



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم التجارية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة اعمال

مذكرة بعنوان:

المعرفة الاستراتيجية و البراعة الاستراتيجية العلاقة و الاثر
دراسة حالة قطاع الاتصالات الجزائر فرع أدرار

★ إشراف الدكتور:

تيفاوي العربي

★ إعداد الطالبان :

- طاهري مولاي امحمد

- رابح محمد الأمين

السنة الجامعية:

2022/2021



الإهداء.

بسم الله الرحمن الرحيم

باسم الله الذي هداني بهدية وسقاني بنعمته

اهدي ثمرة جهد السنين إلى كل من صلى على خير البرية "محمد" عليه الصلاة والسلام
إلى من كلله الله بالهيبة والوقار ... ومن علمني العطاء بدون انتظار من أحمل اسمه بكل
افتخار والدي العزيز *طاهري مولاي العربي*

إلى ملاكي في الحياة ... إلى معنى الحب والحياة والى معنى الحنان... إلى بسمه الحياة وسر
الوجود ، إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي... إلى من لاتوفي حقها كلماتي
، إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة "تاقى الزهرة " ربي يطول في عمرك يا جنتي

إلى من هي دوما سندا لي جدتي أطال الله عمرها

والي اختي الصغيرة رحمة الله عليها *طاهري خديجة*

إلى من رافقوني دربي خطوة بخطوة منذ الصغر إخوتي أحبتي
والي اعز أصدقائي *غانمي محمد البشير* و *صمبة أسامة*

و أعز استاذي

تيقاوي العربي

و الي جميع اساتذتي في الكلية

إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير إلى من عرفت كيف أجدهم و علموني

أن لأضعهم أصدقائي

طاهري مولاي امحمد

الإهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

باسم الله الذي هداني بهدية وسقاني بنعمته

اهدي ثمرة جهد السنين إلى كل من صلى على خير البرية "محمد" عليه الصلاة والسلام
إلى من كلله الله بالهبة والوقار... ومن علمني العطاء بدون انتظار من أحمل اسمه بكل افتخار
والذي العزيز رحمه

"عبد الله"

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب والحياة والى معنى الحنان... إلى بسمة الحياة وسر
الوجود ، إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي... إلى من لاتوفي حقها كلماتي
، إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة "حاجة فاطمة" ربي يطول في عمرك يا جنتي

إلى من هي دوما سندا لي جدتي أطال الله عمرها

إلى من رافقوني دربي خطوة بخطوة منذ الصغر إخوتي أحبتي

"علاء الدين، إنتصار"

"محمد لومير، إبراهيم،

إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير إلى من عرفت كيف أجدهم و علموني

أن لأضعهم أصدقائي

الشكر والتقدير

إن الشكر والحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، نشكره ونحمده حمدا
كثيرا مباركا فيه على
جزيل عطائه وعلى كلما أنعم علينا به وفضله علينا أن وفقنا لإتمام هذا العمل،
ونسأله تعالى أن ينفعنا به،
راجين منه عزوجلا التوفيق والسداد في باقي مشوارنا البحثي.

من هذا المنبر نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الي الأستاذ المشرف * تيقاوي
العربي* على مجهوداته المبذولة وتوجيهاته القيمة التي امدنا بها في سبيل نجاح
العمل.

كما نقدم الشكر لكل من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر ادرار الذين قدمو لنا يد
المساعدة والإجابة على استمارة الاستبيان وخاصة السيد* زرقاط إبراهيم*
ونتقدمو بجزيل الشكر لكل أساتذة الكلية.

* طاهري مولاي امحمد

* رابح محمد الامين

فهرس الموضوعات

الصفحة	البيان
	إهداء
	شكر وتقدير
I	فهرس الدراسة
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الاشكال
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية	
7	تمهيد
7	المبحث الأول: القراءة المفاهيمية للمعرفة الاستراتيجية
7	المطلب الأول: القراءة المفاهيمية للمعرفة
7	الفرع الأول: تعريف المعرفة
8	الفرع الثاني: أنواع المعرفة
10	الفرع الثالث: خصائص المعرفة
11	الفرع الرابع: علاقة المعرفة بالبيانات والمعلومات
12	المطلب الثاني: القراءة المفاهيمية للمعرفة الاستراتيجية
12	الفرع الأول: تعريف المعرفة الاستراتيجية
12	الفرع الثاني: أنواع المعرفة الاستراتيجية
13	الفرع الثالث: أهمية المعرفة الاستراتيجية
13	الفرع الرابع: ابعاد المعرفة الاستراتيجية
14	الفرع الخامس: هياكل المعرفة الاستراتيجية
15	الفرع السادس: عمليات المعرفة الاستراتيجية وادوتها
16	المبحث الثاني: القراءة المفاهيمية للبراعة الاستراتيجية

16	المطلب الأول: ماهية البراعة الاستراتيجية
16	الفرع الأول: تعريف البراعة الاستراتيجية
16	الفرع الثاني: أنواع البراعة الاستراتيجية
17	الفرع الثالث: فوائد البراعة الاستراتيجية
17	الفرع الرابع: خصائص البراعة الاستراتيجية
18	المطلب الثاني: ابعاد البراعة الاستراتيجية وأهميتها
18	الفرع الأول: ابعاد البراعة الاستراتيجية
19	الفرع الثاني: أهمية البراعة الاستراتيجية
21	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
23	تمهيد
23	المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمعرفة الاستراتيجية
23	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
25	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
26	المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالبراعة الاستراتيجية
26	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
28	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
29	المبحث الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
31	خلاصة الفصل
32	الفصل الثالث
33	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر
33	المبحث الأول: الإطار المنهجي لدراسة
33	المطلب الأول: مفهوم ونشأة اتصالات الجزائر
33	الفرع الأول: تعريف اتصالات الجزائر

34	الفرع الثاني: نشأة اتصالات الجزائر
37	المطلب الثاني: فروع واهداف اتصالات الجزائر
37	الفرع الأول: فروع اتصالات الجزائر
38	الفرع الثاني: اهداف اتصالات الجزائر
39	المطلب الثالث: تقديم عام لمديرية العملية لاتصالات الجزائر - ادرار
39	الفرع الأول: التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - ادرار - واهم فروعها
41	الفرع الثاني: الوكالة التجارية اتصالات الجزائر - ادرار - واهم اقسامها ومصالحها
45	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
45	المطلب الأول: أدوات الدراسة وعينتها
45	الفرع: نموذج الدراسة
45	الفرع: تصميم أداة الدراسة
47	الفرع: عينة وادوات الدراسة
48	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
48	الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة
48	الفرع الثاني: الصدق الظاهري لأداة الدراسة
49	الفرع الثالث: الصدق التطبيقي لأداة الدراسة
51	الفرع الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية لاستبيان الدراسة
52	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات
52	المطلب الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات الدراسة:
52	الفرع 1: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية للدراسة أولا: التحليل الوصفي لمتغير الجنس ثانيا: التحليل الوصفي لمتغير العمر ثالثا: التحليل الوصفي لمتغير مدة الخدمة الوظيفية رابعا: التحليل الوصفي لمتغير الشهادة

	خامسا: التحليل الوصفي لمتغير المستوى الوظيفي
55	الفرع 2: التحليل الوصفي للمتغيرات الدراسة:
55	أولاً: التحليل الوصفي لمتغير البراعة الاستراتيجية للدراسة
59	ثانياً: التحليل الوصفي لمتغير المعرفة الاستراتيجية للدراسة
62	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
62	الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى
64	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية
66	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالث
68	خلاصة الفصل
70	خاتمة
70	نتائج النظرية
70	النتائج الميدانية
71	التوصيات
71	افاق الدراسة
73	قائمة المصادر المراجع
-	الملاحق
-	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
47	يبين كيفية توزيع وجمع الاستبانات على عينة الدراسة	01
47	توزيع درجات مقياس ليكارث	02
48	معامل الفاكرو نباخ لثبات بالنسبة لمحاور	03
49	معامل ارتباط بيرسون لفقرات البعد الأول*استكشاف الفرص بدرجة الكلية للبعد	04
49	معامل ارتباط بيرسون لفقرات البعد الأول*استغلال الفرص * بدرجة الكلية للبعد	05
49	معامل ارتباط بيرسون لفقرات البعد الأول*الهيكل المتميز * بدرجة الكلية للبعد	06
50	معامل ارتباط بيرسون لفقرات البعد الأول*البيئة التنظيمية* بدرجة الكلية للبعد	07
50	معامل ارتباط بيرسون لفقرات البعد الأول*الأولويات الاستراتيجية* بدرجة الكلية للبعد	08
50	معامل ارتباط بيرسون لفقرات البعد الأول*القدرات التنظيمية* بدرجة الكلية للبعد	09
51	ارتباط معاملات بيرسون لفقرات المحور الأول*البراعة الاستراتيجية* وابعاده بدرجة الكلية للبعد	10
51	معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور الثاني*المعرفة الاستراتيجية* وابعاده بدرجة الكلية للبعد	11
53	يمثل توزيع العينة وفق متغير الجنس	12
53	يمثل توزيع العينة وفق متغير العمر	13
54	يمثل توزيع العينة وفق متغير الخدمة الوظيفية	14
54	يمثل توزيع العينة وفق متغير الشهادة	15
55	يمثل توزيع العينة وفق متغير المستوى الوظيفي	16
56	يمثل الأهمية النسبية ومستوى الاستجابة	17
56	يمثل استجابة افراد الدراسة لبعده استكشاف الفرص	18
57	يمثل استجابة افراد الدراسة لبعده استغلال الفرص	19
58	يمثل استجابة افراد الدراسة لبعده الهيكل المتميز	20

59	يمثل استجابة افراد الدراسة لبعء البيئة التنظيمية	21
60	يمثل استجابة افراد الدراسة لبعء الأولويات الاستراتيجية	22
61	يمثل استجابة افراد الدراسة لبعء القدرات التنظيمية	23
62	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي	24
63	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير مدة الخدمة	25
63	نتائج تحليل تباين الأحادي (ANOVA) المتغيرين معاً	26
64	تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي	27
65	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير مدة الخدمة	28
65	نتائج تحليل تباين الأحادي (ANOVA) المتغيرين معاً	29
66	الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "المعرفة الاستراتيجية" والمتغير التابع " البراعة الاستراتيجية"	30

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	سلمية المعرفة (من البيانات الي الحكمة)	01
36	هيكل مؤسسة اتصالات الجزائر	02

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
قائمة المحكمين	01
استبانة الدراسة	02

مقدمة

مقدمة:

تعود بداية علاقة المعرفة بالإنسان الى مستوياتها البدائية مرافقه لعمق واتساع مداركهم حتى وصلت الى ما عليه الان، الا ان الجديد في هذا المفهوم هو الحجم تأثيرها على الحياة الاقتصادية وعلى الانسان.

من المؤكد أن التقدم والتطور الهائل في تقنية المعلومات الذي يشهده القرن الحالي والذي يعد أكبر تغيير في الحياة البشرية والذي مكن الانسان من فرض سيطرته على الطبيعة جعا عامل التطور في مجال المعرفة أكثر تأثيرا في الحياة من العوامل الأخرى المادية.

إن العالم صار يتعامل فعلا مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها والعقل البشري أدواتها، وتسعى المنظمات الماهرة إلى مستوى متوازن بين الاستكشاف الفرص واستغلالها، الى حد باتت المعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية مكونان أساسيين للنظام الاستراتيجي الاقتصادي، كما لديهم القدرة في الاستجابة لطلبات السوق من خلال الموازنة بين الابتكار والتكيف مع المتغيرات البيئية.

إشكاليات الدراسة:

تم الانطلاق في هذه الدراسة لمعرفة كيفية ومدى مساهمة المعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها اهم العناصر التي تحضى بالاهتمام في وقتنا الحالي وعلى هذا الأساس تصاغ الإشكالية التالية:

فيما تكمل العلاقة والاثر بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

التساؤلات

* ما مكانة او كيف يرى الموظف داخل المؤسسة اتصالات الجزائر فرع ادرار المعرفة

الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية

* ما طبيعة العلاقة بين المعرفة والبراعة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع

ادرار

*مأمدى مساهمة المعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية في نظرة موظفي مؤسسة

اتصالات الجزائر فرع ادرار

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ بين آراء العينة حول البراعة الاستراتيجية تعزى لمتغيري المستوى الوظيفي ومدة الخدمة مجتمعة معاً.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ بين آراء العينة حول البراعة الاستراتيجية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ بين آراء العينة حول البراعة الاستراتيجية تعزى لمتغير مدة الخدمة

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ بين آراء العينة حول البراعة الاستراتيجية تعزى لمتغيري المستوى الوظيفي ومدة الخدمة مجتمعة معاً.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ بين آراء العينة حول المعرفة الاستراتيجية تعزى لمتغيري المستوى الوظيفي ومدة الخدمة مجتمعة معاً.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ بين آراء العينة حول المعرفة الاستراتيجية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ بين آراء العينة حول المعرفة الاستراتيجية تعزى لمتغير مدة الخدمة

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ بين آراء العينة حول المعرفة الاستراتيجية تعزى لمتغيري المستوى الوظيفي ومدة الخدمة مجتمعة معاً.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط بين المعرفة الاستراتيجية وبين البراعة الاستراتيجية عند مستوى معنوية (0.05).

أهمية الدراسة:

تكمل أهمية الدراسة في حجم تأثير المعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية على حياة الاقتصادية للمنظمات واستكشاف الفرص واستغلالها والحفاظ على مكانة المؤسسة والمساهمة في رفع تنافسيتها فضلا عن أهمية البحث ميدانيا والسعي على مدى وعي الموظفين لنظام المعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية ومدى تأثيرهم في مؤسسة محل الدراسة وابرار الدور الذي تلعبه كل من المعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية في الإدارة الاستراتيجية.

اهداف الدراسة:

تسعى مؤسستنا الى التعرف على العلاقة والاثر بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية وذلك من خلال تحديد المفاهيم المتعلقة بالمعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية والتطرق الي مفهومهم وابعادهم.

*ايضاح أهمية وضرورة المعرفة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

*ابرار دور المعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية في محل الدراسة.

*الإشارة الي واقع المعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

*تبيان مدى نضج عمال وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر.

دوافع إختيار موضوع الدراسة:

*تناسب التخصص مع موضوع محل الدراسة.

*فضوليا لما لفت انتباهي هذا العنوان باعتبار هشيء اساسيا في حياة الاقتصادية والذي لم ندركه بعد وتعلقه بالاستراتيجيات سيرورة العمل الوظيفي.

*كون الدراسة من الموضوعات المطروحة لدراسة.

*فضول علمي في معرفة مدى تأثير متغيرين استراتيجيين على بعضهما البعض والعلاقة بينهم.

حدود الدراسة:

حدود زمنية: 18 مارس 2022

حدود مكانية: مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ادرار.

حدود موضوعية: تم التطرق لمختلف جوانب الموضوع فيما يتعلق بالعلاقة والاثـر بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية.

المنهج المتبع في الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي حيث اعتمدنا على الكتب والبحوث العربية ومذكرات ماستر ومجلات ومقالات ورسائل ماجستير وكذا الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

اما بالنسبة للإطار الميداني التحليلي فقد تم الاعتماد على دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ادرار باستخدام الاستبانة لتحليل كافة البيانات وكذلك الطرق الإحصائية المناسبة لذلك.

صعوبات الدراسة:

واجهتنا بعض الصعوبات أثناء إعداد بحثي هذا ومن أهمها:

*قلة المراجع وضعفها لدراسة الموضوع.

*قلة وجود الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين معا.

صعوبة وتمادي المؤسسات التي تمت فيها الدراسة التطبيقية بشأن تقديم المعلومات.

هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بتقسيم بحثنا بما يتناسب مع ذلك من خلال تقسيم بحثنا الي ثلاث فصول، الفصل الأول الجانب النظري و الفصل الثاني الدراسة السابقة والفصل الثالث الجانب التطبيقي (الميداني) حيث تم تقسيم الفصل الأول الي ثلاث مباحث ،المبحث الأول يتضمن القراءة المفاهيمية للمعرفة الاستراتيجية و تم تقسيمه الي مطلبين المطلب الأول يتضمن القراءة المفاهيمية للمعرفة و تطرقنا

فيها الى (تعريف المعرفة، أنواعها، خصائصها، علاقة المعرفة بالبيانات و المعلومات) و المطلب الثاني القراءة المفاهيمية للمعرفة الاستراتيجية و تضمنت (تعريف المعرفة الاستراتيجية، أنواعها ، أهميتها ،ابعادها، عمليات المعرفة الاستراتيجية و أدواتها) أما المبحث الثاني فهو القراءة المفاهيمية للبراءة الاستراتيجية و تطرقنا فيه الي مطلبين ، المطلب الأول (تعريف البراعة الاستراتيجية، أنواعها ، فوائدها ، خصائصها) أما المطلب الثاني فيتضمن (ابعاد البراعة الاستراتيجية ، و أهميتها) أما المبحث الثالث فتضمن العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية و البراعة الاستراتيجية .

الفصل الاول

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية

تمهيد:

تعتبر المعرفة الفهم والمؤكد وعملية اكتساب المعارف بواسطة الحواس وتعالج كذلك المعلومات وتصورات الذهنية من الافراد وما يحتاج العاملون الي معرفته للقيام بأعمالهم، وتعيش المؤسسات ضغوطات وتهديدات مستمرة من حولها مما يتطلب منها المعرفة الاستراتيجية لمواجهة او تسيير امورها وبشكل دائم أي ان تمتلك نظاما مبكرا يرصد كل مستجدات بغرض وإبراز تهديدات التي يمكن ان تواجهها واقتناص الفرص المتاحة لها بالإضافة الي مساعدة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

المبحث الأول: القراءة المفاهيمية للمعرفة الاستراتيجية

سنحاول من خلال هذا البحث إعطاء بعض المفاهيم النظرية حول كل من المعرفة والمعرفة الاستراتيجية لذلك قمنا بتقسيم هذا المبحث الي مطلبين، الأول خصص لدراسة ماهية المعرفة، بينما الثاني تطرق الي مفاهيم عامة حول المعرفة الاستراتيجية.

المطلب الأول: القراءة المفاهيمية للمعرفة

الفرع الأول: تعريف المعرفة

هو الجهد المنظم الذي يقوم به المجلس من أجل تحديد وجمع وتصنيف وتخزين ونشر وتبادل كافة أنواع المعارف ذات العلاقة بعمله، لتكون جاهزة للتداول ومن ثم نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات ليتم تضمينها في الأنشطة المتخصصة والإدارية المختلفة وتوظيفها في التخطيط الاستراتيجي وإدارة العمليات وصنع القرارات وحل المشكلات¹.

وقد عرفها قاموس (ويبيستر) على انها الفهم الواضح و المؤكد لاحد الأشياء، الفهم، التعلم، كلما يدركه او يستوعبه العقل، خبرة علمية، مهارة، اعتياد، اختصاص وإدراك، معلومات منظم تطبق على حل مشكلة ما.

¹ إستراتيجية إدارة المعرفة، المجلس التمرضي الأردني، سنة 2019-2017 ص 4

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للمعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية

ويشير قاموس اكسفورد الى ان المعرفة عملية او فعل اكتساب المعارف بواسطة الحواس والحدس (oxford advanced learners 1989)¹.

الخلاصة: من خلال مجمل التعاريف المعرفة التي توصلنا اليها نستنتج ان المعرفة هي الفهم الواضح والجهد المنظم يدركه ويستوعبه العقل وهي خطوة أولية وأساسية في عملية اكتساب المعارف بحل مشكلة ما وصنع القرارات وتوظيفها في التخطيط الاستراتيجي وإدارة العمليات.

الفرع الثاني: أنواع المعرفة

يحد نوع لمعرفة وتختلف انواعه تبعا لاختلاف مصادر والية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تبديلها وأهدافها فضلا عن اختلاف وجهات نظر الباحثين الذين درسوها وصنفوها (Lundvai 1999) الى أربعة أنواع:²

1. معرفة ماذا **know why**: وتعتبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها

2. معرفة لماذا: وهي المعرفة حول المبادئ والقوانين

3. معرفة من: وهي القابلة للتنفيذ مهمة معينة

4. معرفة من: وهي المعلومات حول من يعرف ماذا او من يعرف كيف الأداء

وصنفها اغلب الباحثين ومنهم (vail 1999)، (king، duffy، 2000)، (2000) الى نوعين من المعرفة هما:

1- معرفة مضمرة **TACIT KNOWLEDGE**: و هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة والشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي.

2- معرفة صريحة **EXPLICIT KNOWLEDGE**: و هي المعرفة الرسمية التي يمكن تمييزها وكتابتها ونقلها الى الاخرين .

أما POLANYI (1966) فقد صنف المعرفة لفرعين أساسيين:

1. المعرفة المضمرة

¹ استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، ليث عبد الله القهوي الطبعة الأولى 2013-2014هـ دار الحامد للنشر والتوزيع ص 14
² استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية نفس المرجع ص 18

2. المعرفة الصريحة

وقد أشار كل من TAKEUCHI AND NONAKA (1995) أن الأصول غير الملموسة كالقيم، والصورة الذهنية للمنظمة. والحدس والاستعارات، ونباذ البصيرة وتشكل أهم الأصول التي ينبغي الاعتراف والاهتمام بها لأنها تشكل قيمة مضافة للعمليات اليومية التي تقوم بها الشركة، ونبفوها حسب إدارتها الى صنفين هما:

1. المعرفة المضمرة:

وتتعلق المعرفة المضمرة بالمهارات KNOW HOW والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب وسلوك كل فرد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للأخرين، وهي تشير إلى الحدس والبديهية والإحساس الداخلي، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي، وقد تون تلك المعرفة فنية أو مدركة.

2. المعرفة الصريحة:

وهي المعرفة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها ونبقلها. وتتعلق المعلومات الصريحة بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات، والمستندات، ومعايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الأفراد من خلال الندوات اللقاءات والكتب، وقد ميز (Polanyi, 1966) بين نوعين من المعرفة عندما قال " أننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول" وفي ذلك إشارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة المضمرة في كلمات منطوقة.

فالمعرفة نتاج لعناصر متعددة، والتي من أهمها:

1. البيانات:

مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.¹

2. المعلومات:

¹ إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية نفس المرجع ص 2

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للمعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية

هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش.

فالمعلومات هي بيانات توضيح في إطار ومحتوى واضح ومحدد وذلك لا مكانية استخدامها لاتخاذ قرار. ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة، أو محادثة مع طرف آخر.

3- القدرات:

المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها، وقد من الله على بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناء على ما يتوفر من معلومات. إذ لم يتوافر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات عندئذ نستطيع القول إن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة.

4. الاتجاهات:

فوق كل هذا وذاك المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات. أنه في حقيقة الأمر الاتجاهات التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف. لذا، يشكل عنصر الاتجاهات عنصر أساسية لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع¹.

الفرع الثالث: خصائص المعرفة

يشير هوسيل وبيل إلى مجموعة خصائص أساسية للمعرفة وهي:

أولاً: ان المعارف يمكن ان تولد: ان بعض الشركات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة. وهذا ما يمثله الافراد المبتكرون في الشركة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.

¹ إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية نفس المرجع ص 21

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للمعرفة الاستراتيجية والبراءة الاستراتيجية

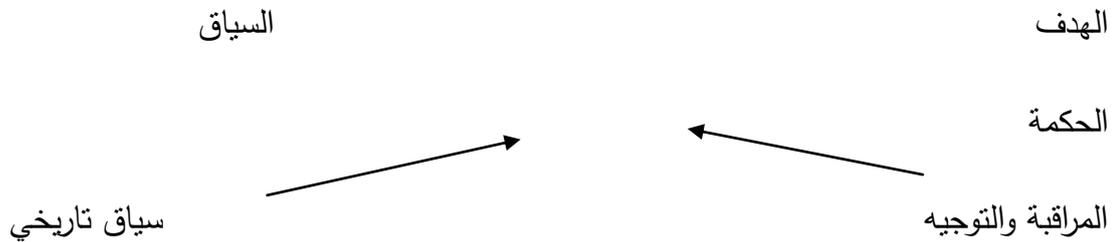
ثانياً: المعرفة يمكن ان تموت: وكما تولد المعرفة فغنها تموت ايضا. ان القليل جدا من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هو الذي تسجل. وان ما يكتب منها في الكتب والدوريات هو القليل جدا من معرفتنا (وان كان جودة عالية تعوض احيانا عما لا يكتب و لو بقدر). لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص. ومع ذلك فإن فكرة موت المعرفة ذات خصوصية. فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الاخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام.

ثالثاً: المعرفة يمكن ان تمتلك: بفعل معدلات التعليم العالي فإن اغلب المعارف ذات القيمة من اجل زيادة ثروة الشركات يتم الامساك بها والشركات تمتلك دور كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها الى براءات اختراع او اسرار تجعلها تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.¹

الفرع الرابع: علاقة المعرفة بالبيانات والمعلومات

من الشكل المقابل يتضح أن البيانات تعد شكلا أوليا للمعلومات. والمعلومات تمثل قاعدة للمعرفة وتتعلق بسياق تكتيكي وتشيد في اتخاذ القرارات. أما المعرفة فتتعلق بالسياق الاستراتيجي وتشيد في التحديد التوجيه. أما الحكمة فتكون نتيجة تراكم المعارف والخبرات السابقة ويلخص Godbout ذلك الشكل التالي²:

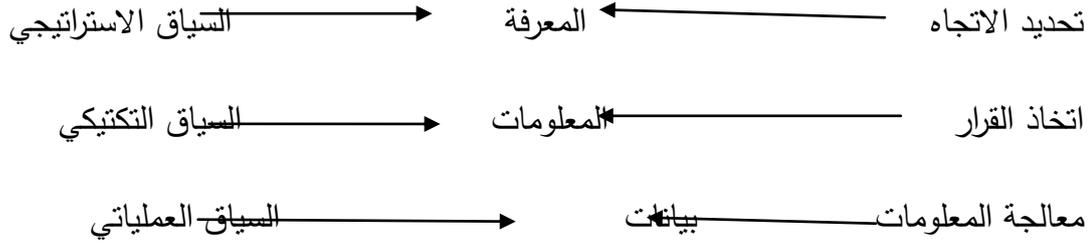
الشكل رقم (01): سلمية المعرفة (من البيانات الى الحكمة)



¹ نجم عبود نجم إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، 2008، ص26

Alain .codbou: filtering knowledge.changing information into knowledge aneis, iournal of system knowledge management. Janwry,1999²

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للمعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية



المطلب الثاني: القراءة المفاهيمية للمعرفة الاستراتيجية

الفرع الأول: تعريف المعرفة الاستراتيجية

تعتبر المعرفة الاستراتيجية حسب MIRANDA COSTA 2005 كنوع من المعرفة التنظيمية الذي يتضمن الحكمة بدرجة اولى ، و التي بهذا المعنى تتعلق بتخطيط ، وصف ، استشراف ، تقييم ، توليد الاستراتيجيات وهي تشمل نوعين أساسيين : الاول صريح و الذي يتعلق بالمعلومات الاستراتيجية و غير الاستراتيجية، والنوع الثاني ضمني و يتعلق بالخبرات ،المهارات المملوك لاستراتيجية في المنظمة و اصحاب القرار في جانب إعدادهم لاستراتيجية و عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية و هي حسب العدواني و اخرون تعتبر "اي شيء ضمني او ظاهري تعتمد الادارة بما يمكنها من انجاز مهام التخطيط الاستراتيجي لفاعليتها ، و لا تتوقف منافعه عند تحديد او تشخيص نواحي الفرص و التهديدات التي تواجه المنظمة من جهة ، ونقاط قوتها و ضعفها من جهة أخرى بل تمتد لي تشمل كلما من شأنه تحقيق رسالة المنظمة و غايتها و اهدافها على المدى البعيد بفاعلية و كفاءة¹.

الفرع الثاني: أنواع المعرفة الاستراتيجية

للمعرفة الاستراتيجية ثلاث انواع اساسين حسب H.ZACK1999²:

1 المعرفة الجوهرية او الاساسية (Core Knowledge): وتمثل المستوى الاساسي للمعرفة المطلوبة من قبل جميع المنظمات ضمن صناعة معينة. امتلاك هذه المعرفة لا يضمن ميزة تنافسية طويلة بل تمثل المعرفة المطلوب لكي تكون المنظمة قادرة على الدخول في تلك الصناعة.

¹ عبد الستار العدواني و اخرون: دور المعرفة الاستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي الكراء المديرين في المنظمات الهاتف النقال العراقية. ورقة ضمن أعمال الملتقى الدولي إدارة منظمات الاعمال التحديات العالمية المعاصرة كلية العلوم الادارية، الجامعة التطبيقية، الاردن 29-7-أفريل 2009 ، ص 3

²Michael.zack: developing a knowledge strategy, california management review, vol.41.NO.03 spring, 1999.p133

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للمعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية

2المعرفة المتقدمة (Advanced knowledge): وه ي المعرفة التي تضمن للمنظمة تنافسية طويلة، فالمنظمة يمكن ان تمتلك نفس القدر والنوعية من المعرفة لمنافسيها برغم ان المحتوى المعرفي سيكون غالباً مختلفاً، وهوما ينشأ التمايز المعرفي. وهنا تختار المنظمات بدلا من مجرد الامل في ان تعرف أكثر من منافسيها، ان تتمايز في المحتوى المعرفي عن طريق امتلاك طرق معينة في التطبيق المعرفة.

3المعرفة الابتكارية أو الريادية (Innovative knowledge): هي تلك المعرفة التي تمكن المنظمة من زيادة سوق وقيادة صناعتها ومنافسها. فبواسطتها تستطيع ان تغير قواعد العب (التنافس) نفسها وتمثل عامل تميز مهم لها عن المنافسين.

الفرع الثالث: اهمية المعرفة الاستراتيجية

وتكمل اهمية المعرفة الاستراتيجية في نقاط الاتية¹:

*تساهم في تعزيز التوجه الاستراتيجي للمنظمة عن طريق مقدرتها على التعلم المتفوق من بيئتها.

*تكسب المنظمة الميزة الاستراتيجية التي تضمن تفوقها على منافسيها.

*تعمل على تجديد موارد المنظمة المعرفية ما يسهم في بناء مقدراتها الجوهرية.

*تحقق النجاح الاستراتيجي للمنظمة عن طريق قدرتها على مواكبة التطورات في المجالات البيئية المختلفة.

*تحدث قاعدة المعرفة الحالية ما يعزز الخبرة التراكمية للأفراد المنظمة ليصبح صناع معرفة مميزين في تأدية اعمالهم.

الفرع الرابع: ابعاد المعرفة الاستراتيجية

فقد اقترحت الابحاث ان المعرفة الاستراتيجية للمديرين تتكون من ثلاثة مجالات واسعة وهي²:

1/ المعرفة بالبيئة التنظيمية:

¹أكرم محسن الياسري، أحمد عبد الله أمانة الشمري، " دور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، قسم إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء ص9

²أكرم محسن الياسري، مرجع سابق، ص 10

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للمعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية

كان الموضوع الشائع في أدبيات الإدارة الاستراتيجية هو النظر في مطابقة الظروف البيئية مع القدرات التنظيمية و الموارد لتحقيق الاداء على المدى الطويل ،وفي الواقع التجريبي يتبين ان مطابقة التقلب البيئي مع ادراك الإدارة للبيئة قد ادى الي تحسين كبير في اداء المنظمة عن طريق تقليل تكاليف المعلومات المعيبة ومن ثم فإن تقليل عدم اليقين فيما يتعلق بالبيئة الخارجية هو خطوة رئيسية نحو تحسين الأداء التنظيمي و لان المديرين جزاء لا يتجزء من عملية التجديد الاستراتيجي فإن قدرتهم على رصد وتفسير و الفهم والتصرف وبناء على عدم اليقين البيئي هي عنصر حيوي في التغير التنظيمي .

2/المعرفة بالأولويات الاستراتيجية:

ان الموضوع الثابت في ادبيات الإدارة الاستراتيجية هو فصل صناع_ الاستراتيجية الي نهايات (الاهداف)ووسائل. فإلواقع كان من المتوقع ان تحدد فرق الإدارة العليا للأولويات الاستراتيجية للمنظمة (الصياغة الاستراتيجية) بينما كان من المتوقع ان يقوم المديرين التكتيكيون بتنفيذ هذه الخطط الاستراتيجية. بمرور الوقت، تضاعف التميز بين الصياغة والتنفيذ.

3/المعرفة بالقدرات التنظيمية:

يتعلق المكون الثالث للمعرفة الاستراتيجية بكيفية قيام المنظمات بتحقيق الاولويات الاستراتيجية عن طريق الاستفادة من القدرات والموارد التنظيمية، فمن الناحية النظرية استخدمت هذه النظرية "القائمة على القدرة" للمنظمة لتكمل وجه النظر " لتحقيق الموقع " من الاقتصاد الصناعي. وبدلا من التركيز على قوى التنافسية الخارجية، تشير وجهة النظر القائمة على الموارد الي ان نمو المنظمة على المدى الطويل يعتمد على الموارد الداخلية. في حين ان وجهة النظر المنظمة قائمة على الموارد كانت نظرية متكاملة نحو شرح الميزة التنافسية، فإن هناك القليل من الدراسات التجريبية التي تقيس القدرات والموارد الموجود في الفعل هذا يرجع جزئيا بطبيعة الحال بان الموارد التي تمنح ميزة تنافسية هي نادرة، لا يمكن الاستغناء عنها ولأيمكن استبدالها فضلا عن ذلك غالبا ما تكون الموارد معتمدة على المسار وغامضة ومن ثم غالبا ما يصعب عزل وقياس الموارد والقدرات الرئيسية.

الفرع الخامس: هياكل المعرفة الاستراتيجية

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للمعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية

تعد الهياكل الحدود التي يتم على أساسها تحديد المواقع التي تتوحد فيها المعرفة، فضلا عن أنها الدستور الذي يوضح حجمها وفقا لكل موقع من مواقع المستويات التنظيمية وعلاقتها بالمعارف الأخرى للمنظم وقد تعلق الأمر بالمعرفة فأنها تعد استراتيجية عندما تختص بالنواحي الآتية¹ :

***المنافسون**، من المنظمات التي تعمل في مجال اختصاص المنظمة.

***البيئة العالمية**، بكافة جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ونحو ذلك، من العوامل ذات الأهمية في حياة المنظمة.

* **مستويات المنظمة**، المختلفة بدءا من الإدارة العليا أو ما يعرف بالقمة الاستراتيجية

(strategic apex)، مرورا بالإدارات الوسطى، وانتهاء بالإدارات الدنيا فيها....

* **رأس المال البشري**، بوصفه موردا استراتيجيا لا يؤل أهميته عن الموارد الأخرى ك رأس المال الأرض.

الفرع السادس: عمليات المعرفة الاستراتيجية وأدواتها

يذهب بعض الكتاب ومنهم (s.d, prusak, 4) الى الاعتقاد بخصوص المعرفة الاستراتيجية، بوصفها المعرفة المتأتية من معطيات التحليل الاستراتيجي، والتي تعني بتوفير المعلومات عن نقاط قوة وضعف المنظمة، وما يخص الفرص والتهديدات التي توجهها أيضا.

ومع إقرار الباحثون بأهمية هذا الرأي ، لاسيما فيا جانبه المتعلق بتوفير المعلومات عن النواحي المشار إليها ، بدليل إشارتهم لذلك في مفهومهم الاجرائي أيضا ، كما سبقت الإشارة ، الا انهم يجدون في الجانب الذي أشار إلى هذه المعرفة بوصفها النتأتي من معطيات التحليل الاستراتيجي ، أنه بحاجة إلى المزيد من التفصيل للتمييز بين نتائج التحليل الاستراتيجي ، الذي أنجز في المرحلة أو المدة (شهر، فصل ، سنة) السابقة ، بوصفه تحليل تقويمي ، يفترض أن وفر خزينا معرفيا ، على نحو يمكن أن يستفاد منه

¹ عبد الستار العدواني ، علاء احمد الجبوري و زياد النحيفي ، دور المعرفة الاستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي ، دراسة لأراء المديرين في المنظمات الهاتف النقال العراقية جامعة الموصل ص 4

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للمعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية

لاحقا وبين التحليل الاستراتيجي لأغراض التنبؤ بالمستقبل ، الذي يراد منه خلق المعرفة الجديدة ، بما
يضمن أفضل استثمار ممكن لموارد المنظمة تحقيقا لأهدافها¹.

¹ عبد الستار العدواني، علاء أحمد الجبوري زياد النحيفي، مرجع سابق، ص 6

المبحث الثاني: القراءة المفاهيمية للبراعة الاستراتيجية

المطلب الأول: ماهية البراعة الاستراتيجية

الفرع الأول: تعريف البراعة الاستراتيجية

البراعة تعني الابداع في العمل. أي براعة أصحاب العمل في عملهم. وهي قائمة على رغبة الانسان في الابداع بعملة من غير طلب، وعلى ضوء ذلك تعمل المنظمات على خلق نوع من التوافق بين استكشاف واستغلال الفرص وامتلاك هيكل تنظيمي متكامل من شأنه يقوم بمساعدة البراعة في الاحتفاظ ببيئة العمل من خلال توفير متطلبات السوق والاعتماد على التكنولوجيا عالية الجودة، اي بدورها تؤثر على أداء المنظمة على المدى الطويل.

البراعة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة في الاستجابة لطلبات السوق من خلال الموازنة بين الابتكار والتكيف مع المتغيرات البيئية، ومن وجهة النظر kouropalatis، etal.2012 هي قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية واستكشاف الأنشطة الجديدة في مجالات جديدة للمنظمة مما يخلق توازنا بين الإداء الاستثماري والاستكشافي ويوافق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة.¹

الفرع الثاني: أنواع البراعة الاستراتيجية

تطرق (Smisek et al، 2009:882) الى نوعين من البراعة الاستراتيجية هما:

1. البراعة الدورية:

يشمل هذا النوع من البراعة نظاما زمنيا يمكن المنظمات بالتناوب بين فترات طويلة من الاستغلال الامثل للفرص والاندفاعات القصيرة من البحث عن الفرص الجديدة. لذا متى ما كانت البراعة الاستراتيجية بشكل متسلسل في الوحدة المستقلة فأنها تضمن السيطرة على التغييرات في الهيكل والاساليب والاجراءات الروتينية وتخصيص الموارد.

¹محمد ثابت الكرعوي، دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة المؤسسات التعليم العالي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس، العدد 20 ص 25

2. البراعة المتبادلة:

يفترض هذا النوع وجود ترابط لمخرجات الاستغلال الامثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة للوحدات التنظيمية. فمخرجات الاستغلال لوحدة تنظيمية معينة تصبح بمثابة مدخلات للبحث عن الفرص الجديدة بالنسبة للوحدة الاخرى وبالعكس تعود الدورة من جديد، لذا فإن هذا النوع يتطلب علاقات تتسم بتبادل المعلومات والتعاون لحل المشاكل واتخاذ قرارات مشتركة.

الفرع الثالث: فوائد البراعة الاستراتيجية

ان للبراعة الاستراتيجية فوائد كثيرة تمت دراستها من عدة ابعاد على النحو الآتي¹:

1. من منظور معرفي: يصبح هناك تكامل بين القنوات المعرفية فيما يخص المعرفة التي تخص عمليات الاستكشاف وعمليات الاستغلال، مما يحفز الأفراد نحو القيام بالأعمال التي تنطوي على انسجام وتوافق للفرص الجديدة مع الاستراتيجية العامة للمنظمة بصورة واضحة.

2. من منظور تنظيمي: إن رابط الوحدات التخصصية بهيكل تنظيمي يسهل عمليات التوصل والتكامل بين هذه الوحدات وبالتالي تحقيق التعاون الاستراتيجي بين هذه الوحدات التنظيمية، وهو الأمر الذي يدفع الأفراد للعمل بكفاءة عالية وبصورة آنية دون الحاجة للسير بالقنوات البيروقراطية.

3. من منظور سلوكي: قد تقلل الآليات التكاملية النزاعات على الموارد بين وحدات الاستكشاف والاستغلال، وتعزيز روح المبادرة والأقدام وانتهاز الفرص لدى الافراد التي تتجاوز مهامهم ووظائفهم الحالية، مما يعزز من قدرات الأفراد على المبادرة والإبداع وبالتالي الانتماء للمنظمة.

الفرع الرابع: خصائص البراعة الاستراتيجية

ان للبراعة الاستراتيجية أربعة خصائص نلخصها فيما يلي²:

* يبادر الافراد وينتهزون الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية.

¹أحلام إبراهيم ولي، لكورد حسن إبراهيم، 2021/12/31، دور نمط القيادة الأصلية في تحقيق البراعة الاستراتيجية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، ص368

²عباس مسلم أبو سليم، 2014، أثر استراتيجيات الاستشعار البيئي في تحقيق البراعة الاستراتيجية، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة اعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص30

* يحفزون الأفراد بما فيه الكفاية ويعملون ويتصرفون أنيا بدون الحصول على إذن أو دعم من رؤسائهم.

* يشجع الأفراد الأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

* يبين الأفراد القدرة للمواءمة والتكيف لتقوية التماسك على المستوى الفردي للمنظمة.

المطلب الثاني: ابعاد البراعة الاستراتيجية واهميتها

الفرع الاول: ابعاد البراعة الاستراتيجية

حاول الباحثون وصف البراعة الاستراتيجية من خلال مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد عمليات تحليل وتفسير لكل الجوانب المتعلقة بها لإعطاء الصورة الموضوعية لها على وفق رؤيتهم لمحتواها ومضمونها¹:

1. استكشاف الفرص:

تهدف الفرص الجديدة الي تطوير منتج جديد وخلق منتجات مبتكرة ،عمليات او خدمات ،كما أنها تؤدي الى تطوير الابداع و نضج الافكار الحديثة ابتداء من تحديد الوضع الحقيقي لها ،ذالك ان الجوانب الأساسية في عملية البحث هذه تساعد في توسيع افاق التفكير و الدراسة و الاهتمام ،وهي خطوة على طريق تخطي حدود الأشياء المعروف للبحث في كل جديد ، و عندما تتمكن المنظمة من تحديد الفرص و المجالات المناسبة لها عليها ان تأخذ بنظر الاعتبار قوة المنافسين من المنظمات الاخرى ،و يفترض بالمنظمة ان تكون قادرة على استثمار الفرص و إدارة دقة العمل من خلالها و امتلاكها موارد بما يمكنها في ضوء حالة تكنولوجياتها من التعامل مع الفرص وينبغي عليها ايضا خلق الرغبة لتقبل اي مغامرة قد تصاحب عملية اقتناصها.

2. إستغلال الفرص:

إن عملية الانتقال من استراتيجية استكشاف الفرص الى استغلال الفرص يتم عن طريق التغيير المستمر في أنشطة المنظمة لغرض تحقيق أقصى حد ممكن من الكفاءة في العمل.

¹الكرعاوي، مريم إبراهيم حمود والعطوي، مهند حميد ياسر (2014)"التحقق من العلاقة بين قابليات إدارة المعرفة والمنظمات المتعلمة في ديوان جامعة الكوفة" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة المجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثون، ص25

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للمعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية

ويرى3:2017 palm lilja; البراعة الاستغلالية هو الاستخدام الأمثل والمتقن لمعارف المنظمة الحالية وأشار Pia.25:2017 إلى ان استغلال الفرص يمثل قدرة المنظمة لتحسين الانشطة لخلق قيمة في الامد القريبة.

3- الهيكل المتمايز :

هناك دراسات حول اهمية الهيكل المتمايز او التقسيمات الفرعية للمهام التنظيمية من خلال الحفاظ على ثقافات متميزة للابتكار والتحسين، يعتبر الهيكل المتمايز عاملا حاسما بنسبة لحدوث انحراف هيكل يحث على وجود عمليات وثقافات تنظيمية منفصلة للابتكار والتحسين. إن إنشاء الهياكل المتميزة للاستغلال والاستكشاف بشكل آني يضمن للمنظمات ان تبتكر،ويمكن ان يتحقق ذلك عن طريق الفصل الهيكلي للوظائف المتعددة في المنظمة او عن طريق ايجاد وظائف ذات توجه معين¹.

الفرع الثاني: اهمية البراعة الاستراتيجية

تساعد البراعة الاستراتيجية على زيادة القدرة على تكيف المنظمة مع البيئة المتغيرة وبالتالي تزداد اهميتها في النجاح على المدى البعيد²،ولهذا فإن البراعة الاستراتيجية تتجلى في أربع نقاط اساسية:

*مبادرة الافراد واستغلال الفرص التي تتعدا وظائفهم ومهامهم الحالية.

*تحفيز الافراد بما فيه كفاية بحيث يعملون ويتصرفون آنيا بدون الحصول على اذن او دعم من رؤسائهم

*تشجيع الافراد على الاعمال التي تتضمن على التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، يبين الافراد القدرة على المواءمة والتكيف لتقوية التماسك على المستوى الفردي للمنظمة.

*إن قدرة المنافسة والبقاء داخل السوق والنجاح الطويل الامد يعتمد بصورة مباشرة على قدرة المنظمة في البحثي عن فرص جديدة تكون قادرة على استثمار الفرص لضمان تحقيق النجاحات المستقبلية والاستمرار في المنافسة¹.

¹الكرعاوي 2018، نفس المصدر ص 25

²راضي، الجواد محسن وقاسم، زهراء نعيم (2018) "التوجه الاستراتيجي ودوره في تحقيق البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية في المصارف الخاة لمحافظة الوسط والجنوب : بحث مستل من رسالة ماجستير - كلية الإدارة والاقتصاد ص13

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للمعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية

كما لخص كل من (عويس ، 242، 2015) (البغدادي والجبوري 2015:22) (علي وشرفاني، 2017:15) أهمية البراعة الاستراتيجية بالاتي²:

*تحقيق النجاح للمنظمات في المدى البعيد من خلال التوازن بين استكشاف الفرص واستغلالها وانعكاس ذلك على مؤشرات الاداء بشكل ايجابي.

*تمنح منظمات الاعمال مجموعة من الخيارات لتوليد النتائج المهمة حول ادارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي لتحقيق الامثلية والابداع.

*تمكن منظمات الاعمال في تنويع مهارتها في الجمع بين الفرص الحالية والرؤية المستقبلية في ظل الظروف التي تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد البيئي.

*تساعد المنظمة على تطوير قدراتها للتحويل نحو الفرص الجديدة وكيفية خلقها في المدى القصير بهدف تحقيق القيمة التي تمثل شرط النجاح الاساسي للمنظمات.

*تبرز اهميتها كوسيلة انشطة ومسارات جديدة تساعد في تغيير وتميز التنظيمي لموائمة التطورات البيئية في ظل المنافسة السوقية.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل توصلنا الي ان المعرفة الاستراتيجية و البراعة الاستراتيجية هما محورين أساسيين في الإدارة الاستراتيجية، فالمعرفة الاستراتيجية من خلالها تعمل على تخطيط و ووصف و استشراف

¹المحاسنة، لميس عارف عبد ربه (2017) " الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير – كلية الاعمال – جامعة الشرق الاوسط – قسم إدارة الاعمال، ص 25
²المحاسنة، لميس عارف عبد ربه (2017) " الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير – كلية الاعمال – جامعة الشرق الاوسط – قسم إدارة الاعمال، ص 25

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للمعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية

وتقييم وتوليد الاستراتيجيات ، وهيا كذلك شيء ضمني و ظاهري تعتمد الإدارة بما يمكنها من انجاز مهامهم و تخطيط استراتيجي لفاعليتها، و أما البراعة الاستراتيجية تعلمنا بأنها هيا الإبداع في العمل وهي كذلك قائمة على رغبة الانسان في الابداع بعملة من غير طلب ، وتمثل قدرة المنظمة في استجابة لطلبات السوق من خلال الموازنة بين الابتكار و التكيف مع المتغيرات البيئية

تكمن أهمية المعرفة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الاستراتيجي للمنظمة عن طريق مقدرتها على التعلم المتفوق من بيئة وكذلك تكسب المنظمة البيئية الميزة الاستراتيجية التي تضمن تفوقها على منافسيها، اما البراعة الاستراتيجية تساعد على زيادة القدرة على التكيف المنظمة على البيئة المتغيرة وبالتالي تزداد أهميتها في نجاح على المدى البعيد ومبادرة الافراد واستغلال الفرص التي تتعدا وظائفهم ومهامهم الحالية.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد:

من خلال هذا المبحث سوف نقوم بالتطرق الى معالجة بعض الدراسات التي سبقتنا في معالجة الموضوع المطروح وه ذا وفق ثلاث مباحث، حيث تطرقنا الى المبحث الأول الذي يتناول الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقلة (المعرفة الاستراتيجية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى)

بينما يتناول المبحث الثاني الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (البراعة الاستراتيجية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى) والمبحث الثالث التعقيب على الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمعرفة الاستراتيجية

في هذا المطلب قمنا بالتطرق الي الدراسات التي سبقتنا الي موضوع المعرفة لاستراتيجية وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى بحيث بدأنا بما هو أقدم الى ما هو أحدث.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

الدراسة الأول: أكرم محسن الياسري، الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية تحليل استطلاعي لآراء عينة من مديري شركة الاتصالات المتنقلة في العراق، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (16) العدد(63) الفصل (06) العراق، سنة 2020م.

يهدف الباحث الى تحليل تأثير الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية وتحقيق البراعة التنظيمية بالتطبيق في عينة من فروع شركة الاتصالات المتنقلة في العراق،

ومن اجل معالجة الدراسة اعتمد الباحث على أداة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالتأثير الميداني للبحث الحالي إذ شمل 169مدير من مديري الشركات ور وُساء أقسام وشعبها.

ومن اهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث هو ان لرشاقة الاستراتيجية دور وسيطيا يعزز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية في تحقيق البراعة التنظيمية ويؤثر فيها تأثيرا فاعلا ومعنويا عن طريق المقدرات المتفوقة للرشاقة الاستراتيجية للمنظمات التي ساعدتها في استدامة تنافسيتها وتفوقها على منافسيها نتيجة لوجود تأثير قوي ذو دلالة معنوية للمستقل (المعرفة الاستراتيجية) في البراعة التنظيمية للمنظمات.

ومن أهم ما أوصلت عليه الدراسة التركيز على اكتساب وتوظيف المعرفة الاستراتيجية في الشركات عينة البحث بشكل أوسع في ظل بيئة العراق التي تتسم باللاتأكد البيئي، تعزيز التوازن بين التوجهات الاستكشافية والاستثمارية للشركات عينة البحث بهدف بناء منظمة بارعة في قطاع الاتصالات المتنقلة.

الدراسة الثانية: عايد عودة الحسيان، أثر المعرفة الاستراتيجية على الإبداع التقني للشركات الصناعية الأردنية العاملة في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير، رسالة قدمت لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، قسم م إدارة أعمال، كلية إدارة المال الاعمال، جامعة آل البيت، 2012/12/20.

هدفت الدراسة الي التعرف على أثر المعرفة الاستراتيجية في الابداع التقني لشركات الصناعية الأردنية العالة في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير .

ومن اجل معالجة إشكالية الدراسة تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لدراسة المجتمع وتحليله وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (78) استبانة استرد منها (72) من مجموع الاستبانة الموزعة وصالح منها (69) لتحليلي وقد استخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية منها الأساليب الوصفية ومعاملات الارتباط واختبار الانحدار الخطي المتعدد.

توصلت الدراسة الي عدة نتائج من ابزها تمتلك الشركات معرفة استراتيجية كلية بدرجة عالية، حيث احتل مجال التنشيط المرتبة الأول، يليه مجالات التفرد، واحدا ث القيمة المضافة، والتعلم المكثف، والديناميكية وصعوبة التقليد على التوالي، كما تتمتع الشركات بمستوى إبداع تقني كلي عال، حيث جاء ابداع العملية بالمرتبة الأول ويليه إبداع المنتج.

وأظهرت النتائج اختبار الفرضيات ان هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد المعرفة الاستراتيجية وبين مؤشرات الابداع التقني تلاه متغير أداة قيمة مضافة، ومتغير صعوبة التقليد، ومتغير الديناميكية، ومتغير التنشيط وأخير متغير التفرد.

وخلصت الدراسة الي جملة من التوصيات كان أهمها: زيادة التعاون مع الجامعات ومراكز الأبحاث والدراسات لاجراء دراسات متعمقة بالمعرفة الاستراتيجية والابداع التقني في الشركات التابعة للمركز، ومواصلة الاهتمام بالعنصر البشري من خلال التركيز على البرامج التدريبية المتخصصة بوضوعي المعرفة الاستراتيجية و الابداع التقني لزيادة مهارته و معارفه.

الدراسة الثالث: رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة على عينة مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعريريج اطروجة دكتوراة علوم التنسيبي 2015/2016

هدفت الدراسة الي معرفة دور إدارة المعرفة الاستراتيجية من خلال ابعادها في تعزيز الاستجابة التنافسية من خلال ابعادها ومعرفة أهمية الأثر المتبادل بين القدرات الديناميكية المميزة وادار المعرفة الاستراتيجية في تفسير استجابة منظمات الاعمال.

لتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على النموذج ة بالمعادلة البنائية لاختبار النموذج الكلي للدراسة م ن خلال دراسة لعينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية في مدينة برج بوعريبيج.

حيث أظهرت النتائج وجود علاقات أثر ذات دلالة معنوية بين ابعادها (استكشاف الفرص واستغلال الفرص والهيكلة المتميز) ومعرفة أهمية الأثر المتبادل بين القدرات الديناميكية المميزة والمعرفة الاستراتيجية في تفسير استجابة منظمات الأعمال وذلك في قطاع الصناعات الالكترونية باعتباره قطاعا يتميز بتنافسية عالية وكثافة الاستخدام المعرفي.

ومن اهم التوصيات ضرورة تبني المعرفة الاستراتيجية كأحد المناهج الحديثة و تعزيز تطبيقها كمدخل لتعزيز الجانب التنافسي للمنظمة.

العمل على توفير بيئة مناسبة تساهم في ضمان الاستفادة من مزايا إدارة المعرفة وخاصة في جانبها الاستراتيجي.

ضرورة ان تسعى المنظمات الي محاولة وضع مؤشرات خاصة للاداء التنافسي تضمن من خلالها تقييما وتحسينا مستمرا وتصحيحا للاختلالات والأخطاء.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى:

**Mohamed hichamselamat.meta-abilites: the key to the strategic tacit knowledge diffusion and organizational learning .brumelunwersity.ux
bridye.hiddlesesc.ub83ph.uk.2006**

الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على الجوانب الأساسية و أهميتها بالنسبة للمنظمات و ضمان القدرة النظام الاستراتيجي على تعزيز التعلم المستمر داخل الإدارة الاستراتيجية، و من اهم ما خلصت اليه هذه الدراسة من نتائج هو أنه يمكن لاصحاب العمل تحسين الإجراءات من خلال معرفة استراتيجية أفضل و بالتالي يمكنهم القيام بمهامهم بفعالية في عملية التعلم و هذا بدوره يمكن المؤسسات من تحسين العمليات اليومية و زيادة قدراتها التنافسية في سوق شديد التقلب كما حملت هذه الدراسة جملة توصيات من بينها اقتراح اطار عمل مفاهيمي يعزز نشر المعرفة الاستراتيجية و اختيار القدرات الفوقية لانها تتكون من الكفاءات تمكن الموظف من استخدام معارفهم بشكل فعال.

الدراسة الثانية:

BEATRIZ LOPEZ ENRIC PLAZR.Case-baseo learning of strategic knowledge research partially supported by cicyt 801/90 massuememiry project and esparit 2148 valid project .ceab-csic.cami de samta Barbara.17300 blanes.catalumya. Spaim

هدفت هذه الدراسة الي المنطق القائم على الحالة التي يتعلم المعرفة الاستراتيجية لتحسين قدرات حل المشكلات انظام خبير وفق مخطط بولير (مخطط تفاعلي عند جمع ملاحظات جديدة يمكن على الفور انشاء خطة جديدة للتعامل مع المواقف الجديدة بصفته متعلما) من خلال هذه التجربة يخطط بولير والاستراتيجيات لحل المشكلات الجديدة واكتساب المعرفة الاستراتيجية في تحسين الاستراتيجيات الحالية لدى نظام خبير واقفي للالتهاب الرئوي.

تم استنتاج ان المعرفة الاستراتيجية شيء أساسي لجمع المعلومات واكتساب معارف جديدة في تحسين العمل على نظام خبير واقفي للالتهاب الرئوي.

أوصت الدراسة بدمج نشاط المعرفة لاكتساب التلقائي للاستراتيجيات التي تتحكم في سلوك قواعد للمنظمة وتعلم للاستراتيجيات لتحسين قدرات الحل في الأنظمة الخبيرة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالبراعة الاستراتيجية

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

في هذا الفرع تطرقنا الي الدارسات العربية التي سبقتنا في موضوع البراعة الاستراتيجية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى.

الدراسة الأول: عباس مسلم أبو سليم، أثر استراتيجيات الاستشعار البيئي في تحقيق البراعة الاستراتيجية في شركة اورانج الأردنية للاتصالات الخلوية، رسال ماجستي ر في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014م.

هذه الدراسة جاءت الي بيان أثر استراتيجيات الاستشعار البيئي في تحقيق البراعة الاستراتيجية في شركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية، ويتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة اورانج الأردنية للاتصالات الخلوية ووزعة استبانة على عينة حجمها 1065 فردا من عمال المؤسسة محل الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي البيئي في الجانب النظري، وتم استخدام الأسلوب التطبيقي لجمع البيانات و تحليلها و اختبار الفرضيات،

من أبرز النتائج المتوصل اليها وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإستشعار البيئي في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة، ووجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات الإستشعار البيئي في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة.

فقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام شركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية لوحدات الاستشعار البيئي بهدف توفير المعلومات اللازمة والفورية لاتخاذ القرارات في ظل الظروف البيئي المضطربة، وضرورة اعتماد شركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية على أساليب وطرق أكثر جدوى من الأساليب والطرق الحالية وصولا لتحقيق أهدافها البعيدة المدى.

الدراسة الثانية: إبراهيمي، إحسان عبد الأمير عزيز، البراعة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تطبيقية في معمل إسمنت الكوفة الحديد، مجلة الكلية الإسلامية، 54، سنة 2019م.

يهدف الباحث الى كشف مدى تأثير البراعة الاستراتيجية من خلال مرتكزاتها (استراتيجية استكشاف الفرص، استراتيجية استغلال الفرص والبراعة الهيكلية) في تحقيق الميزة التنافسية المستدام من خلال ابعادها (الثقافة الإبداعية القيمة الجوهرية، المرونة الاستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات).

مناجل معالجة الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي إذ تم إختيار عينة عشوائية من مدرء الشعب وأقسام المعمل وبلغ عددهم (50) من بين (90) وتم أسترجاع (45) صالحه للاختبار ومن تم تحليل البيانات بإستخدام البرنامج الحاسوبي....

من أهم النتائج المتوصل إليها أن سمعت المنظمة تعد من أهم أهداف الاستراتيجية التي تسعى الي تحقيقها عن طريق إيجاد أليات عمل متفوقة، أي يتطلب المزيد من الدارسات لأخذ مكانتها في الأسواق التنافسية.

الدراسة الثالث: هه لكورد حسن إبراهيم، دور نمط القيادة الأصلية في تحقيق البراعة الاستراتيجية تحليل لأراء أعضاء مجلس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين أربيل، المجلد 17، العدد 56، الفصل 03، سنة 2021م.

يهدف الباحث الي تحليل علاقة وتأثير القيادة الأصلية في تحقيق البراعة الاستراتيجية، بحبي اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بلغة عينة البحث 88عضو بالإضافة الي اعتماد على الاستبانة، وزعن على القيادات الأكاديمية في الكليات الخاصة مدينة أربيل تم إسترجاع جميع الإستمارات.

ومن اهم النتائج المتوصل اليها وجود اتساق وعلاقات قوية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، وكان الارتباط والتأثير غالبا بين الشفافية في العلاقات والبراعة الاستكشافية.

وتكمن التوصيات بضرورة توجيه أعضاء مجالس الكليات لتوسيع الخدمات بما مع المواقف التنافسية للجامعة.

الدراسة الرابع: سمير عماري، دور القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الاستراتيجية، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة 20أوت 1955بسكيدة، المجلد (08)، العدد (01)، سنة 2022م.

يحاول الباحث تسليط الضوء على دور القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الاستراتيجية في بعض مؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.

إعتمد الباحث في معالجة إشكالية بحثه على المنهج الوصفي التحليلي في الجوانب النظرية ، أما الجانب الميداني (التطبيقي) فقد إستخدم الاستبيان للحصول على البيانات و الحقائق المرتبطة بمتغيرات الدراسة بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع المؤسسات الاقتصادية و الصناعية و الخدماتية و الناشطة بولاية المسيلة سواء كانت عامة او خاصة ، و فيما يخص العينة فقد تم الإعتماد على العينة العمدية (القصدية) ، تم اختيارها بطريقة عشوائية ، و لقد تم توزيع (80) استبيان على العاملين و إسترجاع منها (55) إستبانة صالحة لدراسة.

وبعد الدراسة النظرية والميدانية وصل الباحث الي مجموعة من النتائج وهي ان المستوى العام للبراعة الاستراتيجية المحققة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كان مرتفعا فتوصلت النتائج النظرية الي وجود فجوة معرفية لتشخيص وتفسير دور القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية، محل الدراسة على المستويين العربي والمحلي بشكل خاص.

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها يقترح الباحث مقترحات التي يمكن الاستفادة منها من بين هذه المقترحات على المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة الاهتمام بموضوع القدرات الديناميكية لما له من أهمية كبيرة في تعزيز البراعة الاستراتيجية، يجب على المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تشكيل وحدة مركز مختص بتنمية القدرات الديناميكية والبراعة الاستراتيجية ومما يساعد على حل المشكلات التنظيمية واتخاذ القرارات المناسبة.

ضرورة إستغلال المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة للفرص المتاحة، وبما يعزز الجوانب الإيجابية فيها والمتعلقة بنشاطها.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

الدراسة الأول:

Benson honig .handbook of organigational and En trepreneurialIngenirty .mcmastesuniwersity.hamilton Ontario.canada.2014

تهدف هذه الدراسة على تسليط الضوء على البراعة الإستراتيجية في قيود ساعات عمل في كل مجال تقريبا وأحد القيود الرئيسية. اعتمدت البراعة الاستراتيجية في كيفية جذب الأفكار المتفوقة نوعيا وتطوير نظرية القيود وتوفير إطار للاختبار في كيفية تأثير القيود على موارد الركود والركود الاستراتيجي، واستعملت البراعة الاستراتيجية في هذه الدراسة عند فقدان الوقت او الموارد او العملاء الأثرياء، وهذا بأعتماد نهج بارع في معالجة مشكلة معينة.

أظهرت النتائج ان هناك علاقة ارتباط قوية بين البراعة وقيود الدراسة ومن أهم التوصيات ضرورية إنشاء قيود ليست دائمة تقنية او مالية وروح المعاملة ببراعة في معالجة المشكلات الممكنة لتفرض اليها.

الدراسة الثانية:

Walker.kentdr:organizational ingenuity and the paradox of embedded agency:thecaseof the embryoniciontaris solar energy industry .organization studies Odette school of business.univerity of Windsor 2014.

قام الباحث بهذه الدراسة التي هدفت الي تمثيل البراعة الاستراتيجية كعنصر للوكالة والقيود المؤسسية، وتبنى نظرية حول الابداع في دراسة حالة مدتها أربع سنوات عن صناعة الطاقة الشمسية، باستعمال نوعان من القيود المؤسسية الرئيسية هما الوصول المحدد الي الشبكة وعدم اليقين السياسي، كما ظهرت البراعة الاستراتيجية في أوقات ومستويات مختلفة من التحليل التي تحدث وامتثلت وأفلتت من القيود، حيث تطرق الباحث من خلالها جمع النتائج عن طريقة علمية في هذه الصناعة. وأظهرت النتائج ان البراعة الإستراتيجية هي إبداعية ضرورية لنجاحها كما أظهرت ارتباطها المباشر بين البراعة الاستراتيجية بالنظرية المؤسسية التي تتعلق بكيفية تفاعل أصحاب المصلحة مع البيئة المؤسسية.

كما أوصت الدراسة الي بناء ناسئ في البحوث الإدارية لشمّل نشاط مبتكر ضمن قيود المؤسسية وصياغة المقترحات وفحص قابليتها للتطبيق.

المبحث الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ ان بعض الدراسات مع الدراسة الحالية من خلال عرضها لكل من متغيري المعرفة الاستراتيجية و البراعة الاستراتيجية و علاقتها مع المتغيرات الأخرى ،حيث اتفقت مع دراستنا الحالية في منهج الدراسة (المنهج الوصفي)،و أداة الدراسة (الاستبانة)،وتم عرضها حسب المحلي و العربي و الأجنبي من الاقدم الي الاحدث حيث لوحظ حداثة معظم الدراسات ،كما أشارت معظم النتائج الي أهمية المعرفة الاستراتيجية و البراعة الاستراتيجية لكافة المؤسسات بشكل عام و علاقتها مع عدة متغيرات :الابداع ، الأداء،التعزيز،الاستفادة ،الاتصال.....

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من ناحية الهدف، حيث استهدفت الدراسة الحالية ابراز تاثير كل من المعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ادرار .

استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على الأسس النظرية للمعرفة الاستراتيجية و البراعة الاستراتيجية وتحديد مفاهيم عامة لهما، و في بناء أداة الدراسة و هي الاستبانة و كذلك في تحديد النتائج.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل الذي قسم الي ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول الي الدراسات السابقة المتعلقة بالمعرفة الاستراتيجية باللغتين العربية والأجنبية اما المبحث الثاني يمثل الدراسات السابقة المتعلقة بالبراعة الاستراتيجية بكلتا اللغتين العربية والأجنبية و المبحث الثالث تناولنا التعقيب على الدراسات السابقة للمعرفة الاستراتيجية و البراعة الاستراتيجية.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للمؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد

بعد الدراسة النظرية للبحث، حاولنا في هذا الفصل اسقاط ما تضمنه الجانب النظري على ارض الواقع اي في المؤسسة، وتوضيح العلاقة والاثر بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية أدرار،

اذ تم الاعتماد على الاستمارة الاستبيان الموزعة على عينة من مجتمع الدراسة اذ تم توزيع 45 استمارة وتم إسترجاع منها 35 استمارة، وعرض الطريقة والأدوات المستخدمة بالإضافة الى البرامج المستخدمة في معالجة البيانات وعليه فقد قسمنا هذا الفصل الى مبحثين

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة

في هذا المبحث سوف نقوم بالتطرق الي تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بأدرار والتعريف بمهامها وفروعها واهم مصالحها واقسامها كم يتم التطرق الي الإطار المنهجي للدراسة كالآتي:

المطلب الاول: مفهوم ونشأة اتصالات الجزائر

الفرع الاول: تعريف اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات رأس مال اجتماعي تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الانترنت جواب والاتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بأعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 01 يناير 2003

ووفقا للمرسوم الذي يحدد نظام المؤسسة الاقتصادية بصيغتها القانونية فهي تحت أسهم رأس مال اجتماعي مقدرب 50.000.000.00 دينار جزائري والمسجلة تحت رقم 02130018083 في المركز التجاري 11 ماي 2002.

حسب آخر إحصائيات المقررة من هيئة تكنولوجيا الإعلام والاتصال فيم يخص العدد الإجمالي للمشاركين المسجلين في الهاتف الثابت والنقل بلغ 45.815 مليون نهاية مارس 2020م مقابل 33.538 مليون مشترك سنة 2019م اي ارتفاع بقدر 12.277 مشترك وهي زيادة الي يومنا هذا.

وحسب الفئات فقد انتقل عدد المشتركين في الانترنت من 2.859.157 سنة 2019 م الى 28.673.543 في مارس 2020 م في حين انتقل عدد المشتركين في الانترنت من 36.815.995 الى 2019 م في نهاية سنة 2020 م.

ويتضح من لإحصائيات الأخيرة في مجمع اتصالات الجزائر فيما يخص خدمات الهاتف الثابت والانترنت في زيادة مستمرة الى ان انتقلت من 8.90 سنة 2019 م ال 10.19 في نهاية سنة 2020¹

الفرع الثاني: نشأة اتصالات الجزائر

قبل الحديث عن تاريخ نشأة اتصالات الجزائر ان مؤسسة اتصالات الجزائر في الوقت الحالي تضم حوالي خمسون مديرية عملية عبر تراب الوطن الجزائري.

تاريخ نشأتها: وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

¹موقع مؤسسة اتصالات الجزائر – [http:// www.algerie.telcom.dz](http://www.algerie.telcom.dz) يوم 26 مارس 2020 على الساعة 10 صباحا.

وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر وثانيهما ب الاتصالات متمثلة في اتصالات الجزائر، وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح سوق للمنافسة ليشمل فروع اخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2013 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي اصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في احترام دقيق لمبدأ الشفافية لقواعد المنافسة.

وغي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشأة الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.¹

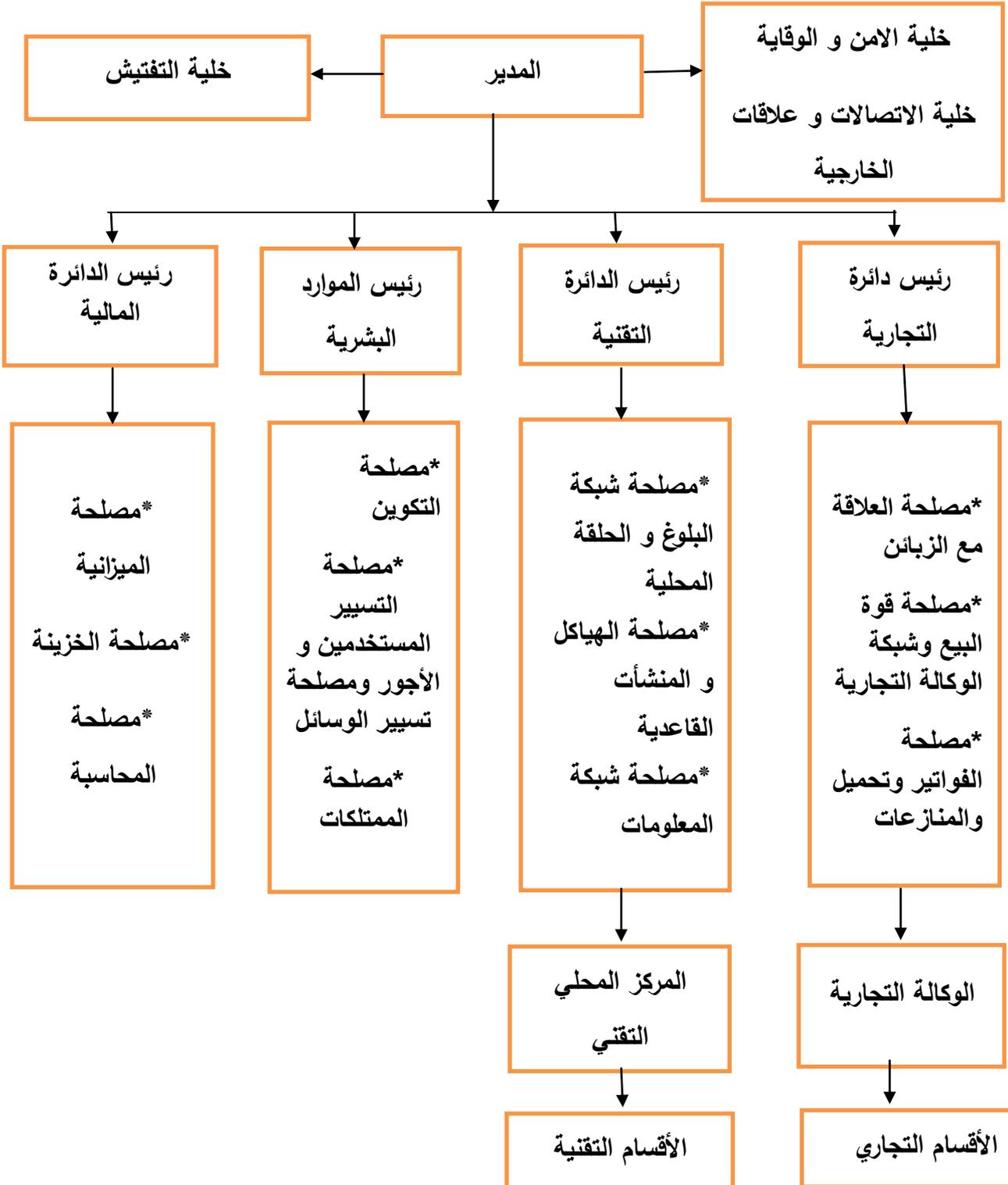
ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر: نص قرار 2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم نص القرار 03 بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الإتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار اصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد ازيد من عامين و بعد الدراسات قامت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام و الاتصال تبعت القرار 200/03، اصبحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت في جانفي 2003، كانت الانطلاقة الرسمية مع اتصالات الجزائر ، حيث كان على اتصالات الجزائر الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال ، لكن برؤيا مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث اصبحت الشركة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ، و مجبرة على إثبات و جودها في عالم لا يرحم ، فيه المنافسة شرسة البقاء فيه للأقوى و الأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة .

¹ موقع مؤسسة اتصالات الجزائر- [http:// www.algerie telcom.dz](http://www.algerie telcom.dz) مرجع سابق

هيكل مؤسسة اتصالات الجزائر:

الشكل رقم 02 هيكل مؤسسة اتصالات الجزائر



بناء على تعليمية صادرة ب تاريخ 2010/07/25 عن المديرية المركزية للموارد البشرية المتعلقة بمهام ومسؤوليات الهياكل الاقتصادية لإتصالات الجزائر

المطلب الثاني: فروع وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

الفرع الاول: فروع اتصالات الجزائر

نذكر من أهم فروع إتصالات الجزائر ما يلي :

1- فرع اتصالات الجزائر موبيليس: مختصة في الهاتف الخليوي حيث يعتبر موبيليس أهم متعامل

الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها الشاملة حيث تتعدى مشتركها 10ملاين مشترك.

2- فرع اتصالات الجزائر للأنترنت جواب: مختص في تكنولوجيا الانترنت حيث اوكلت له مهمة تطوير

وتوفير الانترنت ذات سرعة فائقة وإدماجها في جميع المجالات مثل التعليم العالي والبحث العلمي التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، المحروقات إل خ، كلها حاليا مربوطة بشبكة الانترنت بمقرات الربط الانترنت عن طريق شبكة جواب.¹

3- فرع اتصالات الجزائر الفضائية: المختصة في التكنولوجيا السائد والأقمار الصناعية.

البطاقة التقنية للمؤسسة:

المقر الإجتماعي: الطريق الوطني رقم 05 الديار الخامس الجزائر 16130.

رقم السجل التجاري: رقم 02 ب 0018083.

التعريف الجبائي: 000216299033049.

البند الضريبي: 1629383021.

رقم التعريف الإحصائي: 002162.

¹موقع مؤسسة اتصالات الجزائر- [http:// www.algerie.telcom.dz](http://www.algerie.telcom.dz) مرجع سابق

رقم الهاتف: 21321823839.

رقم الفاكس: 21321823839.

الفرع الثاني: اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

ومن خلال هذا تبين ان لمؤسسة اتصالات الجزائر ثلاث مستويات¹:

1-النوعي:

*تسوية العجز والضعف الكائنان في تنظيم وظائف الاتصال.

*التأكد والضمان للتطابق بين المستويات الكيفية ومستويات المسؤوليات.

*اللامركزية مع ترك الزمام للمسؤولين حسب الدرجات.

*إنشاء وتدعيم نظام المعلومات موقوف لاتخاذ القرارات.

*الخلق والاحتفاظ بالزبائن مع ضمان نحو دائم لرقم الأعمال.

*تحسين مؤثرات الإنتاجية.

*الاهتمام وإعطاء دفعة ديناميكية لتسيير خدمات الزبائن.

*الحث على إدخال المفاهيم العامة لثقافة المؤسسة عند الموظفين.

*إنشاء بطاقة التكوين للموظفين، أي كفاءة وفعالة في تسيير الموارد البشرية.

* الاهتمام بتطوير وإنشاء برنامج لتسيير الجودة على مستويات المؤسسة.

*المشاركة كعضو أساسي في إنشاء وتنظيم برامج التطور لكل المؤسسات الإعلامية في الجزائر وذلك

من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

2 - الكمي:²

¹موقع مؤسسة اتصالات الجزائر- [http:// www.algerie.telcom.dz](http://www.algerie.telcom.dz) مرجع سابق

²موقع مؤسسة اتصالات الجزائر- [http:// www.algerie.telcom.dz](http://www.algerie.telcom.dz) مرجع سابق

* الترقيم الكلي لشبكات الإعلام والاتصال.

* الحصول على حصة لسوق الهاتف النقال موبيليس.

* إدخال تكنولوجيا جديدة لشبكات متعددة الخدمات على الصعيد الوطني وتوسيعها.

3- على المستوى التجاري والاعلاني:

* التعريف بالمؤسسة والخدمات التي تقدمها عن طريق الملصقات واللافتات والمجلات والتلفزيون والإذاعة والمواقع الإلكترونية... الخ.

* جذب واستقطاب أكبر عدد ممكن من المشتركين خاصة أصحاب الأعمال والمشاريع الصناعية والمؤسسات الكبرى.

* بناء صورة ذهنية جديدة لدى عملائها الحاليين و المرتقبين من المؤسسة ومختلف خدماتها .

* زيادة عدد مشتركين وبالتالي زيادة المبيعات والمرتقبين من المؤسسة ومختلف خدماتها.

* التعريف بالخدمات الحديثة والعصرية الناتجة عن التطور التكنولوجي السريع اي جعل العملاء يعيشون تطورات المؤسسة.

* إقناع عملائها بأن خدماتها هي دوما الأفضل، وذلك من خلال توفير خدمات جيدة بأسعار مناسبة.

* تطوير عناصر الإبداع والابتكار والتجديد.

المطلب الثالث: تقديم عام لمديرية العملية لاتصالات الجزائر-ادرار

الفرع الاول: التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-ادرار-وأهم فروعها

تعريف اتصالات الجزائر ° ادرار:

وفق قرار المديرية العامة رقم 02115 بتاريخ 2002م الخاص بتنظيم المديرية العملية للاتصالات الجزائر تم تأسيس المديرية العملية للاتصالات ادرار و كانت الانطلاقة لهذه المديرية في 01 جانفي 2003م

أي بعد تقسيم البريد و المواصلات الى مؤسستين بريد الجزائر و اتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات اسهم.¹

عدد الموظفين بها حوالي 248 عامل على مستوى الولاية و دورها الأساسي يتجلى في كل ما تصدره في مجال خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية و بغية السير الحسن في المؤسسة لمختلف المصالح لجأت المؤسسة بترقية خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي يرأسه المدير العملي للاتصالات ، و ضمن الإطار الجديد لتنظيم المؤسسة على المستوى العملي اعتمدت المؤسسة على أهداف بغية التطور التقني و تنافسيه في السوق ، و اعتمدت المؤسسة على التصنيف الحالي ضمن اداء الوظائف التابعة للمديرية العملية و فق التعليمات التالية في الهيكل الإداري على النحو التالي :

*المدير العملي.

*رئيس مصلحة الأمن الداخلي.

*نائب المدير المصالح التقنية.

*نائب المدير المصالح التجارية.

*نائب مدير مصالح وظيفة الدعم.

وتتخصر كلها ضمن مهام وظيفة تسيير وفق القانون الداخلي للمؤسسة



من إعداد الطالبان

¹تعليمية إدارية، صادرة بتاريخ 2010/07/06 المتعلقة بمهام ومسؤوليات الهياكل الإقليمية لاتصالات الجزائر.

فروع مؤسسة اتصالات الجزائر ادرار

تنقسم الى ما يلي

*المديرية العملية بأدرار المقر الرئيسي.

*الوكالة التجارية وهي نقطة وصل بين الزبون والمؤسسة وتوجد في ادرار وتيميمون ورقان وأولف.

*مراكز الصيانة للهاتف وهي المتكلفة بتصليح الأعطاب وتوجد في ادرار وتيميمون ورقان وأولف¹.

الفرع الثاني: الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - ادرار - وأهم أقسامها ومصالحها

*الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - ادرار -:

هي قسم تجاري تابع للمديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ادرار مكلفة بالعمليات التجارية والمنتجات الخاصة بسوق الاتصالات في مجال الهاتف الثابت والانترنت.

وحسب إحصائيات سنة 2020م بولاية ادرار يبلغ عدد مشتركى الإجمالي لكل من خدمات الهاتف الثابت ب 23950 مشترك. وال انترنت 14960 مشترك، وانترنت جبل الرابع 17544 مشترك، تضم الوكالة التجارية لاتصالات ادرار مديرا يرأسها ويعد المسؤول الاول عن الأعمال القائمة بها حيث يتولى مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة، وتتجلى مهام فيما يلي:

*السهر على السير الحسن للوكالة.

*السهر على تطبيق الإجراءات داخل المؤسسة.

*مساعدة رؤساء الأقسام في مهامه.

*الوصول الى النتائج المعينة من طرف المديرية الولائية.

*تنفيذ الأعمال التجارية.

*المساهمة في اليقظة التنافسية وذلك من خلال قوة البيع والتسويق وزيادة المبيعات.

¹تعليمية إدارية، صادرة بتاريخ 2010/07/06 المتعلقة بمهام ومسؤوليات الهياكل الإقليمية لاتصالات الجزائر.

* العمل على التعاون مع المنشآت الأخرى التابعة للمؤسسة على الصعيد المحلي.¹

اقسام الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر

تضم خمسة أقسام أساسية تمثلت كالآتي:

1- قسم العمليات التجارية: هو قسم مكلف بالعمليات التجارية يضمن سير المعلومات داخل الفريق

حيث يسهر على تطبيق الإجراءات المعمول بها ومعالجة وتطهير الأخطاء التجارية مع تحليل وتطوير الدلائل والأهداف التجارية واقتراح قياسات صحيحة في حال فشل التشغيل، وعليه هذا القسم يضمن التنسيق مع مصلحة الانتاج للمراكز التقتية والدعامات التجارية.

2- قسم مكلف بالمالية: هو قسم مكلف بالميزانية التي تكون داخل المؤسسة وخارجها مع ضمان معالجة

الصكوك مع متابعة عملية تسديد الفواتير وتوزيعها لزيائن.

3- قسم المالية والخزينة: هو قسم يتكفل بكل ما له علاقة بالمحاسبة والخزينة مع ضمان ضرورة

التدقيق في الأرقام ويضمن المصالحة بين الايداعات والصكوك وحساب الوكالة وهذه الوظيفة مضمونة من طرف المكلف بمتابعة الحسابات وتحرص على السير الحسن لصندوق المركز التجاري للوكالة.

4- قسم خاصة بقوة البيع ومصلحة الزيائن: هذه المصلحة تتعامل مباشرة مع عملاء المؤسسة

والزيائن مهما كانت صفتهم شخص عادي أو مؤسسة عمومية اة خاصة هدفها:

* إدارة وتأطير الأعوان التجاريين.

* زيادة مبيعات.

* التنقيب وذلك باكتشاف عملاء جدد.

* البيع وذلك بالتقرب من الزبون وتقديم المنتجات والإجابة على الاستفسارات.

* المحافظة على ولاء العملاء من خلال تقديم خدمات مكملة وهدايا.

¹مقابلة شخصية أجريت مع السيد: زرقاط ابراهيم رئيس مصلحة قوة البيع بمؤسسة اتصالات الجزائر ادرار، يوم 2022/04/03، على الساعة 14.05 بمقر المؤسسة تيليلان.

*التحكم في نوعية استقبال العملاء وتوجيههم.

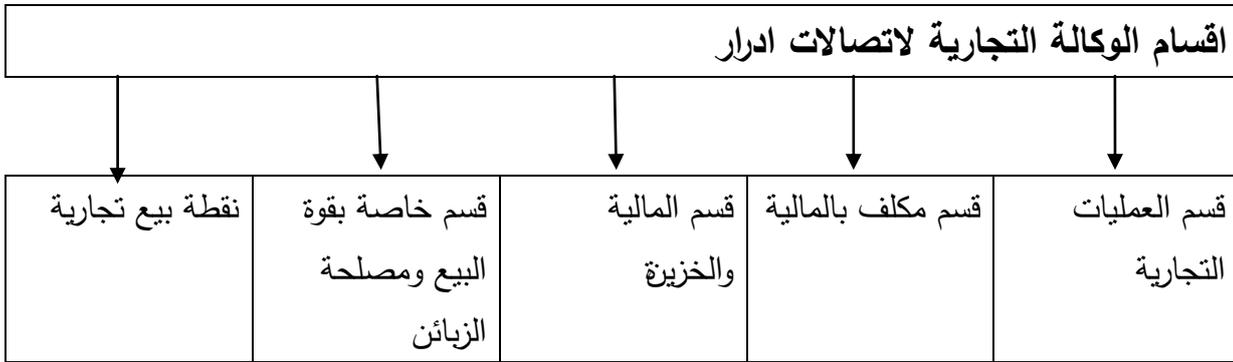
* ضمان صحة المعلومة ومعالجة شكاوى العملاء وتوجيههم.

*توفير كل جديد من خدمات الهاتف والانترنت من اجل تحقيق الخدمات للعميل.

5-نقطة بيع تجارية: هي عبارة عن قسم تجاري تابع للوكالة التجارية لاتصالات ادرار له نفس مهام

الوكالة التجارية من عمليات البيع الخاص بمنتجات خدمات الانترنت والهاتف يتولى مهامها فريق عمل

تجاري¹.



من اعداد الطالبان

الخدمات التجارية لاتصالات ادرار:

مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة خدماتية، تقدم خدمات متنوعة وهامة منها²:

1-خدمات الهاتف الثابت: هي خدمة محتكرة لشركة اتصالات الجزائر التي تعتبر حاليا المتعامل الوحيد

الذي يقدم هذه الخدمة وهي: في إطار هذ النظام هناك 3عروض:

* عرض 250.00دج شهريا: كل المكالمات المحلية داخل الولاية بصفة غير محددة.

* عرض 500.00دج شهريا: كل المكالمات المحلية والوطنية بصفة غير محددة.

¹مقابلة شخصية أجريت مع: عويبي محمد: رئيس القسم التجاري لاتصالات الجزائر ادرار، يوم 2022/04/07 على الساعة 10 ،بمقر الوكالة التجارية لادرار .

²مقابلة شخصية أجريت مع السيد: عبد القادر حماوي رئيس مصلحة المحاسبة بمؤسسة اتصالات الجزائر يوم 2022/04/10 على الساعة 9:00 صباحا بمقر المؤسسة

* عرض 1000.00 دج شهريا: لكل المكالمات المحلية وطنيا وبصفة غير محددة للهاتف الثابت مع خصم 30 بالنسبة للمكالمات في اتجاه الهاتف المحمول.

اما بالنسبة للمكالمات الدولية والهاتف المحمول كما هو مبين في الأسفل:

* خدمات إضافية لنظام.

* مكالمات في الانتظار.

* محاضرة عن بعد.

* تحويل مؤقت.

* نداء بدون ترقيم.

* ترقيم مختصر.

2idoomadsl-خدمة الانترنت :

تعرض مؤسسة اتصالات الجزائر في إطار خدمة الانترنت أنواع مختلفة من التدفق العالي كما يلي:

1/ الزبائن العاديين :

عرض من 1 الى 8 ميغابايت التسعيرة كما يلي:

* 01ميغا-1600دج/الشهر.

* 02ميغا -2100دج/الشهر.

* 04ميغا-3200دج/الشهر.

* 08ميغا -5000دج/الشهر.

2-الزبائن المهنيين:

* عرض ايدوم 1000 دج / الشهر.

* 6.8دج للدقيقة - تخفيض أسعار الموبايل الى 15

- أما بالنسبة للمكالمات الدولية فالتخفيضات: 30 تخفيضات للمكالمات الدولية.

34G-نظام الجيل الرابع :

هي خدمة جديدة ومتطورة وموجهة الى المناطق التي لا تتوفر بها الشبكة الهاتف الثابت وتوفر حاليا خدمة الانترنت بالتدفق العالي والتسعيرة الخاصة لهذا النظام هي كما يلي:

*500 دج /1جيجا اوكتيه من الانترنت بتدفق يصل الى 512 كيلو بايت في الثانية ل 10 أيام.

*1000دج/4جيجا اوكتيه من الانترنت بتدفق يصل الى 512 كيلو بايت في الثانية ل 30 يوم.

*2500دج/10جيجا اوكتيه من الانترنت بتدفق يصل الى 512 كيلو بايت في الثانية ل 30 يوم.

*3500دج / 15جيجا اوكتيهانترنت غير محدود بتدفق يصل الى 512 كيلو بايت في ثانية ل 30يوم.¹

المبحث الثاني : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المطلب الأول: أدوات الدراسة وعينتها

الفرع الاول: نموذج الدراسة.

اولا: المتغير المستقل

وهو المتغير الذي يؤثر في باقي المتغيرات ويتمثل في موضوع دراستنا في المعرفة الاستراتيجية وابعاده تتمثل في {البيئة التنظيمية، الأولويات الاستراتيجية، المعرفة بالقدرات التنظيمية}

ثانيا: المتغير التابع

هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل ولا يؤثر فيه ويتمثل في موضوع دراستنا في البراعة الاستراتيجية وأبعاده هي {استكشاف الفرص، استغلال الفرص، الهيكل المتميز}

الفرع الثاني:تصميم اداة الدراسة

ومن اجل تسيير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعه وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم اعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ماتم تناوله في الجانب النظري وأيضا الدراسات السابقة ومدى وضوح الأسئلة وعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية، لذلك لخصنا الى بناء استبيان (انظر الملحق 1 0) متكون من 27 عبارة وتضمن الاستبيان جزئيين كالآتي:

¹مقابلة شخصية أجريت مع السيد:زرقاتبراهيم،رئيس مصلحة قوة ما بعد البيع لاتصالات الجزائر،مصدر سابق

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة (الجنس العمر، مدة الخدمة الوظيفية، الشهادة، المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: يشمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها الى محورين كما يلي:

المحور الأول: المتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في المعرفة الإستراتيجية والذي إحتواء على 12 عبارة وقسمت على ثلاث ابعاد كالتالي:

البعد الأول: ويمثل البيئة التنظيمية احتوى على 04 عبارات.

البعد الثاني: ويمثل الأولويات الاستراتيجية احتوى على 04 عبارات.

البعد الثالث: ويمثل القدرات التنظيمية احتوى على 04 عبارات.

المحور الثاني: المتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في البراعة الاستراتيجية والذي احتوى على 15 عبارة قسمت على ثلاث ابعاد كالآتي:

البعد الأول: ويمثل استكشاف الفرص احتوى على 06 عبارات.

البعد الثاني: ويمثل استغلال الفرص احتوى على 05 عبارات.

البعد الثالث: ويمثل الهيكل المتمايز احتوى على 04 عبارات.

رابعاً: مقياس ليكارت المستخدم فلاستبيان

كما تم استخدام مقياس "ليكارت الخماسي" لقياس متغيرات الدراسة بإعطائه أوزان لقيم استجابات المتغيرات الترتيبية كما يلي:

جدول رقم (02): توزيع درجات مقياس لكارت الخماسي

بدائل القياس	اتفق تماما	اتفق الى حد ما	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
درجة/الترميز	5	4	3	2	1

من اعداد الطالبان بالاعتماد على مقياس ليكارث الخماسي.

وبالإضافة الي اعتماد المقابلات كأداة استخدام في شرح مجموعة من العاملين، وذلك من أجل الوقوف على قابلية أداة الدراسة ومدى وضوحها.

الفرع الثالث: عينة وأدوات الدراسة

اولا: عينة الدراسة

موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع أدرار حيث تم اختيار عينة قصدية وتوزيع 45 استمارة استبيان على افراد العينة والجدول الاتي يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيانات:

الجدول: (01) يبين كيفية توزيع وجمع الاسبيانات على عينة الدراسة

البيان	العدد
عدد الاستبيانات الموزعة	40
عدد الاستبيانات المسترجعة	30
عدد الاستبيانات الملغاة	10
عدد الاسبيانات الصالحة	30

المصدر: الطالبان

ثانيا: أدوات جمع البيانات

يتطلب اعداد اي بحث جمع المعلومات التي تتعلق او تحيط بالموضوع وتصب فيه، وتم إرفاقها بمجموعة من الأدوات للحصول على معلومات والبيانات المطلوبة وتتمثل فيما يلي:

الوثائق ولسجلات: حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب النظري للمؤسسة كما تم تزويدنا بمعلومات إدارية ومواقع المؤسسة.

الاستبيانات: يعتبر من أكثر الأداة المستخدمة في البحوث الاقتصادية وعلوم التسيير إذ يعرف على أنه وسيلة لجمع المعلومات وهي عبارة عن مجموعة أسئلة مكتوبة ومدروسة بدقة موجهة لعينة الدراسة وتوزع قصد الاجابة عليها.

برنامج spss: وهو يقوم بتحليل إحصائي سريع وتم استعماله في تحليل بيانات الاستبيان وعرضها في جداول ورسوم بيانية.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

صدق الاستبيان يعني تمثيله للمجتمع المدروس بشكل ممتاز يعني ان الإجابات تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة، أما الثبات فيقصد به أنه في حالة إعادة التوزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع وب نفس العينة فإن النتائج تكون نفسها او متقاربة.

الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة:

حسب معامل الفا كرونباخ هو من أشهر مقاييس ثبات الاستبيان وهو يعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين إجابات الأسئلة.

ومن خلال إجراء خطوات الثبات على عينة بطريقة *الفا-كرو نبا خ* لقياس ثبات الاستبانة تم احتساب معامل الثبات الكلي للاستبانة إضافة الى الثبات حسب كل بعد ومحور من الاستبانة.

الجدول رقم (03) معامل الفا كرونباخ لثبات بالنسبة للمحاور.

البيان	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
المحور الأول البراعة الاستراتيجية	15	0.367
المحور الثاني المعرفة الاستراتيجية	12	0.779
الثبات الكلي للاستبيان	27	0.683

المصدر من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج (spss).

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة الفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى 0.6 وان قيمة إجمالية جميع العبارات الاستبيان بلغ 0.683 مما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني ان هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي فإن الاستبيان يتمتع بالثبات.

الفرع الثاني: الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة في قياس واختبار الفرضيات الموضوع أساس الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من المحكمين، كما تم الأخذ بملاحظتهم وإعادة تشكيل بعض العبارات والفقرات، وفقا للتعديلات المطلوبة، وبلغ عدد المحكمين (04) وهذا ما يظهره الملحق رقم (01).

الفرع الثالث: الصدق التطبيقي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان قمنا بدراسة الاتساق الداخلي، من أجل القيام بهذا قمنا بحساب معامل الارتباط لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة مع البعد الذي تنتمي إليه ضمن محور الاستبانة، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (04) معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات البعد الأول (استكشاف الفرص) بالدرجة الكلية للبعد

رقم الفقرة	درجة الارتباط بالبعد	رقم الفقرة	درجة الارتباط بالبعد
الأول	0.268	الرابع	0.254
الثانية	0.407	الخامس	0.425
الثالثة	0.458	السادس	0.213

** دال عند مستوى دلالة الإحصائية 0.01

الجدول رقم (05) معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات البعد الثاني (استغلال الفرص) بالدرجة الكلية للبعد

رقم الفقرة	درجة الارتباط بالبعد	رقم الفقرة	درجة الارتباط بالبعد
الأول	0.154	الرابع	0.443
الثانية	0.527	الخامس	0.411
الثالث	0.534		

** دال عند مستوى دلالة الإحصائية 0.01

الجدول رقم (06) معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات البعد الثالث (الهيكل المتميز) بالدرجة الكلية للبعد

رقم الفقرة	درجة الارتباط بالبعد	رقم الفقرة	درجة الارتباط بالبعد
الأول	0.530	الثالث	0.233
الثانية	0.549	الرابع	0.198

** دال عند مستوى دلالة الإحصائية 0.01

في الجداول الموالية معاملات الارتباط سبيرمان لفقرات المتغير (المعرفة الاستراتيجية)

الجدول رقم (07) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات البعد الاول (البيئة التنظيمية) بالدرجة الكلية للبعد

رقم الفقرة	درجة الارتباط بالبعد	رقم الفقرة	درجة الارتباط بالبعد
الأول	0.237	الثالث	0.549
الثانية	0.418	الرابع	0.536

** دال عند مستوى دلالة الإحصائية 0.01

الجدول رقم (08) معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات البعد الثاني (الأولويات الاستراتيجية) بالدرجة الكلية للبعد.

رقم الفقرة	درجة الارتباط بالبعد	رقم الفقرة	درجة الارتباط بالبعد
الأول	0.759	الثالث	0.600
الثانية	0.639	الرابع	0.743

** دال عند مستوى دلالة الإحصائية 0.01

الجدول رقم (09) معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات البعد الثالث (القدرات التنظيمية) بالدرجة الكلية للبعد.

رقم الفقرة	درجة الارتباط بالبعد	رقم الفقرة	درجة الارتباط بالبعد
الأول	0.531	الثالث	0.353
الثانية	0.735	الرابع	0.255

** دال عند مستوى دلالة الإحصائية 0.01

في الجداول الموالية معاملات الارتباط بيرسون لفقرات المحور مع البعد

الجدول رقم (10) معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات المحور الأول (البراعة الاستراتيجية) وابعاده بالدرجة الكلية للبعد.

رقم الفقرة	درجة الارتباط بالبعد	رقم الفقرة	درجة الارتباط بالبعد
الأول	0.504	الثالث	0.593
الثانية	0.799		

**دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.01

الجدول رقم (11) معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات المحور الثاني (المعرفة الاستراتيجية) وابعاده بالدرجة الكلية للبعد

رقم الفقرة	درجة الارتباط بالبعد	رقم الفقرة	درجة الارتباط بالبعد
الأول	0.417	الثالث	0.335
الثانية	0.533		

**دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.01

من خلال الجداول أعلاه ابتداء من الجدول (04) الي الجدول (11) يتبين ان قيم معامل الارتباط كل فقرة مع البعد الذي تنتمي اليه موجبة عند مستوى دلالة إحصائية (0.01) مما يدل على صدق اتساقها مع محاور الدراسة.

الفرع الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية لاستبيان الدراسة

بعد ان تمكنا من الحصول على الموافقة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ادرار ومباشرة الانطلاق في عملية الدراسة لتسهيل مهمة البحث العلمي لدى المؤسسة تم توزيع استبيانات الدراسة على عينة الدراسة والبالغ عددها (40) استبانة، تم استرجاع منها (30) استبانة صالحة لتحليل الاحصائي، هو ما يشكل نسبة 75 بالمئة من العدد الإجمالي للعينة، حيث وجدة (10) استبانة لم يتم استرجاعها.

ثم اعتمدنا برنامج الحزم الإحصائية لتحقيق الهدف المطلوب و الذي أردنا الوصول اليه من الدراسة و الذي يرمز له بالرمز (spss)، حيث يشمل البرنامج على كمية كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن

الإحصاء الوصفي مثل التكرارات و المتوسطات...الخ، وكذلك يتضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معامل الارتباط...الخ وسنتطرق فيما يلي الى مجموعة أساليب إحصائية التي يتم التطرق اليها في هذه الدراسة.

***المدى:** وهو الفرق بين أكبر قراءة وأصغر قراءة في مجموعة القراءات.

***التكرارات والنسب المئوية:** تم الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من الجزء الأول للاستبيان من اجل وصف خصائص عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات افراد العينة اتجاه عبارات محور الاستبانة.

***اختبار الفا كرو نباخ:** تم استخدامه لمعرفة ثبات فقرات الدراسة.

***معامل الارتباط سبيرمان:** يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة ولمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاوور الدراسة.

***اختبار كولمو جروف-سمر نوف:** لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا.

***تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA):** هو طريقة تؤدي لتقسيم الاختلافات الكلية لمجموعة من المشاهدات التجريبية لعدة أجزاء لتعرف على مصدر الاختلاف بينها.

المبحث الثالث : عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الفرع الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الشخصية لدراسة

في هذا المبحث سوف نقوم بالتطرق الي وصف متغيرات الشخصية وعرض مستويات تواجد الابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع في مؤسسة اتصالات الجزائر وصولا الي اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: التحليل الوصفي لمتغير الجنس:

الجدول رقم(12) يمثل توزيع العينة وفق متغير الجنس

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	17	56.7
	انثى	13	43.3
المجموع		30	100

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج (spss*).

يظهر لنا الجدول رقم (11) ان توزيع الاناث في العينة يبلغ (13) بنسبة (43.33) من المجموع الكلي، وبلغ عدد الذكور (17) بنسبة (56.66) وهذا ما يشير الى ان ما يزيد عن نصف افراد عينة الدراسة ذكور نستنتج ان هذه المؤسسة تسعى الي الاستثمار في الجنس الذكري.

ثانيا: التحليل الوصفي لمتغير العمر

الجدول رقم(13) يمثل توزيع العينة وفق متغير العمر

العامل	الفئة	العدد	النسبة
العمر	من 21الى30	13	43.3
	من 31الى40	14	46.7
	من 41الى51	2	6.7
	51 فأكثر	1	3.3
المجموع		30	100

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج (spss*).

يظهر لنا من الجدول (13) ان الفئة التي تحصلت على أكبر عدد (14) وهي الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (31الى 40)، بينما نلاحظ ان (13) عامل تتراوح أعمارهم ما بين (21الى 30) بنسبة (43.3)، بينما الفئة (من 41الى51) بلغ عدد العمال بها (2) حيث بلغة نسبة (6.7)، اما فئة (أكثر من 51) بلغ عدد عماله عامل واحد (1) بنسبة (3.3).

ثالثا: التحليل الوصفي لمتغير مدة الخدمة الوظيفية.

الجدول رقم(14) يمثل توزيع العينة وفق متغير مدة الخدمة الوظيفية

العامل	الفئة	عدد	النسبة المئوية
مدة الخدمة الوظيفية	من 1 الى 5	8	26.7
	من 6 الى 10	10	33.3
	من 11 الى 15	3	10.0
	من 16 الى 20	8	26.7
	أكثر من 21	1	3.3
المجموع		30	100

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج (spss*).

يظهر لنا من الجدول (14) ان الفئة (من 6 الى 10) البالغ عدد عمالها (10) بنسبة (33.3) بالمئة هم أصحاب الخبرة في المؤسسة وتليها الفئتان (من 1 الى 5) والفئة (من 16 الى 20) البالغ عدد عمالهم (8) لكل فئة منهما وبلغت نسبة كل فئة منهما (26.7) ذو خبرة اقل، وتليها فئة (من 11 الى 15) البالغ عدد عمالها (3) بنسبة (10.0)، ام الفئة أعظم أقدمية المتمثلة في (أكثر من 21) البالغ عدد عمالها (1) بنسبة (3.3).

رابعا: التحليل الوصفي لمتغير الشهادة

الجدول رقم(15) يمثل توزيع العينة وفق متغير الشهادة

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الشهادة	بكالوريا	9	30
	ماستر	15	50
	ماجستير	5	16.7
	الدكتوراة	1	3.3
المجموع		30	100

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج (spss*).

من خلال الجدول (15) نلاحظ ان الفئة المسيطرة في المؤسسة هي الفئة المتحصلة على شهادة الماستر البالغ عدد عمالها (15)، وبلغت نسبتها (50)، بينما ان الفئة ذات المؤهل العلمي بكالوريا بلغ عدد عمالها (9)

ونسبتهـا (30)، وفيما يلي الفئة ذات المؤهل العلمي ماجيستر بلغ عدد عمالها (5) ووصلت نسبتهـا الى (16.7)، والفئة الأخيرة المتحصل على المؤهل العلمي الدكتوراة بلغت نسبتهـا (303) وعدد عمالها عامل واحد (1) من اجمالي عينة الدراسة.

خامسا: التحليل الوصفي لمتغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم(16) يمثل توزيع العينة وفق متغير المستوى الوظيفي

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المستوى	مدير مصلحة	11	36.3
	مدير	19	63.3
المجموع		30	100

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج (spss*).

من خلال الجدول(16) نلاحظ ان (11)عامل من افراد الدراسة يمثل نسبة (36.7)هم من المستوى الوظيفي *مدير مصلحة* و هي الفئة الأصغر من أفراد الدراسة ،في حيث ان الفئة ذات المستوى الوظيفي *موظف* البالغ عدد عمالها(19) بنسبة (63.3)هي الفئة الأعلى من افراد الدراسة.

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً: التحليل الوصفي لمتغير البراعة الاستراتيجية

تحليل النتائج المتعلقة بالتصورات واستجابة افراد الدراسة لابعاد البراعة الاستراتيجية

لمعرفة واقع البراعة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات افراد الدراسة لفقرات الممثلة لمحور البراعة الاستراتيجية، ذلك وفقا للابعاد المكونة له والمتمثلة في ما يلي :

*بعد استكشاف الفرص

*بعد استغلال الفرص

*بعد الهيكل المتميز

نتائج تحليل محور البراعة الاستراتيجية

الجدول (17) الاتي يمثل الأهمية النسبية و مستوى الإجابة

المصدر: من اعداد الطلبة

درجة الموافقة	مجال المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري	درجة مستوى الاستجابة
*لا أوافق بشدة	*من 1 الى 1.8	*منخفضة جدا
*لا اوافق	*من 1.81 الى 2.6	*منخفضة
*غير متأكد	*من 2.61 الى 3.4	*متوسطة
*أوافق	*من 3.41 الى 4.2	*مرتفعة
*أوافق بشدة	*من 4.21 الى 5	*مرتفعة جدا

الجدول رقم (18) يمثل استجابة افراد الدراسة لبعث استكشاف الفرص

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
1 تسعى المؤسسة لتحليل بيئتها الخارجية	4.36	0.764	4	مرتفعة جدا
2 تسعى المؤسسة الي التعرف على سياسة المنافسين	4.03	0.964	4	مرتفعة
3 تواكب المؤسسة متطلبات السوق بفتح فروع جديدة لها	4.13	1.041	4	مرتفعة
4 تختبر الإدارة أسلوب الخدمات الجديدة المقدمة من المصاريف الأخرى	3.93	1.048	3	مرتفعة
5 تبتكر إدارة المصرف طرائق وسياسات تتوافق مع رغبات الأسواق المتقلبة غير المستقرة	3.80	1.095	3	مرتفعة
6 تتبنى الإدارة فتح فروع مصرفية جديد فضلا عن استقطاب عملاء جدد	3.86	1.105	3	مرتفعة
بعد استكشاف الفرص	4.09	0.639	4	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج (spss*).

يتضح من خلال الجدول (18)نتائج تحليل بعد استكشاف الفرص ، حيث يتكون من (06) فقرات كما جاء في استبانة الدراسة (الملحق رقم 02) حيث كان المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.09) أي يعني انه حقق مستوى موافقة افراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة لمرتفع جدا بمتوسط حسابي (4.36) و انحراف معياري (0.764)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (03) بدرجة موافقة لمرتفع بمتوسط حسابي (4.13) و انحراف معياري (1.041) ، حيث بلغت المرتبة الثالث الفقرة رقم (02) بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.03) و انحراف معياري (0.964) و في المرتبة الرابع الفقرة رقم (04) بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي

(3.93) وانحراف معياري (1.048)، وفي المرتبة الخامسة الفقرة رقم (06) بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.86) و انحراف معياري (1.105)، و في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (05) بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.80) و انحراف معياري (1.095) .

الجدول رقم (19) يمثل استجابة افراد الدراسة لبعء استغلال الفرص

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
1 تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر الى اجراء تعديلات على عملياتها الإدارية	4.13	0.937	4	مرتفع
2 تسعى المؤسسة الي تحسين جودة خدماتها لزيادة حجم المتعاملين	4.06	1.048	5	مرتفع
3 تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار رغبات واحتياجات الزبائن الحاليين	3.89	1.205	3	مرتفع
4 تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار رغبات واحتياجات الزبائن المحتملين	3.93	1.080	3	مرتفع
5 تقوم المؤسسة بإقتناص الفرص السوقية	4.23	1.104	4	مرتفع جدا
بعد استغلال الفرص	4.25	1.157	4	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج (spss*).

يتضح من خلال الجدول (19) نتائج تحليل استغلال الفرص ،حيث يتكون من (05 فقرات كما جاء في استبانة الدراسة (الملحق رقم 02).حيث كان متوسط الحسابي لهذا البعد (4.25)و انحراف معياري (1.157)يعني انه حقق مستوى موافقة افراد عينة الدراسة بدرجة مرتفع جدا.حيث جاءت الفقرة رقم (05)في المرتبة الأول بدرجة موافقة مرتفعة جدا بمتوسط حسابي (4.23)و انحراف معياري (1.104)، اما المرتبة الثانية فكانت الفقرة رقم (01)بدرجة موافقة مرتفع بمتوسط حسابي (4.13)و انحراف معياري (0.937)،وتأتي بعدها الفقرة رقم (02)في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي(4.06)و انحراف معياري (1.048)بدرجة موافقة مرتفع.اما الفقرة رقم (4)فكانت في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة بمتوسط حسابي (3.93)وانحراف معياري(1.080)،اما في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(03)بدرجة موافقة مرتفع وبمتوسط حسابي (3.89) و انحراف معياري (1.205).

الجدول رقم (20)يمثل استجابة افراد الدراسة لبعد الهيكل المتمايز

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
1	3.90	1.55	3	مرتفع
2	3.80	0.924	3	مرتفع
3	4.10	0.922	4	مرتفع
4	4.23	1.072	4	مرتفع جدا
بعد الهيكل المتمايز	4.00	0.735	4	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج (*spss).

يتضح من خلال الجدول (20) نتائج تحليل الهيكل المتمايز ،حيث يتكون من (04 فقرات كما جاء في استبانة الدراسة (الملحق رقم 02).حيث كان متوسط الحسابي لهذا البعد (4.00)و انحراف معياري (0.735)يعني انه حقق مستوى موافقة افراد عينة الدراسة بدرجة مرتفع .حيث جاءت الفقرة رقم (04)في المرتبة الأول بدرجة موافقة مرتفع جدا بمتوسط حسابي (4.23)و انحراف معياري (1.072)، اما المرتبة الثانية فكانت الفقرة رقم (03)بدرجة موافقة مرتفع بمتوسط حسابي (4.10)و انحراف معياري

(0.922)، وتأتي بعدها الفقرة رقم (01) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.90) و انحراف معياري (1.55) بدرجة موافقة مرتفع. اما الفقرة رقم (02) فكانت في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة مرتفع بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري(0.924).

ثانيا تحليلا لوصفي لمتغير المعرفة الاستراتيجية

لمعرفة واقع المعرفة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات افراد الدراسة ل فقرات الممثلة لمحور المعرفة الاستراتيجية، ذلك وفقا للابعد المكونة له والمتمثلة في ما يلي :

*بعد البيئة التنظيمية

*بعد الأولويات الاستراتيجية

*بعد القدرات التنظيمية

الجدول رقم(21) يمثل استجابة افراد الدراسة لبعـد البيئة التنظيمية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
1 تحصل المؤسسة على معارف جديدة من البيئة المحيطة بيها	4.20	0.961	4	مرتفع
2 تعيش المؤسسة في بيئة تمتاز بالتغيير والتجديد المعرفي للاستراتيجيتها	3.90	0.711	3	مرتفع
3 تتابع المؤسسة سياسة منافسيها لبناء معرفة استراتيجية	4.00	0.909	4	مرتفع
4 تقوم المؤسسة بالبحث على المعارف للابتكار وتحسين خدماته	4.20	0.886	4	مرتفع
بعد البيئة التنظيمية	4.07	0.571	4	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج (spss*).

يتضح من خلال الجدول (21) نتائج تحليل البيئة التنظيمية ،حيث يتكون من (04) فقرات كما جاء في استبانة الدراسة (الملحق رقم 02).حيث كان متوسط الحسابي لهذا البعد (4.07) و انحراف معياري (0.571)يعني انه حقق مستوى موافقة افراد عينة الدراسة بدرجة مرتفع .حيث جاءت الفقرة رقم (01)في المرتبة الأول بدرجة موافقة مرتفع بمتوسط حسابي (4.20) و انحراف معياري (0.961)، اما المرتبة الثانية فكانت الفقرة رقم (04)بدرجة موافقة مرتفع بمتوسط حسابي (4.20) و انحراف معياري (0.886)،وتأتي بعدها الفقرة رقم (03)في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي(4.00) و انحراف معياري (0.909)بدرجة موافقة مرتفع.اما الفقرة رقم (02)فكانت في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة مرتفع بمتوسط حسابي (3.90)وانحراف معياري(0.711).

الجدول رقم (22)يمثل استجابة افراد الدراسة لبعء الأولويات الاستراتيجية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
1	3.93	1.142	3	مرتفع
2	3.50	1.167	3	مرتفع
3	3.90	1.373	3	مرتفع
4	3.53	1.279	3	مرتفع
بعد الأولويات الاستراتيجية	3.71	0.964	3	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج (*spss).

يتضح من خلال الجدول (22) نتائج تحليل الأولويات الإستراتيجية ،حيث يتكون من (04) فقرات كما جاء في استبانة الدراسة (الملحق رقم 02).حيث كان متوسط الحسابي لهذا البعد (3.71) و انحراف معياري (0.964)يعني انه حقق مستوى موافقة افراد عينة الدراسة بدرجة مرتفع .حيث جاءت الفقرة رقم (01)في المرتبة الأول بدرجة موافقة مرتفع بمتوسط حسابي (3.93) و انحراف معياري (1.142)، اما المرتبة الثانية فكانت الفقرة رقم (03)بدرجة موافقة مرتفع بمتوسط حسابي (3.90) و انحراف معياري (1.373)،وتأتي بعدها الفقرة رقم (04)في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي(3.53) و انحراف معياري (1.279)بدرجة موافقة

مرتفعة. اما الفقرة رقم (02) فكانت في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة مرتفع بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري(1.167).

الجدول رقم (23) يمثل استجابة افراد الدراسة لبعء القدرات التنظيمية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
1	4.06	1.080	4	مرتفع
2	3.86	1.074	3	مرتفع
3	3.83	0.912	3	مرتفع
4	3.86	1.136	3	مرتفع
بعء القدرات التنظيمية				
	3.85	0.761	3	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج (spss*).

يتضح من خلال الجدول (23) نتائج تحليل القدرات التنظيمية ،حيث يتكون من (04) فقرات كما جاء في استبانة الدراسة (الملحق رقم 02).حيث كان متوسط الحسابي لهذا البعد (3.85)و انحراف معياري (0.761)يعني انه حقق مستوى موافقة افراد عينة الدراسة بدرجة مرتفع .حيث جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأول بدرجة موافقة مرتفع بمتوسط حسابي (4.06)و انحراف معياري (1.080)، اما المرتبة الثانية فكانت الفقرة رقم (04) بدرجة موافقة مرتفع بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.136)، وتأتي بعدها الفقرة رقم (02) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.86)و انحراف معياري (1.074) بدرجة موافقة مرتفع. اما الفقرة رقم (03) فكانت في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة مرتفع بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري(0.912).

المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

لإختبار صحة فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها تمت الإستعانة بالأدوات المتوفرة في البرنامج الإحصائي SPSS مثل الوسط الحسابي و إختبار التباين الأحادي ANOVA، لإثبات صحة أو نفي الفرضيات.

الفرع الاول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين آراء العينة حول البراعة الاستراتيجية تعزى لمتغيري المستوى الوظيفي ومدة الخدمة مجتمعة معاً. تتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1 **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين آراء العينة حول البراعة الاستراتيجية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.
- 2 **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين آراء العينة حول البراعة الاستراتيجية تعزى لمتغير مدة الخدمة
- 3 **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين آراء العينة حول البراعة الاستراتيجية تعزى لمتغيري المستوى الوظيفي ومدة الخدمة مجتمعة معاً.

أ- إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى: التي تنص على أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين آراء العينة حول البراعة الاستراتيجية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

بالإستناد إلى البرنامج الإحصائي SPSS كانت نتائج تحليل التباين بين المتغير المستقل المتمثل في البراعة الاستراتيجية والمتغير التابع المتمثل في المستوى الوظيفي، كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (24): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.970	.001	.000	1	.000	بين المجموعات
-	-	.304	28	8.522	خارج المجموعات
-	-	-	29	8.522	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج (*spss).

يوضح الجدول أعلاه أن مجموع المربعات بين المجموعات يبلغ (0.000) وقيمة F التي بلغت (0.001) ومستوى معنوية (0.970) وهو يزيد عن (0.05)، أي أن هذه النتائج تشير إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ بين آراء العينة حول البراعة الاستراتيجية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

ب- إختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ بين آراء العينة حول البراعة الاستراتيجية تعزى لمتغير مدة الخدمة
الجدول (25) : يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير مدة الخدمة

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.739	.496	.157	4	.626	بين المجموعات
-	-	.316	25	7.896	خارج المجموعات
-	-	-	29	8.522	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج (spss*).

يوضح الجدول أعلاه أن مجموع المربعات بين المجموعات يبلغ (0.626) وقيمة F التي بلغت (0.496) ومستوى معنوية (0.739) وهو يزيد عن (0.05)، أي أن هذه النتائج تشير إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ بين آراء العينة حول البراعة الاستراتيجية تعزى لمتغير مدة الخدمة.
ج- الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى : التي تنص على أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ بين آراء العينة حول البراعة الاستراتيجية تعزى لمتغيري المستوى الوظيفي ومدة الخدمة مجتمعة معاً.

الجدول (26): يوضح نتائج تحليل تباين الأحادي (ANOVA) المتغيرين معاً

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات للمتغيرين	المصدر	
.914	.012	.004	1	.004	المستوى الوظيفي	البراعة الاستراتيجية
.623	.665	.204	4	.817	مدة الخدمة	
.185	1.824	.560	2	1.121	التفاعل	
-	-	.307	22	6.762	الخطأ	
-	-	-	30	511.808	المجموع	
-	-	-	39		الكلي	

					المصحح
--	--	--	--	--	--------

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج (spss*).

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة F المحسوبة لمحور البراعة الاستراتيجية مجتمعة بلغت (1.824) وذلك بدرجة حرية (2، 4)، كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة Sig= 0.185 وهي تزيد عن مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)، مما يدل على معنويتها (نقبل الفرضية العدمية)، أي توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين آراء العينة حول البراعة الاستراتيجية تعزى لمتغيري المستوى الوظيفي ومدة الخدمة مجتمعة م عاً.

الفرع ثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\geq \alpha$ 0.05 بين آراء العينة حول المعرفة الاستراتيجية تعزى لمتغيري المستوى الوظيفي ومدة الخدمة مجتمعة م عاً.

تتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أ - إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية: التي تنص على أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\geq \alpha$ 0.05 بين آراء العينة حول المعرفة الاستراتيجية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

بالإستناد إلى البرنامج الإحصائي SPSS كانت نتائج تحليل التباين بين المتغير المستقل المتمثل في المعرفة الإستراتيجية والمتغير التابع المتمثل في المستوى الوظيفي، كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (27): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.863	.030	.010	1	.010	بين المجموعات
-	-	.338	28	9.460	خارج المجموعات
-	-	-	29	9.470	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج (spss*).

يوضح الجدول أعلاه أن مجموع المربعات بين المجموعات يبلغ (0.010) وقيمة F التي بلغت (0.030) ومستوى معنوية (0.863) وهو يزيد عن (0.05)، أي أن هذه النتائج تشير إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\geq \alpha$ 0.05 بين آراء العينة حول المعرفة الاستراتيجية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

ب- إختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ بين آراء العينة حول المعرفة الاستراتيجية تعزى لمتغير مدة الخدمة
الجدول (28) : يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير مدة الخدمة

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.515	.836	.279	4	1.118	بين المجموعات
-	-	.334	25	8.352	خارج المجموعات
-	-	-	29	9.470	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج (spss*).

يوضح الجدول أعلاه أن مجموع المربعات بين المجموعات يبلغ (1.118) وقيمة F التي بلغت (0.836) ومستوى معنوية (0.515) وهو يزيد عن (0.05)، أي أن هذه النتائج تشير إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ بين آراء العينة حول المعرفة الاستراتيجية تعزى لمتغير مدة الخدمة.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية : التي تنص على أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ بين آراء العينة حول المعرفة الاستراتيجية تعزى لمتغيري المستوى الوظيفي ومدة الخدمة مجتمعة معاً.

الجدول (29): يوضح نتائج تحليل تباين الأحادي (ANOVA) المتغيرين معاً

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات للمتغيرين	المصدر	
.797	.068	.025	1	.025	المستوى الوظيفي	المعرفة الاستراتيجية
.610	.685	.250	4	.999	مدة الخدمة	
.655	.431	.157	2	.314	التفاعل	
		.364	22	8.018	الخطأ	
			30	462.231	المجموع	
			29	9.470	الكلية المصحح	

المصدر: من إعداد بناءً على نتائج مستخرجة من برنامج spss21

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة F المحسوبة لمحور المعرفة الاستراتيجية مجتمعة بلغت (0.431) وذلك بدرجة حرية (2، 4)، كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة Sig= 0.655 وهي تزيد عن مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)، مما يدل على معنويتها (نقبل الفرضية العدمية)، أي توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين آراء العينة حول المعرفة الاستراتيجية تعزى لمتغيري المستوى الوظيفي ومدة الخدمة مجتمعة م عاً.

الفرع الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

والتي تنص على أنه:

توجد علاقة إرتباط بين المعرفة الاستراتيجية وبين البراعة الاستراتيجية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في المعرفة الاستراتيجية والمتغير التابع المتمثل في البراعة الاستراتيجية، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS21) موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (30): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "المعرفة الاستراتيجية "

والمتغير التابع " البراعة الاستراتيجية "

التعثر المالي للقروض								المتغيرات
مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	F المحسوبة	T المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	معامل الإنحدار B	معامل الثبات	التغير في مرحلة ما قبل المنح
0.006	0.506	8.954	2.992	0.242	0.492	0.519	1.760	

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج (spss*).

من خلال الجدول أعلاه يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين المعرفة الاستراتيجية و بين البراعة الاستراتيجية خلال فترة الدراسة، فقد بلغ معامل الانحدار (0.519) وهذا يعني أن التغيير في المعرفة الاستراتيجية لوحدها تساهم بنسبة (51.9%) بافتراض ثبات العوامل الأخرى، وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل، أما القيمة (1.760) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في البراعة الاستراتيجية.

أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R² فقد بلغت (0.492) وهذا يعني أن (5.8%) من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع المتمثل في البراعة الاستراتيجية خلال فترة الدراسة يعود سببها إلى

المعرفة الاستراتيجية، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (24%)، والتي تبين وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين.

وبهذه النتائج تقبل الفرضية والتي تنص على انه توجد توجد علاقة ارتباط بين المعرفة الاستراتيجية وبين البراعة الاستراتيجية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

نتائج اختبار الفرضيات:

- تم قبول الفرضية الأولى التي تنص على أن: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ بين آراء العينة حول البراعة الاستراتيجية تعزى لمتغيري المستوى الوظيفي ومدة الخدمة مجتمعة م عاً.

- تم قبول الفرضية الثانية التي تنص على أن: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ بين آراء العينة حول المعرفة الاستراتيجية تعزى لمتغيري المستوى الوظيفي ومدة الخدمة مجتمعة م عاً.

- تم قبول الفرضية الثالثة التي تنص على أن: توجد علاقة ارتباط بين المعرفة الاستراتيجية وبين البراعة الاستراتيجية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل الذي قسم الي ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول الاطار المنهجي لدراسة تم التطرق فيه بصفة عامة من مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ادرار و ذلك بتقديم تعريف لها و اهم أهدافها و فروعها ثم التطرقنا الي المبحث الثاني التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة والمتكونة من الأدوات المستخدمة في

الدراسة ، و الاستبيان و طريقة تصميم الاستبيان و صدقة و ثبات و أخير قمنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية بعد اختبار فرضياتها ، وهذا من خلال امعالجة الإحصائية و تحليل الاستبيان الموزع على عينة الدراسة.

خاتمة

في ظل التحولات الاقتصادية برز نظام كل من المعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية و دوره في تعزيز التوجه الاستراتيجي، اكتساب الميزة الاستراتيجية للمنظمة وتعزيز الخبرة التراكمية للأفراد المنظمة وزيادة القدرة على تكيف المنظمة مع البيئة المتغيرة واستغلال الفرص وتحفيز افراد المنظمة و بالتالي تمكن المنظمة القدرة على المنافسة و تحقيق اهداف نزيهة وجيدة.

أولاً: نتائج النظرية

- تعرف المعرفة الاستراتيجية على انها نوع من المعرفة التنظيمية التي يتضمن الحكمة من درجة الأولولتي بهذا المعنى تتعلق بتخطيط ووصف واستشراف وتقييم وتوليد الاستراتيجيات.
- كما تم الاتفاق على ان البراعة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة في الاستجابة لطلبات السوق من خلال الموازنة بين الابتكار والتكيف مع المتغيرات البيئية.
- توجد العديد من انواع لمتغير المعرفة الاستراتيجية و من بين انواع المعرفة الاستراتيجية والتي تم اعتمادها في هذا البحث هي (المعرفة الجوهرية والمتقدمة والابتكاري).
- كما تم الاشارة الى انواع البراعة الاستراتيجية كمتغير تابع والمتمثل في (البراعة الدورية والمتبادلة).
- تكمن أهمية المعرفة الاستراتيجية في العمل على تجديد الموارد المنظمة المعرفية مايساهم في بناء مقدراتها الجوهرية و تحقق النجاح الاستراتيجي للمنظمة عن طريق قدرتها، اما البراعة الاستراتيجية (استكشاف الفرص و استغلال الفرص الهيكل المتمايز) وتحفيز الافراد بمافيه الكفاية بحيث يعملون و يصرفون انيا .

ثانيا النتائج الميدانية :

تتمثل في النقاط التالية:

- بينت آراء العينة انهم متفوقون تماما عل ان المؤسسةالمبحوثة تسعى لتحليل بيئتها الخارجية بغرض اقتناص الفرص السوقية الجديدة واستغلالها؛

- بينتآراء العينة ان مؤسستهم تحتوى على أقسام ووحدات للإنتاج و تلبية احتياجات المتعاملين .
- تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر الي اجراء تعديلات على عملياتها الإدارية من خلال استحدث طرق جديدة لتقديم خدماتها للسيطرة على اسواقها
- تقوم المؤسسة بالبحث على المعارف للابتكار و تحسين خدماتها كما تحصل على معارف جديدة ضمن البيئة المحيطة بها.
- تمتلك المؤسسة قدرات معرفية تساعد على رسم استراتيجيتها ، و تابعة سياسة منافسيها لبناء معرفة استراتيجية جديدة.

ثالثا: التوصيات

- يجب ان تأخذ المؤسسة المبحوثة رؤية جديدة تضع ضمن أولوياتها الاهتمام بمحيطها عندصياغة استراتيجيتها المستقبلية.
- يجب ان يتوافر للمؤسسة المبحوثة فرصة وجود هيكل متمايز للمؤسسة يوفر الخدمات المناسبة لزبون، كما تأخذ المؤسسة أولوية الزبائن في تقديم خدماتها.
- ضرورة البحث عن سياسات جديفة للتقرب الى المستهلك
- تعتمد المؤسسة على الموارد الداخلية لاكتساب ميزة تنافسية خدماتية. تبحث المؤسسة عن موارد تنظيمية جديدة لرفع من قدراتها الخدمائية.

رابعا: افاق الدراسة

- دراسة اثر البراعة الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي بمختلف مكوناته.
- التعرف على اثر ادارة التغيير التنظيمي على استراتيجيات المعرفة وبراعتها الاستراتيجية

قائمة المصادر و المرجع

قائمة المصادر المراجع

أولاً: المراجع و المصادر بالعربية

1. استراتيجية إدارة المعرفة، المجلس الترميزي الأردني، 2019/2017.
2. ليت عبد الله الفميوي، استراتيجية إدارة المعرفة و الأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد لنشر و التوزيع، 2013.
3. عبد الستار العدوانى و اخرون، دور المعرفة الاستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي، اعمال الملتقى الدولي ، إدارة منظمات الاعمال التحديات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الإدارية، الجامعة التطبيقية الأردن، 2009.
4. اكرم محسن الياسري ،احمد عبد الله امانة الشمري ،دور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز بين المعرفة الاستراتيجية و البراعة التنظيمية ،قسم إدارة الاعمال ،كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء.
5. الابراهيمي ،حسان عبد الأمير عزيز ،البراعة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ،مجلة الكلية الإسلامية الجامعة ،مجلد 54.
6. أحلام ابراهيميولي ،لكورد حسن ابراهيم ،دور نمط القيادة الاصلية في تحقيق البراعة الاستراتيجية،مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 3، 2021.
7. عباس مسلم أبو سليم ،اثر استراتيجيات الاستشعار البيئي في تحقيق البراعة الاستراتيجية ،رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال جامعة الشرق الأوسط ،2014.
8. الكرعاوي ،مريم ابراهيم حمودو العضوي مهند حميد ياسر ،التحقق من العلاقة بين قابليات إدارة المعرفة و المنظمات المتعلمة.ديوان جامعة الكوفة ،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ،مجلد 8 ، 2014.
9. راضي الجواد محسن و قاسم ،زهراء نعيم ،التوجه الاستراتيجي و دوروه في تحقيق البراعة التنظيمية،دراسة تطبيقية في المطارف الخاده لمحافظة الوسط ،كلية الإدارة و الاقتصاد ،2018.
10. المحاسنة لميس عارف عبد ربه،الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية و الرشاقة التنظيمية، رسالة ماجستير كلية الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ،2017.
11. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة : المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات ، الطبعة الثانية ،2008،

ثانيا: المصادر و المراجع بالاجنبية

1. Michael.zack: developing a knowledge strategy, california management review, vol.41.NO.03
spring,1999
2. Glenn,B. Voss, Zanniegiraulvoss(2012)" Strategic Ambidexterity in small and medium- Sized En:
Implementing Exploration and Exploitation in product and market domains " Articles in Advance pp:
1terprises-19 ISSN – 1526-5455
3. Kouropalatis, Y. , Hughes, P, morgan, R.(2012)" Flexible commitment as strategic ambidexterity: an
empirical justification in high technology firms"European JOURNAL of marketing vol. 46 no.10.publishing
limited emerald GROUP PP: 1389-1417
4. Alain .codbou: filtering knowledge.changing information into knowledge aneis, iournal of system
knowledge management. Janwry,

ملاحق

قائمة المحكمين

الملحق رقم 01 قائمة المحكمين

الامضاء	الدرجة العلمية	العضو المحكم
	أستاذ محاضر - أ.	هداجي
	أستاذ التعليم العالي	ساوس الشيخ
	أستاذ مساعد - أ.	حوتية عمر
	أستاذ محاضر - أ.	المومن

الملحق رقم 02 الاستبيان أداة الدراسة

كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال

استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد.....

في إطار تحضير لمذكرة الماستر بعنوان المعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية العلاقة والأثر دراسة حالة عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بأدرار نضع بين أيديكم استمارة استبيان معدة لأغراض علمية بحثية، بهدف الاطلاع على آرائكم حول الموضوع وانطلاقاً من ثقتنا بتعاونكم في إنجاز هذا البحث، من خلال مساهمتكم بملء الاستمارة وفق العبارات المبينة ادناه.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وكلنا ثقة بأن تتم الإجابة بموضوعية وصدق، لأهمية الدراسة ونتائجها التي تعتمد على المعلومات المقدمة من طرفكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولإغرض البحث العلمي فقط.

تحت اشراف الاستاذ:

من اعداد الطالبين:

تيقاوي العربي

- طاهري مولاي امحمد

- رابح محمد الأمين

المحور الأول : البراعة الاستراتيجية

أولاً: استكشاف الفرص						
الرقم	العبارات	اتفق تماماً	اتفق إلى حد ما	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تسعى المؤسسة لتحليل بيئتها الخارجية					
2	تسعى المؤسسة الى التعرف على سياسات المنافسين					
3	تواكب المؤسسة متطلبات السوق بفتح فروع جديدة لها					
4	تختبر الإدارة أسلوب الخدمات الجديدة المقدمة من المصاريف الأخرى					
5	تبتكر إدارة المصرف طرائق وسياسات تتوافق مع رغبات الأسواق المتقلبة غير المستقرة					
6	تتبنى الإدارة فتح فروع مصرفية جديدة فضلا عن إستقطاب عملاء جدد					

ثانيا: استغلال الفرص

					7	تسعى مؤسسة إتصالات الجزائر إلى إجراء تعديلات على عملياتها الإدارية
					8	تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة خدماتها لزيادة حجم المتعاملين
					9	تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار رغبات و إحتياجات الزبائن الحاليين
					10	تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار رغبات و إحتياجات الزبائن المحتملين
					11	تقوم المؤسسة بإقتناص الفرص السوقية

ثالثا: الهيكل المتميز

					12	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة بالمرونة و الحداثة
					13	يضمن الهيكل المتميز للمؤسسة توافر الخدمات المناسبة لزبون
					14	تمتلك المؤسسة فروع ومكاتب متعددة لتلبية رغبات الزبائن
					15	تخصص المؤسسة اقسام و وحدات الإنتاج و تلبية احتياجات المتعاملين

المحور الثالث: المعرفة الاستراتيجية

اولا: البيئة التنظيمية

					16	تحصل المؤسسة على معارف جديدة من البيئة المحيطة بيها
					17	تعيش المؤسسة في بيئة تمتاز بالتغيير و التجديد المعرفي للإستراتيجيتها
					18	تتابع المؤسسة سياسة منافسيها لبناء معرفة إستراتيجية
					19	تقوم المؤسسة بالبحث على المعارف للإبتكار وتحسين خدماتها

ثانيا: الأولويات الإستراتيجية

					تضع المؤسسة إستراتيجيتها بناء على الواقع المعاش	20
					تأخذ المؤسسة أولوية المحيط عند سياغة إستراتيجيتها	21
					تضع المؤسسة برنامج يوضح الإستراتيجية المتبعة في تقديم خدمات الإتصال	22
					تأخذ المؤسسة أولوية الزبائن في تقديم خدماتها	23

ثالثا: القدرات التنظيمية

					تمتلك المؤسسة قدرات معرفية تساعد على رسم إستراتيجيتها	24
					تبحث المؤسسة عن موارد تنظيمية جديدة لرفع من قدراتها الخدمائية	25
					تعتمد المؤسسة على الموارد الداخلية لإكتساب ميزة تنافسية خدمائية	26
					توجه المؤسسة عملياتها الداخلية لتحسين قدراتها التنافسية	27

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة والاثر بين البراعة والمعرفة الاستراتيجية وتم توضيح ذلك بالاعتماد على ابعاد المعرفة الاستراتيجية كمتغير مستقل (البيئة التنظيمية ، الأولويات الاستراتيجية ، القدرات التنظيمية) والبراعة الاستراتيجية للمنظمة كمتغير تابع (استكشاف الفرص، استغلال الفرص ،الهيكل المتمايز).

وتم تصميم استبيان و وزع على عينة مكونة من 40 مفردة في مؤسسة اتصالات الجزائر وبعد اجراء التحليل الاحصائي تم الاعتماد على 30 استبيان للتحليل وتم تفرغ في البرنامج spss، ولمعرفة العلاقة تم وضع مجموعة من الفرضيات ، وبعد اجراء اختيار الفرضيات تم التوصل الى وجود علاقة بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية .

كما تم التوصل الى مجموعة من النتائج كان من أهمها قيام مؤسسة اتصالات الجزائر بتحليل لبيئتها الداخلية بغرض لإقتناء الفرص السوقية والعمل على تحديث عمليات الإنتاجية والخدمات لتحسين نوعية وجودة متطلباتها ، وعلى ذلك تم التوصل الى مجموعة من التوصيات كان من أهمها انه يجب على الموظفين في المؤسسة اتصالات الجزائر التقرب الي المستهلك و العمل على المحيط العام لتمكن من بناء قدرات معرفية استراتيجية لكتساب ميزة تنافسية.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، المعرفة الاستراتيجية، البراعة الاستراتيجية.

Study aims to identify the nature of the relationship and the impact between ingenuity and strategic knowledge. And this was clarified by relying on the dimensions of strategic knowledge as an indepent variable (organizational environment.strategic priorities.organizationl capabilities)and the strategic ingenuity of the organization as a dependent variable (exploring opportunities.exploiting opportunities differentiated structure).

A questionnaire was designed and distributed to a sample of 40 individuals in the Algeria telecom corporation, and after conducting the statistical analysis, 30 questionnaires were relied upon for analysis and were emptied into the spss program. In order to find out the relationship, a set of hypotheses was developed, and after selecting, it was concluded that there is a relationship between strategic knowledge and strategy.

A group of results was also reached, one of the most important was the foundation of Algeria wauth an analysis of its environment the interior is for the purpose of acquiring market opportunities and working to update productivity and service processes to improve quality building strategic knowledge capabilities to acquire competitive advantage.

Keywords: tunnels, strategic knowledge, strategic ingenuity.