الدلالة الإحصائية 0.000
	حجم العينة 30
التوجه الاستراتيجي	قيمة معامل بيرسون 0.956
	الدلالة الإحصائية 0.000
	حجم العينة 30

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

بناءً على الجدول أعلاه، يمكننا قراءة النتائج الإحصائية لصدق الاتساق البنائي لمحاور استبانة الدراسة بالشكل التالي:

يمكن ملاحظة أن كلا محوري استبانة الدراسة تتراوح قيم معامل الارتباط بينها وبين الدرجة الكلية للاستبانة بين 0.955 و0.956، وهذا يعني أنها تتمتع بارتباط طردي قوي جداً مع الدرجة الكلية، وبالتالي فهي تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن القول أن محاور استبانة الدراسة تتمتع بصدق اتساق بنائي مرتفع، وهذا يعني أنها تعبر بشكل جيد عن المتغير الذي تهدف إلى قياسه، وتمثل مجاله النظري بشكل واضح.

#### 4. اختبار الثبات:

يقصد بثبات الاستبانة، أنه يعطي نفس النتائج لو تمت إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبانة بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم الاعتماد على:

**طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.7)، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ:

الجدول رقم 6: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	
0.934	34	الاستبانة ككل
0.878	18	محور إدارة المعرفة
0.884	16	محور التوجه الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بناءً على الجدول أعلاه، يمكننا قراءة النتائج الإحصائية لاختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة بالشكل التالي:

- **الاستبانة ككل:** هذه الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ، حيث أن معامل ألفا كرونباخ لها هو **0.934**، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. هذا يعني أن الاستبانة تحقق اتساقاً عالياً بين إجابات الباحثين على مختلف العبارات التي تضمها، وأنها تعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامها في أوقات مختلفة. وعدد العبارات التي تضمها الاستبانة هو **34** عبارة، وهو عدد كافٍ لتغطية جميع المفاهيم المراد قياسها.
- **محور إدارة المعرفة:** هذا المحور أيضاً يتمتع بثبات عالٍ، حيث أن معامل ألفا كرونباخ له هو **0.878**، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. هذا يعني أن هذا المحور يحقق اتساقاً عالياً بين إجابات الباحثين على مختلف العبارات التي يضمها، وأنه يعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامه في

أوقات مختلفة. وعدد العبارات التي يضمها هذا المحور هو 18 عبارة، وهو عدد كافٍ لتغطية جميع المفاهيم المراد قياسها.

- **محور التوجه الاستراتيجي:** هذا المحور كذلك يتمتع بثبات عالٍ، حيث أن معامل ألفا كرونباخ له هو 0.884، وهو قيمة تفوق القيمة المعيارية (0.7) بكثير. هذا يعني أن هذا المحور يحقق اتساقًا عاليًا بين إجابات المبحوثين على مختلف العبارات التي يضمها، وأنه يعطي نتائج موثوقة ودقيقة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة. وعدد العبارات التي يضمها هذا المحور هو 16 عبارة، وهو عدد كافٍ لتغطية جميع المفاهيم المراد قياسها.

إذًا، يمكن استنتاج أن جميع محاور الدراسة تظهر ثباتًا عاليًا في قياس مفهومها، ولا تخضع لأية تغيرات كبيرة في نتائجها بسبب زمان أو ظروف إجراء الدراسة، وبالتالي فإن هذه الدراسة تتمتع بثبات مرتفع.

## المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى التحليل الإحصائي لمحاوّر الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة، وفيما يلي تفصيل لهذه الجوانب من خلال ما يلي:

- **المطلب الأول:** الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.
- **المطلب الثاني:** دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.
- **المطلب الثالث:** اختبار فرضيات الدراسة.

### المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

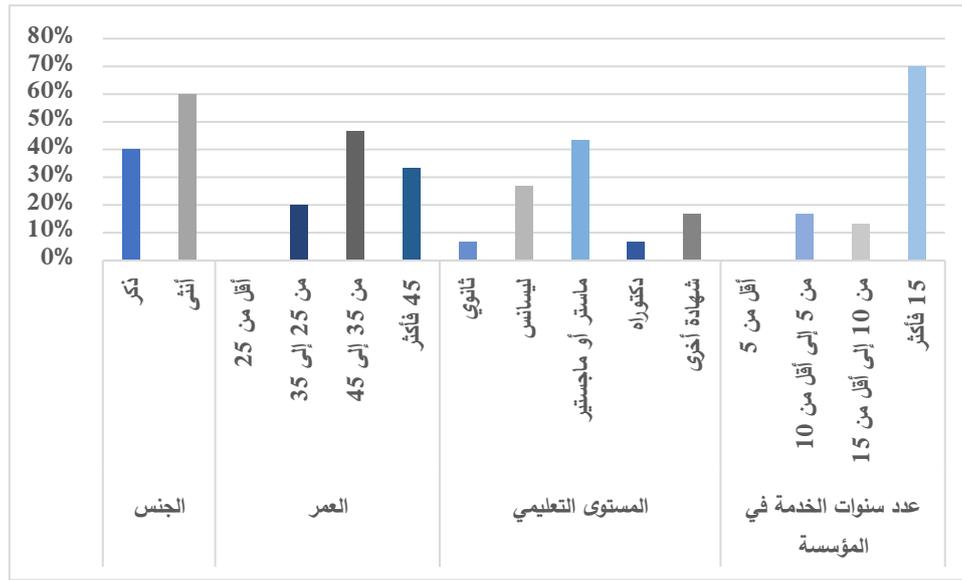
سيتم فيما يلي وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة إحصائياً:

الجدول رقم 7: جدول يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية

النسبة	التكرار		
40.0%	12	ذكر	الجنس
60.0%	18	أنثى	
0.0%	0	أقل من 25	العمر
20.0%	6	من 25 إلى 35	
46.7%	14	من 35 إلى 45	
33.3%	10	45 فأكثر	
6.7%	2	ثانوي	المستوى التعليمي
26.7%	8	ليسانس	
43.3%	13	ماستر أو ماجستير	
6.7%	2	دكتوراه	
16.7%	5	شهادة أخرى	
0.0%	0	عدد سنوات الخدمة في المؤسسة أقل من 5	عدد سنوات الخدمة في المؤسسة
16.7%	5	من 5 إلى أقل من 10	
13.3%	4	من 10 إلى أقل من 15	
70.0%	21	15 فأكثر	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

الشكل رقم 3: شكل يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من الجدول والشكل أعلاه، تم تسجيل ما يلي:

- 1. الجنس:** تفوق نسبة الإناث (60.0%) على الذكور (40.0%) يعكس التزام المؤسسة بتمكين المرأة في المناصب القيادية. هذا التوزيع يدل على وجود بيئة عمل تقدر التنوع وتشجع على المساواة الجندرية، مما يمكن أن يساهم في تعزيز الابتكار والتفكير الاستراتيجي.
- 2. العمر:** عدم وجود موظفين تحت سن 25 يشير إلى تركيز المؤسسة على الخبرة في اختيار الإطارات. تركز العينة في الفئات العمرية الأعلى يعكس استراتيجية المؤسسة في الاعتماد على النضج الوظيفي والخبرة الطويلة لقيادة العمليات وصنع القرارات.
- 3. المستوى التعليمي:** النسبة العالية لحملة الماستر أو الماجستير (43.3%) والليسانس (26.7%) تعكس تقدير المؤسسة للتعليم العالي وتأكيدها على أهمية المعرفة المتخصصة. هذا يدل على أن المؤسسة تسعى لتطوير قدراتها الاستراتيجية من خلال الاستثمار في الكفاءات العلمية.
- 4. عدد سنوات الخدمة في المؤسسة:** الغالبية العظمى من الإطارات لديهم خبرة تزيد عن 15 سنة (70.0%)، مما يشير إلى وجود استقرار وظيفي وتراكم للمعرفة داخل المؤسسة. هذه الخبرة الطويلة تعد مورداً قيماً للمؤسسة في تحديد التوجهات الاستراتيجية وإدارة المعرفة بفعالية.

هذه النتائج توفر لمؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس رؤى عميقة حول القدرات القيادية والمعرفية لإطاراتها، مما يمكن أن يساعد في صياغة استراتيجيات مستقبلية تتماشى مع أهداف المؤسسة وتعزز من مكانتها في السوق.

### المطلب الثاني: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب دراسة وتحليل إجابات المبحوثين نحو العبارات الواردة في أداة الدراسة (الاستبانة)، وقد تمت الاستعانة ببرنامج (SPSS) والأدوات الإحصائية الملائمة.

#### 1. وصف وتحليل محور إدارة المعرفة

يشير الملحق رقم (1)<sup>1</sup> إلى عبارات محور إدارة المعرفة، والجدول الموالي يلخص المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء العينة حول متغيرات المحور:

الجدول رقم 8: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات محور إدارة المعرفة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	.76012	4.0667	الاستكشاف
2	.67239	4.0000	المعرفة الشاملة والمخصصة
3	.38639	3.9889	المعرفة الخارجية
4	.63568	3.9556	المعرفة الداخلية
5	.48542	3.8333	الترميز
6	.70972	3.8222	التخصيص
/	<b>0.45</b>	<b>3.9444</b>	محور إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من جدول النتائج أعلاه يتضح ما يلي:

فيما يتعلق بالاستكشاف، فإن المتوسط الحسابي للآراء هو 4.0667 مع انحراف معياري 0.76، مما يشير إلى تقييم إيجابي عام وموافقة مرتفعة على أهمية الاستكشاف في إدارة المعرفة. هذا يدل على أن المؤسسة تقدر

<sup>1</sup> ولمزيد من التفصيل حول هذا المحور يمكن الرجوع إلى الملحق رقم (1).

الابتكار وتسعى لتحسين الكفاءة والتقنيات باستمرار، مما يعزز من قدرتها على التطور والتكيف مع المتغيرات السوقية، وجاء هذا المتغير في المرتبة الأولى من بين باقي متغيرات المحور.

وفيما يتعلق بالمعرفة الشاملة والمخصصة، فإن المتوسط الحسابي للآراء هو 4.00 مع انحراف معياري 0.67، مما يشير إلى تقييم إيجابي عام وموافقة مرتفعة على أهمية هذه الجوانب في إدارة المعرفة. هذا يدل على أن المؤسسة تعتبر المعرفة الشاملة والمخصصة عناصر مهمة في تطوير قدراتها وتحسين أدائها، وجاء هذا المتغير في المرتبة الثانية.

فيما يخص المعرفة الخارجية، فإن المتوسط الحسابي للآراء هو 3.9889 مع انحراف معياري 0.39، مما يشير إلى تقييم إيجابي عام وموافقة مرتفعة على أهمية المعرفة الخارجية في تطوير المعرفة الجديدة داخل المؤسسة. هذا يدل على أن المؤسسة تعتبر التفاعل مع العملاء والموردين والمنافسين وشركات الاستشارات الخارجية مصدراً حيوياً للمعرفة وتحديد التوجه الاستراتيجي، وجاء هذا المتغير في المرتبة الثالثة.

أما فيما يخص المعرفة الداخلية، فإن المتوسط الحسابي للآراء هو 3.9556 مع انحراف معياري 0.64، مما يشير إلى تقييم إيجابي عام وموافقة مرتفعة على أهمية المعرفة الداخلية في تطوير المعرفة الجديدة داخل المؤسسة. هذا يدل على أن المؤسسة تعتبر المعرفة الداخلية مصدراً رئيسياً للابتكار وتحديد التوجه الاستراتيجي، مما يعزز من قدرتها على التطور والنمو، وجاء هذا المتغير في المرتبة الرابعة.

من ناحية أخرى، فإن المتوسط الحسابي للآراء حول متغير الترميز هو 3.8333 مع انحراف معياري 0.49، مما يشير إلى تقييم إيجابي عام وموافقة مرتفعة على أهمية الترميز في إدارة المعرفة. هذا يدل على أن المؤسسة تعتبر الترميز أداة مهمة لتسهيل مشاركة المعرفة وتحسين الوصول إليها، وجاء هذا المتغير في المرتبة الخامسة.

وبالنسبة للتخصيص، فإن المتوسط الحسابي للآراء هو 3.8222 مع انحراف معياري 0.71، مما يشير إلى تقييم إيجابي عام وموافقة مرتفعة على أهمية التخصيص في إدارة المعرفة. هذا يدل على أن المؤسسة تقدر التفاعلات الشخصية والمباشرة كوسيلة لتعزيز تبادل المعرفة وتطوير الكفاءات، وجاء هذا المتغير في المرتبة السادسة.

أخيراً، وبالنسبة لمحور إدارة المعرفة ككل، فإن المتوسط الحسابي للآراء هو 3.9444 مع انحراف معياري 0.45، مما يعكس تقييم إيجابياً عاماً وموافقة مرتفعة على أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة. وهذا يدل على أن المؤسسة تقدر إدارة المعرفة كعنصر حيوي في تحديد التوجه الاستراتيجي وتعزيز الابتكار والتنافسية.

## 2. وصف وتحليل محور التوجه الاستراتيجي

يشير الملحق رقم (1)<sup>1</sup> إلى عبارات محور التوجه الاستراتيجي، والجدول الموالي يلخص المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء العينة حول متغيرات المحور:

الجدول رقم 9: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات محور التوجه الاستراتيجي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	.50000	4.0000	التوجه التحليلي
2	.53800	3.9250	التوجه الدفاعي
3	.70507	3.9167	التوجه الاستباقي
4	.56222	3.8333	التوجه الإستجابي
/	0.45	3.9188	محور التوجه الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من جدول النتائج أعلاه يتضح ما يلي:

بالنظر إلى التوجه التحليلي، فإن المتوسط الحسابي للآراء هو 4.00 مع انحراف معياري 0.50، مما يشير إلى تقييم إيجابي عام وموافقة مرتفعة على أهمية التوجه التحليلي في استراتيجية المؤسسة. هذا يدل على أن المؤسسة تتبع نهجاً يركز على التحليل والتخطيط الدقيق والمشاركة الإدارية في صنع القرارات الاستراتيجية، وجاء هذا التوجه في المرتبة الأولى من بين باقي متغيرات المحور.

وبالنظر إلى التوجه الدفاعي ككل، فإن المتوسط الحسابي للآراء هو 3.925 مع انحراف معياري 0.54، مما يشير إلى تقييم إيجابي عام وموافقة مرتفعة على أهمية التوجه الدفاعي في استراتيجية المؤسسة. هذا يدل على أن المؤسسة تتبع نهجاً متحفظاً يركز على الحفاظ على مكانتها الحالية وتحسين الجودة بدلاً من التوسع السريع، وجاء هذا التوجه في المرتبة الثانية.

بالنسبة إلى التوجه الاستباقي ككل، فإن المتوسط الحسابي للآراء هو 3.9167 مع انحراف معياري 0.71، مما يشير إلى تقييم إيجابي عام وموافقة مرتفعة على أهمية التوجه الاستباقي في استراتيجية المؤسسة. هذا يدل

<sup>1</sup> ولمزيد من التفصيل حول هذا المحور يمكن الرجوع إلى الملحق رقم (1).

على أن المؤسسة تتبع نهجًا يركز على الابتكار والتوسع السريع والتطوير المستمر للمنتجات والخدمات، وجاء هذا التوجه في المرتبة الثالثة.

أما بالنسبة إلى التوجه الاستجابي ككل، فإن المتوسط الحسابي للآراء هو 3.8333 مع انحراف معياري 0.56، مما يشير إلى تقييم إيجابي عام وموافقة مرتفعة على أهمية التوجه الاستجابي في استراتيجية المؤسسة. هذا يدل على أن المؤسسة تتبع نهجًا يركز على الاستجابة السريعة للتغيرات والتحديات، مما يعزز من قدرتها على التكيف والتطور، وجاء هذا التوجه في المرتبة الرابعة.

أخيرًا، وفيما يتعلق بمحور التوجه الاستراتيجي ككل، فإن المتوسط الحسابي للآراء هو 3.9188 مع انحراف معياري 0.45، مما يعكس تقييم إيجابي عام وموافقة مرتفعة على أهمية التوجه الاستراتيجي في المؤسسة. هذا يدل على أن المؤسسة تقدر التخطيط الاستراتيجي وتتبع نهجًا متوازنًا يجمع بين الدفاعية، الاستباقية، التحليلية، والاستجابية لتحقيق أهدافها.

ومما سبق يمكن استنتاج أن هناك توجهًا نحو إدارة المعرفة من خلال عملياتها، كما أن للمؤسسة توجهًا استراتيجيًا يتضح أنه تحليلي أكثر منه دفاعي، استباقي أو استجابي.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة الثلاث كالتالي:

#### أولاً: اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على ما يلي:

- $H_0$ : لا تُظهر مؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس بتبسة تبنياً معنوياً للتوجهات الاستراتيجية الأربعة بدرجة تتجاوز المتوسط الحسابي الفرضي، عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .
- $H_1$ : تُظهر مؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس بتبسة تبنياً معنوياً للتوجهات الاستراتيجية الأربعة بدرجة تتجاوز المتوسط الحسابي الفرضي، عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

وللإجابة عن الفرضية السابقة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة، وكانت نتائج الاختبار كالتالي:

#### الجدول رقم 10: جدول يبين نتائج اختبار T لعينة واحدة

المتوسط الحسابي الفرضي = 3				
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	مستوى الدلالة	الفرق في المتوسط الحسابي
4.0000	.50000	10.954	.000	1.00000
3.9250	.53800	9.417	.000	.92500
3.8333	.56222	8.118	.000	.83333
3.9167	.70507	7.121	.000	.91667

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه، تُظهر نتائج اختبار العينة الواحدة أن جميع التوجهات الاستراتيجية الأربعة لمؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس تتجاوز المتوسط الحسابي الفرضي المحددة بـ 3 بشكل معنوي، ويُشير هذا إلى أن المؤسسة تتبنى كل من التوجهات الاستراتيجية بدرجة أعلى من المتوسط المفترض.

وفيما يلي تفصيل أكثر في النتائج:

- **التوجه التحليلي:** كانت قيمة  $t=10.954$ ، بمستوى دلالة  $p<0.005$  ومع فارق متوسط معنوي 1.00000 عن القيمة المرجعية.
- **التوجه الدفاعي:** كانت قيمة  $t=9.417$ ، بمستوى دلالة  $p<0.005$  ومع فارق متوسط معنوي 0.925 عن القيمة المرجعية.
- **التوجه الاستجابي:** كانت قيمة  $t=8.118$ ، بمستوى دلالة  $p<0.005$  ومع فارق متوسط معنوي 0.83333 عن القيمة المرجعية.
- **التوجه الاستباقي:** كانت قيمة  $t=7.121$ ، بمستوى دلالة  $p<0.005$  ومع فارق متوسط معنوي 0.91667 عن القيمة المرجعية.

تُشير النتائج أعلاه إلى أن مؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس تتبنى التوجهات الاستراتيجية الأربع، مع تأكيد خاص على التوجه التحليلي الذي يُعد الأعلى بين التوجهات. ويُمكن تفسير هذا التركيز على التوجه التحليلي بأن المؤسسة تُولي أهمية كبرى للتحليلات الدقيقة والقرارات المستندة إلى بيانات موثوقة، وهو ما يُعتبر حيويًا في صناعة التعدين.

وبما أن نتائج الاختبار جاءت معنوية  $p<0.005$  لكل التوجهات الاستراتيجية، يمكننا رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص بأن مؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس بتبسة تُظهر تبنياً معنوياً للتوجهات الاستراتيجية الأربعة بدرجة تتجاوز المتوسط الحسابي الفرضي 3، عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

#### ثانياً: اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على ما يلي:

- $H_0$ : لا تؤثر إدارة المعرفة بشكل معنوي على أي من التوجهات الاستراتيجية الأربعة في مؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس، عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .
- $H_1$ : تؤثر إدارة المعرفة بشكل معنوي على توجه واحد على الأقل من التوجهات الاستراتيجية الأربعة في مؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس، عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

وللإجابة عن الفرضية السابقة تم استخدام اختبار التحليل متعدد التباين لاختبار تأثير تطبيق إدارة المعرفة على أنواع التوجهات الاستراتيجية المختلفة في وقت واحد. وكانت نتائج الاختبار كالاتي:

الجدول رقم 11: جدول يبين نتائج اختبار التحليل متعدد التباين

معامل التحديد	مستوى الدلالة	قيمة F	لامبدا ويلكس		المتغير المستقل
			مستوى الدلالة	قيمة F	
.907	.124	2.542	.005	3.457	إدارة المعرفة
.824	.434	1.219			التوجه الدفاعي
.990	.000	25.677			التوجه الاستباقي
.791	.559	.987			التوجه التحليلي
					التوجه الإستجابي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

بناءً على النتائج المستخلصة من اختبار التحليل متعدد التباين أعلاه، يتضح ما يلي:

إدارة المعرفة كمتغير مستقل لها تأثير متباين على المتغيرات التابعة المختلفة المتمثلة في التوجهات الاستراتيجية. فوفقاً لاختبار لامبدا ويلكس، هناك تأثير معنوي لإدارة المعرفة على التوجهات الاستراتيجية بشكل عام  $\text{Sig.} = .005$ ، مما يشير إلى أن إدارة المعرفة تلعب دوراً هاماً في تشكيل التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

كما يُظهر التوجه التحليلي أعلى مستوى من التباين المفسر بـ  $R^2 = .990$ ، مما يعني أن إدارة المعرفة تفسر بشكل كبير (99%) من التباين في هذا التوجه الاستراتيجي في مؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس. وهذا يدل على أن المؤسسات تتبنى نهجاً تحليلياً وتعتمد بشكل كبير على إدارة المعرفة لتحسين قدرتها على تحليل البيانات واتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة.

وعلى الرغم من أن التوجه الدفاعي، الاستباقي، والاستجابي لم يظهروا تأثيراً معنوياً في اختبار التحليل متعدد التباين، إلا أنهم يُظهرون مستويات عالية من التباين المفسر، مما يشير إلى أن إدارة المعرفة قد تكون لها تأثيرات غير مباشرة أو مرتبطة بعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

ومن خلال ما سبق تُظهر النتائج أن إدارة المعرفة تلعب دوراً محورياً في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسات، خاصةً فيما يتعلق بالتوجه التحليلي. حيث يُعزز هذا الاكتشاف من الفهم لكيفية استخدام المؤسسات للمعرفة المتاحة لها لتعزيز قدراتها التحليلية والاستراتيجية. ومع ذلك، يُنصح بإجراء مزيد من البحث لاستكشاف العلاقات بين إدارة المعرفة والتوجهات الاستراتيجية الأخرى، وكذلك لتحديد العوامل الأخرى التي قد تؤثر على هذه العلاقة.

ومما سبق، يمكننا رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل معنوي على التوجه التحليلي من بين التوجهات الاستراتيجية الأربعة في مؤسسة مناجم الفوسفات - سوميغوس، عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على ما يلي:

- $H_0$ : لا توجد فروق معنوية في آراء إطارات مؤسسة مناجم الفوسفات - سوميغوس حول موضوع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .
- $H_1$ : توجد فروق معنوية في آراء إطارات مؤسسة مناجم الفوسفات - سوميغوس حول موضوع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ولاختبار صحة الفرضية الثالثة تم الاعتماد على كل من اختبائي T للعينة المستقلة وتحليل التباين الأحادي. والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 12: جدول يبين نتائج اختبار T للعينة المستقلة وتحليل التباين الأحادي

الاختبار المتغير التابع: المحور الإجمالي				
الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة Sig
العينة المستقلة T أنثى	12	3.82	-1.088	0.143
	18	4.00		
العمر	التكرار	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
تحليل التباين الأحادي المستوى التعليمي	6	3.7946	0.693	0.509
	14	4.0255		
	10	3.8823		
ثنائي	2	3.8559	1.620	0.200
ليسانس	8	3.8207		
ماستر أو ماجستير	13	4.1181		
دكتوراه	2	4.0399		
شهادة أخرى	5	3.6111		
سنوات الخدمة	التكرار	المتوسط الحسابي	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
من 5 إلى أقل من 10	5	3.7736	0.487	0.620

الاختبار المتغير التابع: المحور الإجمالي

	4.0503	4	من 10 إلى أقل من 15
	3.9466	21	15 فأكثر

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

بالنسبة لمتغير الجنس تُظهر نتائج الاختبار أن قيمة t المحسوبة هي **1.088** - مع مستوى دلالة **Sig** يُقدر بـ **0.143**، وهو أعلى من مستوى الدلالة القياسي  $\alpha=0.05$ ، مما يُشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين الجنسين فيما يتعلق بأرائهم حول إدارة المعرفة ودورها في تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس.

بالنسبة لمتغير العمر تُظهر نتائج الاختبار أن قيمة F المحسوبة هي **0.693** مع مستوى دلالة **Sig** يُقدر بـ **0.509**، وهو أعلى من مستوى الدلالة القياسي  $\alpha=0.05$ ، مما يُشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين الفئات العمرية المختلفة فيما يتعلق بأرائهم حول إدارة المعرفة ودورها في تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس.

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي ومع قيمة F المحسوبة **1.620** ومستوى دلالة **Sig** يُقدر بـ **0.200**، يمكن القول إنه لا توجد أيضاً فروق معنوية بين المستويات التعليمية المختلفة فيما يتعلق بأرائهم حول دور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس.

أما بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة نجد قيمة F المحسوبة **0.487** مع مستوى دلالة **Sig** يُقدر بـ **0.620** وتُشير أيضاً إلى عدم وجود فروق معنوية بين الإطارات حسب عدد سنوات خدمتهم في المؤسسة فيما يتعلق بتقييمهم للإدارة الرقمية للموارد البشرية ودورها في تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن الفرضية الثالثة لا تتحقق، ويتم قبول الفرض العدمي الذي ينص على أنه لا توجد فروق معنوية في آراء إطارات مؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس حول المحور الإجمالي للدراسة حسب المتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

وبالتالي لا توجد فروق معنوية في آراء الإطارات حول إدارة المعرفة ودورها في تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس، بناءً على المتغيرات الشخصية المدروسة. هذا يُشير إلى أن تأثير إدارة

المعرفة على التوجه الاستراتيجي يُعتبر متجانسًا بين الجنسين ومختلف الفئات العمرية، المستويات التعليمية، وعدد سنوات خدمتهم في المؤسسة.

تناول هذا المبحث من الدراسة التطبيقية الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وكذلك تحليل محور إدارة المعرفة ووجد أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بكل من الاستكشاف، المعرفة الشاملة والمخصصة، المعرفة الخارجية، المعرفة الداخلية، الترميز، والتخصيص على الترتيب. كما تم تحليل محور التوجه الاستراتيجي ووجد أن المؤسسة توجه استراتيجي يتضح أنه تحليلي أكثر منه دفاعي، استباقي أو استجابي على الترتيب. وتم أيضا اختبار فرضيات الدراسة وأثبتت النتائج أنه بالرغم من أن المؤسسة تتبنى التوجهات الاستراتيجية الأربع بدرجات متفاوتة، إلا أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل معنوي على التوجه التحليلي من بين هذه التوجهات، كما لم يوجد أثر للخصائص الشخصية والوظيفية على موضوع الدراسة.

## خلاصة الفصل

مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية تسعى إلى الحفاظ على وجودها واستمراريتها على الصعيدين المحلي والدولي، وقد بينت الدراسة الميدانية المعتمدة على الاستبيان أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور، وأن عدم وجود إطارات تحت سن 25 يشير إلى تركيز المؤسسة على الخبرة في اختيارهم، كما أن النسبة العالية لحملة الماستر أو الماجستير والليسانس تعكس تقدير المؤسسة للتعليم العالي وتأكيدا على أهمية المعرفة المتخصصة، كذلك الغالبية العظمى من الإطارات لديهم خبرة تزيد عن 15 سنة، مما يشير إلى وجود استقرار وظيفي وتراكم للمعرفة داخل المؤسسة. وبينت الفرضيات أن المؤسسة تتبنى التوجه الاستراتيجي التحليلي وأن هناك تأثيرا معنويا لإدارة المعرفة عليه، كما أثبتت النتائج أن الخصائص الشخصية والوظيفية ليس لها تأثير على موضوع الدراسة.

تشكل إدارة المعرفة ركيزة أساسية في البنية التحتية للمؤسسات الحديثة، حيث تلعب دوراً محورياً في تشكيل التوجهات الاستراتيجية وتعزيز القدرة التنافسية. وفي ظل التحديات المتزايدة والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، باتت الحاجة ملحة للمؤسسات لتبني نهج استراتيجي يستند إلى إدارة المعرفة الفعالة لضمان الاستدامة والتطور.

ومن هذا المنطلق، هدفت الدراسة الراهنة إلى استكشاف دور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسة مناجم الفوسفات - سوميغوس، والتي تقع في قلب الصناعة المعدنية بالجزائر. وقد تناولت الدراسة مجموعة من الأسئلة البحثية وطرحت فرضيات متعددة، وأسفرت عن نتائج قيمة تسهم في فهم أعمق للموضوع وتقديم توصيات قد تفيد في تحديد التوجه الاستراتيجي المناسب للمؤسسة. وفي هذا السياق، سيتم عرض النتائج والتوصيات والآفاق المستقبلية كما يلي:

### 1. نتائج الدراسة

- تم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة التي تنص بأن مؤسسة مناجم الفوسفات - سوميغوس بتنبؤة تُظهر تنبؤاً معنوياً للتوجهات الاستراتيجية الأربعة بدرجة تتجاوز المتوسط الحسابي الفرضي 3، عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .
- تم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل معنوي على توجه واحد على الأقل من التوجهات الاستراتيجية الأربعة في مؤسسة مناجم الفوسفات - سوميغوس، عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وأظهرت النتائج أن إدارة المعرفة تفسر بشكل كبير التباين في هذا التوجه الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة حيث أن معامل التحديد  $R^2 = 0.990$  أي ما يقارب 99%.
- تم قبول الفرض العدمي الذي ينص على أنه لا توجد فروق معنوية في آراء إطارات مؤسسة مناجم الفوسفات - سوميغوس حول المحور الإجمالي للدراسة حسب المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة) عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .
- بالنسبة لمحور إدارة المعرفة، قدر المتوسط الحسابي للآراء بـ 3.9444 مع انحراف معياري 0.45، مما عكس تقييماً إيجابياً عاماً وموافقة مرتفعة على أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة. وهذا يدل على أن المؤسسة تقدر إدارة المعرفة كعنصر حيوي في تحديد التوجه الاستراتيجي وتعزيز الابتكار والتنافسية.
- بالنسبة لمحور التوجه الاستراتيجي، قدر المتوسط الحسابي للآراء بـ 3.9188 مع انحراف معياري 0.45، مما عكس تقييماً إيجابياً عاماً وموافقة مرتفعة على أهمية التوجه الاستراتيجي في المؤسسة. وهذا يدل على

## الخاتمة

أن المؤسسة تقدر التخطيط الاستراتيجي وتتبع نهجًا متوازنًا يجمع بين الدفاعية، الاستباقية، التحليلية، والاستجابية لتحقيق أهدافها.

- كانت الموافقة الأكبر على العبارات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي التحليلي بمتوسط حسابي قدر بـ 4، وكذلك كانت قيمة  $t=10.954$ ، بمستوى دلالة  $p<0.005$  ومع فارق متوسط معنوي 1.00000 عن المتوسط الحسابي الفرضي = 3.

- تُعد إدارة المعرفة في مؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس عملية ديناميكية ومتكاملة تركز على استغلال المعرفة الداخلية كمحرك أساسي للابتكار وتحديد التوجه الاستراتيجي. وأظهرت النتائج أن المؤسسة تُقدر المعرفة الداخلية كمصدر رئيسي يعزز من قدرتها على التطور والنمو، وذلك من خلال تشجيع التفاعلات الشخصية والمباشرة بين العاملين، مما يُسهم في تطوير الكفاءات وتبادل المعرفة بفعالية.

- تُعتبر العلاقات مع العملاء والموردين والمنافسين وشركات الاستشارات الخارجية مصدرًا حيويًا للمعرفة، حيث تُساهم هذه التفاعلات في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة. وتُشير الدراسة إلى أن المؤسسة تُقدر هذه التفاعلات وتعتبرها جزءًا لا يتجزأ من عملية إدارة المعرفة.

- يُعتبر الترميز أداة مهمة في المؤسسة لتسهيل مشاركة المعرفة وتحسين الوصول إليها، مما يُساعد في توثيق المعرفة وجعلها متاحة لجميع العاملين. وتُعد هذه العملية جزءًا من نظام إدارة المعرفة الذي يُمكن المؤسسة من الاحتفاظ بالمعرفة الضرورية وتوزيعها بكفاءة.

## 2. الاقتراحات

استنادًا إلى النتائج التطبيقية للدراسة، يمكن تقديم الاقتراحات التالية لمؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس:

- نظرًا لأن إدارة المعرفة لها تأثير معنوي على التوجهات الاستراتيجية، يُقترح أن تستمر المؤسسة في تطوير وتنفيذ استراتيجيات لتعزيز الابتكار، مثل تشجيع البحث والتطوير وتبني أفضل الممارسات الصناعية.

- يجب على المؤسسة الاستمرار في تحسين عملياتها الداخلية لتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

- بما أن التوجه الاستراتيجي التحليلي حظي بأعلى موافقة، يُقترح أن تركز المؤسسة على تحليل البيانات والمعلومات بشكل مكثف لاتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة.

- تطوير خطط استراتيجية تأخذ في الاعتبار التوجهات الاستراتيجية الأربعة وتعزز التوجه التحليلي الذي حظي بأعلى موافقة.

### 3. آفاق الدراسة

يمكن اقتراح الآفاق البحثية المستقبلية التالية:

- دور التوجه الاستراتيجي في تحسين المرونة التنظيمية.
  - أثر إدارة المعرفة على سلسلة القيمة.
  - الذكاء الاصطناعي وإدارة المعرفة.
  - البيانات الضخمة والتوجه الاستراتيجي.
  - الابتكار المفتوح والتوجه الاستراتيجي.
  - الأمن السيبراني وإدارة المعرفة.
- ويبقى المجال مفتوحا للباحثين لمزيد من الدراسات التي تثري الموضوع.

### قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

#### الكتب

- خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة؛ التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011.

#### المجلات العلمية

- محمد دسوقي محمد العربي، الأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة الثانوية العامة لتنمية مهارات التوجه الاستراتيجي لدى العاملين بها (دراسة تحليلية)، مجلة كلية التربية ببها، العدد 126، الجزء 1، 2021.

- شكيب بشماني، دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب العينة العشوائية، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 5، 2014.

#### المذكرات والرسائل الجامعية

- سامر منصور خضير، دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي - دراسة تحليلية في شركتي أريج الوارث والبناء المركزي الاستثماريتين في كربلاء، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2023.

#### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

Agostini, L., Nosella, A., Sarala, R., Spender, J.-C., & Wegner, D. (2020). Tracing the evolution of the literature on knowledge management in inter-organizational contexts: a bibliometric analysis. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 463–490. <https://doi.org/10.1108/jkm-07-2019-0382>

Ahmed, F. U., Babu, M. M., Rahman, M. N., Uddin, M. J., & Dey, B. L. (2023). Strategic orientation, strategic renewal, and the international performance of born global firms. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/s10490-023-09903-7>

Akhavan, P., Ebrahim, N. A., Fetрати, M. A., & Pezeshkan, A. (2016). Major trends in knowledge management research: a bibliometric study. *Scientometrics*, 107(3), 1249–1264. <https://doi.org/10.1007/s11192-016-1938-x>

Al-Harhi, S., Bachkurov, A. A., Al-Riyami, S., & Al-Jahwari, M. (2023). Entrepreneurial orientation and competitive aggressiveness: A need for conceptual refinement and contextualization. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*.

- Alosaimi, M. (2016). *The role of knowledge management approaches for enhancing and supporting education* (F. Hémici, Ed.). Université Panthéon.
- Azyabi, N., Fisher, J., Tanner, K., & Gao, S. (01 2012). The relationship between knowledge management strategic orientation and business strategic orientation among SMEs. *ACIS 2012 : Proceedings of the 23rd Australasian Conference on Information Systems*.
- Azyabi, N., Fisher, J., Tanner, K. J., & Gao, S. (2012). Developing A Theoretical Framework For Knowledge Management Strategic Orientation Among Smes. *Pacific Asia Conference on Information Systems*.
- Azyabi, N. G. S. (2017). *Knowledge management strategic orientation in SMEs*. Monash University. <https://doi.org/10.4225/03/58B5010AE62F8>
- Becerra-Fernandez, I., & Leidner, D. (2008). *Knowledge Management: An Evolutionary View*. M.E.Sharpe.
- Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2014). *Knowledge management: Systems and processes* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315715117>
- Bjorvatn, T., & Wald, A. (2018). Project complexity and team-level absorptive capacity as drivers of project management performance. *International Journal of Project Management*, 36(6), 876–888. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.05.003>
- Brown, J. (2023, April 20). *Knowledge Transfer: What it is & How to Use it Effectively*. Helpjuice.com. <https://helpjuice.com/blog/knowledge-transfer>
- Chang, C. L.-H., & Lin, T.-C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433–455. <https://doi.org/10.1108/jkm-08-2014-0353>
- Chase, R. L. (1997). The knowledge-based organization: An international survey. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 38–49. <https://doi.org/10.1108/eum0000000004578>
- Clobridge, A. (2013). *Defining knowledge Management*. Clobridge Consulting Website. <http://clobridgeconsulting.com/defining-knowledge-management>
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2013). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Routledge.
- Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080547367>
- Dalkir, K. (2023). Key milestones in the evolution of knowledge management: What is next? In *The Future of Knowledge Management* (pp. 47–65). Springer Nature Switzerland.

- Davenport, T.H., DeLong D.W., & Beers, M.C. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 39(2).
- du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20–29. <https://doi.org/10.1108/13673270710762684>
- Fang, Y., Neufeld, D., & Zhang, X. (2022). Knowledge coordination via digital artefacts in highly dispersed teams. *Information Systems Journal*, 32(3), 520–543. <https://doi.org/10.1111/isj.12358>
- Ferreira, J., Mueller, J., & Papa, A. (2020). Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 121–126.
- Fisher, R. A. (1925). *Statistical Methods for Research Workers*. Genesis Publishing Pvt Ltd.
- Gallo, S. (2019, May 10). *Organizational culture and knowledge management*. Training Industry; Training Industry, Inc. <https://trainingindustry.com/blog/content-development/organizational-culture-and-knowledge-management/>
- Gao, T., Chai, Y., & Liu, Y. (2018). A review of knowledge management about theoretical conception and designing approaches. *International Journal of Crowd Science*, 2(1), 42–51. <https://doi.org/10.1108/ijcs-08-2017-0023>
- García-Álvarez, M. T. (2015). Analysis of the effects of ICTs in knowledge management and innovation: The case of Zara Group. *Computers in Human Behavior*, 51, 994–1002. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.10.007>
- Gatignon, H., & Xuereb, J.-M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *J. Mark. Res.*, 34(1), 77.
- Gelman, A. (2005). Analysis of variance—why it is more important than ever. *Annals of Statistics*, 33(1). <https://doi.org/10.1214/009053604000001048>
- Groff, T. R., & Jones, T. P. (2012). *Introduction to Knowledge Management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080495781>
- Handoyo, S., Suharman, H., Ghani, E. K., & Soedarsono, S. (2023). The determinants of a firm's strategic orientation and its implication on performance: A study on Indonesia state owned enterprises. *Cogent Bus. Manag.*, 10(2).
- Ibrahim, F., & Reid, V. (2009). What is the Value of Knowledge Management Practices? *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7(5), 567-574-pp567-574.

- Intezari, A., & Gressel, S. (2017). Information and reformation in KM systems: big data and strategic decision-making. *Journal of Knowledge Management*, 21(1), 71–91. <https://doi.org/10.1108/jkm-07-2015-0293>
- Jafari Navimipour, N., & Charband, Y. (2016). Knowledge sharing mechanisms and techniques in project teams: Literature review, classification, and current trends. *Computers in Human Behavior*, 62, 730–742. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.05.003>
- Johnson, S. L., Safadi, H., & Faraj, S. (2015). The emergence of online community leadership. *Information Systems Research : ISR*, 26(1), 165–187. <https://doi.org/10.1287/isre.2014.0562>
- Kim, T. K. (2015). T test as a parametric statistic. *Korean Journal of Anesthesiology*, 68(6), 540. <https://doi.org/10.4097/kjae.2015.68.6.540>
- Kruse, P., Schieber, A., Hilbert, A., & Schoop, E. (2013). Idea Mining - Text Mining Supported Knowledge Management for Innovation Purposes. *Americas Conference on Information Systems*.
- Lartey, P. Y., Kong, Y., Afriyie, S., Santosh, R. J., & Bah, F. B. M. (2020). Corporate governance issues in the public sector: Board perspective and peculiarities. *Braz. J. Oper. Prod. Manag.*, 17(1), 1–14.
- Little, B. (2024, January 3). *The 5 biggest knowledge management trends for 2024*. Bloomfire. <https://bloomfire.com/blog/knowledge-management-trends/>
- Maclean, M., Appiah, M. K., & Addo, J. F. (2023). Implications of strategic orientation on firms' performance in a lower middle-income country: Does organizational innovation capability matter? *Cogent Bus. Manag.*, 10(2).
- Malak, H. A. (2023, March 18). *What is Knowledge Retention? Why is it Important?* Information Management Simplified; Haisam Abdel Malak. <https://theecmconsultant.com/what-is-knowledge-retention/>
- Maru, H., & Ombaba, M. (2018). *Internal Controls and Corporate Governance. Empirical Evidence from Kenya's Savings and Credit Co-Operative Societies. Africa International Journal of Management Education and Governance (AIJMEG)*. 1–12.
- Masic, B., Nesic, S., Nikolic, D., & Dzeletovic, M. (2017). Evolution of knowledge management. *Industrija*, 45(2), 127–147. <https://doi.org/10.5937/industrija45-13201>
- Massey, F. J., Jr. (1951). The kolmogorov-smirnov test for goodness of fit. *Journal of the American Statistical Association*, 46(253), 68–78. <https://doi.org/10.1080/01621459.1951.10500769>

- Mertler, C. A., Vannatta, R. A., & LaVenja, K. N. (2021). *Advanced and multivariate statistical methods: Practical application and interpretation* (7th ed.). Routledge.
- Morgan, R. E., & Strong, C. A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *Eur. J. Mark.*, 32(11/12), 1051–1073.
- N Purwanto, E., T Sule, E., Soemaryani, I., & Azis, Y. (2021). The roles of knowledge management and cooperation in determining company innovation capability: A literature review. *Interdisciplinary Journal of Information Knowledge and Management*, 16, 125–145. <https://doi.org/10.28945/4739>
- Nassani, A. A., & Aldakhil, A. M. (2023). Tackling organizational innovativeness through strategic orientation: strategic alignment and moderating role of strategic flexibility. *Eur. J. Innov. Manag.*, 26(3), 847–861.
- Ngoc Thang, N., & Anh Tuan, P. (2020). Knowledge acquisition, knowledge management strategy and innovation: An empirical study of Vietnamese firms. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1786314. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1786314>
- Pan, X., Oh, K.-S., & Wang, M. (2021). Strategic orientation, digital capabilities, and new product development in emerging market firms: The moderating role of corporate social responsibility. *Sustainability*, 13(22), 12703.
- Pauleen, D. J. (2011). *Personal knowledge management: Individual, organizational and social perspectives* (G. E. Gorman, Ed.). Gower Publishing.
- Purity, N.-O., Anekwe, R., & Nosike, R. C. (2020). *Strategic Orientation Dimensions: A Critical Review*. 5, 609–612.
- Ramsin, R., & Paige, R. F. (2010). Iterative criteria-based approach to engineering the requirements of software development methodologies. *IET Software*, 4(2), 91. <https://doi.org/10.1049/iet-sen.2009.0032>
- Randhawa, K., Jossierand, E., Schweitzer, J., & Logue, D. (2017). Knowledge collaboration between organizations and online communities: the role of open innovation intermediaries. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1293–1318. <https://doi.org/10.1108/jkm-09-2016-0423>
- Ritala, P., Kianto, A., Vanhala, M., & Hussinki, H. (2023). To protect or not to protect? Renewal capital, knowledge protection and innovation performance. *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 1–24. <https://doi.org/10.1108/jkm-11-2021-0866>
- Rouse, M. (2013, February). *What is Knowledge Management?* Content Management; TechTarget. <http://searchdomino.techtarget.com/definition/knowledge-management>

- Ruxton, G. D. (2006). The unequal variance t-test is an underused alternative to Student's t-test and the Mann–Whitney U test. *Behavioral Ecology: Official Journal of the International Society for Behavioral Ecology*, 17(4), 688–690. <https://doi.org/10.1093/beheco/ark016>
- Schenk, J. (2023, January 3). Innovative Concepts within Knowledge Management. *56th Hawaii International Conference on System Sciences (HICCS)*, Hyatt Regency Maui, January 3-6, 2023.
- Schlagwein, D., & Hu, M. (2017). How and why organisations use social media: Five use types and their relation to absorptive capacity. *Journal of Information Technology*, 32(2), 194–209. <https://doi.org/10.1057/jit.2016.7>
- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: Appropriate use and interpretation. *Anesthesia and Analgesia*, 126(5), 1763–1768. <https://doi.org/10.1213/ane.0000000000002864>
- Serenko, A., & Bontis, N. (2022). Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: a 2021 update. *Journal of Knowledge Management*, 26(1), 126–145. <https://doi.org/10.1108/jkm-11-2020-0814>
- Sokoh, G. C., & Okolie, U. C. (2021). Knowledge management and its importance in modern organizations. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 20. <https://doi.org/10.47743/jopafll-2021-20-19>
- Spender, J. C. (2015). Knowledge management: Origins, history, and development. In *Advances in Knowledge Management* (pp. 3–23). Springer International Publishing.
- Sturm, T., Technical University of Darmstadt, Gerlacha, J., Pumplun, L., Mesbah, N., Peters, F., Tauchert, C., Nan, N., Buxmann, P., University of Passau, Technical University of Darmstadt, Technical University of Darmstadt, Technical University of Darmstadt, Technical University of Darmstadt, The University of British Columbia, & Technical University of Darmstadt. (2021). Coordinating human and machine learning for effective organization learning. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 45(3), 1581–1602. <https://doi.org/10.25300/misq/2021/16543>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Thneibat, M. (2021). The effect of perceived rewards on radical innovation: the mediating role of knowledge management in Indian manufacturing firms. *Heliyon*, 7(5), e07155. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07155>
- Thomas, A., & Chopra, M. (2020). On how big data revolutionizes knowledge management. In *Digital Transformation in Business and Society* (pp. 39–60). Springer International Publishing.

- Uden, L., & He, W. (2017). How the Internet of Things can help knowledge management: a case study from the automotive domain. *Journal of Knowledge Management*, 21(1), 57–70. <https://doi.org/10.1108/jkm-07-2015-0291>
- Utami, E. Y., & Nuvriasari, A. (2023). The effects of customer orientation, competitor orientation, and promotion on the marketing performance of logistics companies in Surakarta City. *International Journal of Social Service and Research*, 3(6), 1436–1441.
- Wahl, Z. (2023, January 24). *Knowledge Management Trends in 2023*. Enterprise Knowledge. <https://enterprise-knowledge.com/knowledge-management-trends-in-2023/>
- Wang, Y. (2022). Analyzing the mechanism of strategic orientation towards digitization and organizational performance settings enduring employee resistance to innovation and performance capabilities. *Front. Psychol.*, 13.
- Xu, J., Hou, Q., Niu, C., Wang, Y., & Xie, Y. (2018). Process optimization of the University-Industry-Research collaborative innovation from the perspective of knowledge management. *Cognitive Systems Research*, 52, 995–1003. <https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2018.09.020>
- Yang, M., Jaafar, N., Al Mamun, A., Salameh, A. A., & Nawi, N. C. (2022). Modelling the significance of strategic orientation for competitive advantage and economic sustainability: the use of hybrid SEM--neural network analysis. *J. Innov. Entrep.*, 11(1).
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185. <https://doi.org/10.2307/4134351>
- Zhao, X. (2022). Customer orientation: A literature review based on bibliometric analysis. *SAGE Open*, 12(1), 215824402210798.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>
- Zhou, K. Z., Brown, J. R., Dev, C. S., & Agarwal, S. (2007). The effects of customer and competitor orientations on performance in global markets: a contingency analysis. *J. Int. Bus. Stud.*, 38(2), 303–319.

## قائمة الملاحق

### قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: استمارة استبانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
تبسة  
قسم علوم التسيير

سيدي الكريم، سيدتي الكريمة؛

تحية طيبة وبعد: يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة المعدة في إطار التحضير لرسالة ماستر في إدارة أعمال والمعنونة بـ "دور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة سوميفوس". ونرجو منكم المساعدة في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة بدقة وموضوعية عن المحاور التي تتضمنها الاستمارة، كما نتعهد بأن إجاباتكم ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي دون غيرها. تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

إشراف:

- أ.د. بخوش

إعداد الطالبين

- مراح حاتم

- زرقين محمد الأمين

ملاحظة: ضع علامة [X] في الخانة التي تعبر عن قناعتك.

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس:

ذكر

أنثى

العمر (بالسنوات):

أقل من 25

من 25 إلى 35

من 35 إلى 45

45 فأكثر

المستوى التعليمي:

ثانوي

ليسانس

ماستر أو ماجستير

دكتوراه

شهادة أخرى

عدد سنوات الخدمة في هذه المؤسسة:

أقل من 5

من 5 إلى أقل من 10

من 10 إلى أقل من 15

15 فأكثر

## قائمة الملاحق

### ثانيا: محاور الاستبانة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول: إدارة المعرفة</b>						
<b>المعرفة الخارجية</b>						
1	جزء كبير من المعرفة الجديدة تم تطويرها استنادًا إلى معرفة العملاء والموردين.					
2	جزء كبير من المعرفة الجديدة تم تطويرها استنادًا إلى معرفة المنافسين.					
3	تفضل المؤسسة معرفة شركات الاستشارات الخارجية في تطوير المعرفة الجديدة.					
<b>المعرفة الداخلية</b>						
4	المعرفة الداخلية الموجودة بالمؤسسة هي مورد مهم لإنشاء معرفة جديدة.					
5	يتم استخدام المعرفة الداخلية بشكل متكرر لتطوير المعرفة.					
6	كمية وجودة المعرفة التي يتم إنشاؤها داخليًا تتفوق على المنافسين.					
<b>التخصيص</b>						
7	يمكن الحصول على المعرفة بسهولة من الزملاء في العمل.					
8	الحوارات غير الرسمية مهمة لمشاركة المعرفة.					
9	يتم استخدام التوجيه الفردي لاكتساب المعرفة.					
<b>الترميز</b>						
10	يمكن الحصول على المعرفة بسهولة من خلال الوثائق والدليل الرسمي.					
11	يتم توثيق نتائج المشاريع والاجتماعات في المؤسسة.					
12	يتم مشاركة المعرفة بأشكال مرمرزة.					
<b>الاستكشاف</b>						
13	يتم وضع تأكيد قوي على تحسين الكفاءة.					
14	تعتبر المؤسسة متميزة في تحسين التقنيات الحالية.					
15	تقوم المؤسسة بضبط إجراءاتها بشكل متكرر لجعل الأمور تعمل بشكل أفضل.					
<b>المعرفة الشاملة والمخصصة</b>						
16	يتم تشجيع اكتساب مهارات متعددة.					
17	يتم توجيه التدريب نحو أداء مهام متعددة.					
18	يتم الاحتفاظ بفرق متعددة الوظائف.					
<b>المحور الثاني: التوجه الاستراتيجي</b>						
<b>التوجه الدفاعي</b>						
19	تحافظ المؤسسة على توازن سوقها الحالي ومنطقة نشاطها.					

## قائمة الملاحق

					20	تفضل المؤسسة أن تنافس عن طريق تحسين جودة ونوعية منتجاتها التي تقدمها بدلا من النمو السريع.
					21	تفضل المؤسسة تدفق مالي متوازن ومستمر بدلا من تدفقات نقدية سريعة.
					22	تعمل المؤسسة في الأسواق الضيقة التي تعرف فيها منافسيها بدلا من الكبيرة التي لا تعرفها جيدا.
<b>التوجه الاستباقي</b>						
					23	تتجه المؤسسة نحو ابتكار منتجات وخدمات جديدة بدلا من تطوير الحالية.
					24	تفضل المؤسسة أن يزداد حجم مبيعاتها وتدفقاتها النقدية بشكل سريع.
					25	تطور المؤسسة من سياسات دخول أسواقها بشكل مستمر.
					26	تتحمل المؤسسة مستوى عال من التكاليف لتكون مبتكرة وقائدة في سوقها.
<b>التوجه التحليلي</b>						
					27	تفضل المؤسسة أن تتم عملية التغيير فيها بطريقة مخططة ومتوازنة.
					28	يتم أخذ الأرباح والحصة السوقية بعين الاعتبار عند تقييم الأداء.
					29	يتم مراقبة المنافسين والتطورات الحاصلة في الصناعة باستمرار.
					30	تساهم كل المستويات الإدارية في صنع القرار الاستراتيجي.
<b>التوجه الإستجابي</b>						
					31	يتم إجراء تغييرات جذرية عند مواجهة الأزمات.
					32	تعتبر المؤسسة الضغوط البيئية مصدرا محفزا للتغيير.
					33	تتبنى المؤسسة التكنولوجيا الجديدة بعد ظهور المشاكل.
					34	تبحث المؤسسة عن الزبائن والمنافسين بناء على مدى حاجتها.

نقدر جهودكم ووقتكم.

## قائمة الملاحق

### الملحق رقم 2: قائمة الأساتذة المحكمين

الأستاذ	جامعة الانتماء
بوطورة فضيلة	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
غريب الطاوس	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
وداد بن قيراط	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

## قائمة الملاحق

### الملحق رقم 3: مخرجات برنامج SPSS V<sup>28</sup>

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	إدارة المعرفة	التوجه الاستراتيجي
N	30	30
Test Statistic	.106	.081
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200	.200

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.934	34

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.878	18

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.884	16

#### Correlations

		المحور الإجمالي
إدارة المعرفة	Pearson Correlation	.955
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
التوجه الاستراتيجي	Pearson Correlation	.956
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
المحور الإجمالي	Pearson Correlation	1
	N	30

## قائمة الملاحق

	Mean	Std. Deviation
جزء كبير من المعرفة الجديدة تم تطويرها استنادًا إلى معرفة العملاء والموردين.	4.07	.450
جزء كبير من المعرفة الجديدة تم تطويرها استنادًا إلى معرفة المنافسين.	3.97	.490
تفضل المؤسسة معرفة شركات الاستشارات الخارجية في تطوير المعرفة الجديدة.	3.93	.740
المعرفة الخارجية	3.9889	.38639
المعرفة الداخلية الموجودة بالمؤسسة هي مورد مهم لإنشاء معرفة جديدة.	4.17	.648
يتم استخدام المعرفة الداخلية بشكل متكرر لتطوير المعرفة.	3.97	.765
كمية وجودة المعرفة التي يتم إنشاؤها داخليًا تتفوق على المنافسين.	3.73	.828
المعرفة الداخلية	3.9556	.63568
يمكن الحصول على المعرفة بسهولة من الزملاء في العمل.	3.87	.900
الحوارات غير الرسمية مهمة لمشاركة المعرفة.	3.77	1.006
يتم استخدام التوجيه الفردي لاكتساب المعرفة.	3.83	.791
التخصيص	3.8222	.70972
يمكن الحصول على المعرفة بسهولة من خلال الوثائق والدليل الرسمي.	3.83	.648
يتم توثيق نتائج المشاريع والاجتماعات في المؤسسة.	4.13	.629
يتم مشاركة المعرفة بأشكال مرزمة الترميز.	3.53	1.042
يتم وضع تأكيد قوي على تحسين الكفاءة.	3.8333	.48542
تعتبر المؤسسة متميزة في تحسين التقنيات الحالية.	4.13	.860
تقوم المؤسسة بضبط إجراءاتها بشكل متكرر لجعل الأمور تعمل بشكل أفضل.	4.07	.907
تقوم المؤسسة بضبط إجراءاتها بشكل متكرر لجعل الأمور تعمل بشكل أفضل.	4.00	.788
الاستكشاف	4.0667	.76012
يتم تشجيع اكتساب مهارات متعددة.	4.07	.785
يتم توجيه التدريب نحو أداء مهام متعددة.	3.97	.765
يتم الاحتفاظ بفرق متعددة الوظائف.	3.97	.765
المعرفة الشاملة والمخصصة	4.0000	.67239
إدارة المعرفة	3.9444	.44588

## قائمة الملاحق

	Mean	Std. Deviation
تحافظ المؤسسة على توازن سوقها الحالي ومنطقة نشاطها.	4.27	.691
تفضل المؤسسة أن تتنافس عن طريق تحسين جودة ونوعية منتجاتها التي تقدمها بدلا من النمو السريع.	3.97	.765
تفضل المؤسسة تدفق مالي متوازن ومستمر بدلا من تدفقات نقدية سريعة.	4.10	.662
تعمل المؤسسة في الأسواق الضيقة التي تعرف فيها منافسيها بدلا من الكبيرة التي لا تعرفها جيدا.	3.37	.809
التوجه الدفاعي	3.9250	.53800
تتجه المؤسسة نحو ابتكار منتجات وخدمات جديدة بدلا من تطوير الحالية.	3.77	1.073
تفضل المؤسسة أن يزداد حجم مبيعاتها وتدفعاتها النقدية بشكل سريع.	3.97	.765
تطور المؤسسة من سياسات دخول أسواقها بشكل مستمر.	4.00	.743
تتحمل المؤسسة مستوى عال من التكاليف لتكون مبتكرة وقائدة في سوقها.	3.93	.785
التوجه الاستباقي	3.9167	.70507
تفضل المؤسسة أن تتم عملية التغيير فيها بطريقة مخططة ومتوازنة.	3.97	.765
يتم أخذ الأرباح والحصة السوقية بعين الاعتبار عند تقييم الأداء.	4.23	.626
يتم مراقبة المنافسين والتطورات الحاصلة في الصناعة باستمرار.	3.97	.556
تساهم كل المستويات الإدارية في صنع القرار الاستراتيجي.	3.83	.699
التوجه التحليلي	4.0000	.50000
يتم إجراء تغييرات جذرية عند مواجهة الأزمات.	3.97	.809
تعتبر المؤسسة الضغوط البيئية مصدرا محفزا للتغيير.	3.83	.699
تتبني المؤسسة التكنولوجيا الجديدة بعد ظهور المشاكل.	3.57	.774
تبحث المؤسسة عن الزبائن والمنافسين بناء على مدى حاجتها.	3.97	.615
التوجه الإستجابي	3.8333	.56222
التوجه الإستراتيجي	3.9188	.45223

## قائمة الملاحق

### Multivariate Tests<sup>a</sup>

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	1.000	10024.728 <sup>b</sup>	4.000	3.000	.000
	Wilks' Lambda	.000	10024.728 <sup>b</sup>	4.000	3.000	.000
	Hotelling's Trace	13366.304	10024.728 <sup>b</sup>	4.000	3.000	.000
	Roy's Largest Root	13366.304	10024.728 <sup>b</sup>	4.000	3.000	.000
I_المحور	Pillai's Trace	3.345	1.333	92.000	24.000	.214
	Wilks' Lambda	.000	3.457	92.000	14.372	.005
	Hotelling's Trace	379.270	6.184	92.000	6.000	.014
	Roy's Largest Root	307.347	80.177 <sup>c</sup>	23.000	6.000	.000

a. Design: Intercept + I\_المحور

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

### Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	F	Sig.
Corrected Model	التوجه الدفاعي	7.612 <sup>a</sup>	2.542	.124
	التوجه الاستباقي	11.875 <sup>b</sup>	1.219	.434
	التوجه التحليلي	7.177 <sup>c</sup>	25.677	.000
	التوجه الإستجابي	7.250 <sup>d</sup>	.987	.559
Intercept	التوجه الدفاعي	399.991	3071.931	.000
	التوجه الاستباقي	397.469	938.288	.000
	التوجه التحليلي	418.236	34414.882	.000
	التوجه الإستجابي	393.880	1233.016	.000
I_المحور	التوجه الدفاعي	7.612	2.542	.124
	التوجه الاستباقي	11.875	1.219	.434
	التوجه التحليلي	7.177	25.677	.000
	التوجه الإستجابي	7.250	.987	.559
Error	التوجه الدفاعي	.781		
	التوجه الاستباقي	2.542		
	التوجه التحليلي	.073		
	التوجه الإستجابي	1.917		
Total	التوجه الدفاعي	470.563		
	التوجه الاستباقي	474.625		
	التوجه التحليلي	487.250		
	التوجه الإستجابي	450.000		
Corrected Total	التوجه الدفاعي	8.394		

## قائمة الملاحق

التوجه الاستباقي	14.417		
التوجه التحليلي	7.250		
التوجه الإستجابي	9.167		

- a. R Squared = .907 (Adjusted R Squared = .550)  
 b. R Squared = .824 (Adjusted R Squared = .148)  
 c. R Squared = .990 (Adjusted R Squared = .951)  
 d. R Squared = .791 (Adjusted R Squared = -.011)

### ANOVA

المحور الإجمالي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.261	2	.130	.693	.509
Within Groups	5.078	27	.188		
Total	5.339	29			

### ANOVA

المحور الإجمالي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.099	4	.275	1.620	.200
Within Groups	4.240	25	.170		
Total	5.339	29			

### ANOVA

المحور الإجمالي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.186	2	.093	.487	.620
Within Groups	5.153	27	.191		
Total	5.339	29			

## قائمة الملاحق

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التوجه الدفاعي	30	3.9250	.53800	.09822
التوجه الاستباقي	30	3.9167	.70507	.12873
التوجه التحليلي	30	4.0000	.50000	.09129
التوجه الإستجابي	30	3.8333	.56222	.10265

### One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Significance		Mean Difference
			One-Sided p	Two-Sided p	
التوجه الدفاعي	9.417	29	.000	.000	.92500
التوجه الاستباقي	7.121	29	.000	.000	.91667
التوجه التحليلي	10.954	29	.000	.000	1.00000
التوجه الإستجابي	8.118	29	.000	.000	.83333

### Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances

t-test for Equality of Means

		F	Sig.	Significance		
				t	df	One-Sided p
المحور الإجمالي	Equal variances assumed	.016	.901	-1.088	28	.143
	Equal variances not assumed			-1.085	23.512	.144

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير إدارة المعرفة على تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة. تناولت الدراسة متغيرات إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة، والتي تشمل المعرفة الخارجية، المعرفة الداخلية، التخصيص، الترميز، الاستكشاف، والمعرفة الشاملة والمتخصصة، بالإضافة إلى متغيرات التوجه الاستراتيجي بأنواعه الأربعة: التوجه الدفاعي، التوجه الاستباقي، التوجه التحليلي، والتوجه الاستجابي.

تم تصميم استبانة وتوزيعها والحصول على 30 استمارة صالحة للتحليل من إطارات مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة لتحليل نتائجها باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج تبني المؤسسة بشكل معنوي للتوجهات الاستراتيجية الأربعة بدرجة تتجاوز المتوسط الحسابي الفرضي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . كما تبين أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل معنوي على توجه واحد على الأقل من التوجهات الاستراتيجية الأربعة في مؤسسة مناجم الفوسفات - سوميفوس عند نفس مستوى الدلالة. بالإضافة إلى ذلك، لم تظهر أي فروق معنوية في آراء إطارات المؤسسة حول المحور الإجمالي للدراسة حسب المتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة؛ التوجه الاستراتيجي؛ مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة.

### Abstract

This study aimed to explore the impact of knowledge management on determining the strategic orientation of the Tébessa Phosphate Mines Company. The study examined knowledge management variables by its processes, including external knowledge, internal knowledge, allocation, codification, exploration, and comprehensive and specialized knowledge. Additionally, it investigated the types of strategic orientations: defensive, proactive, analytical, and responsive orientations.

A questionnaire was designed, distributed, and 30 valid forms were collected from executives at the Tébessa Phosphate Mines Company for analysis. Then we analyzed the results using SPSS software. The findings revealed that the company significantly adopts all four strategic orientations, with mean values exceeding the hypothetical average at a significance level of  $\alpha = 0.05$ . Furthermore, at the same significance level, we found that knowledge management significantly impacts at least one of the four strategic orientations at the Tébessa Phosphate Mines Company. At  $\alpha = 0.05$ , no significant differences were observed in the executives' responses to the overall study axis based on personal variables. The study concluded with a set of recommendations.

**Keywords:** Knowledge Management; Strategic Orientation; Phosphate Mines Enterprise - Tébessa.