



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة أعمال
الدراسات العليا

تأثير قوى التنافس في حيوية منظمات الاعمال من خلال توسيط عمليات إدارة المعرفة

دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق

اطروحة مقدمة الى

مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال

تقدم بها الطالب

احمد محمد شهيد الحجاجي

بإشراف

الأستاذ الدكتور

أكرم محسن الياسري

الأستاذ الدكتور

فيصل علوان الطائي

1445 هـ

2024 م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَهُدُّوْا إِلَى الطَّيِّبِ مِنَ الْقَوْلِ

وَهُدُّوْا إِلَى صِرَاطِ الْحَمِيدِ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ

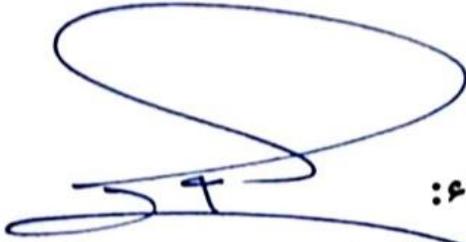
سورة الحج

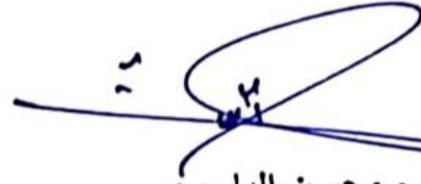
الآية (24)



إقرار المشرف

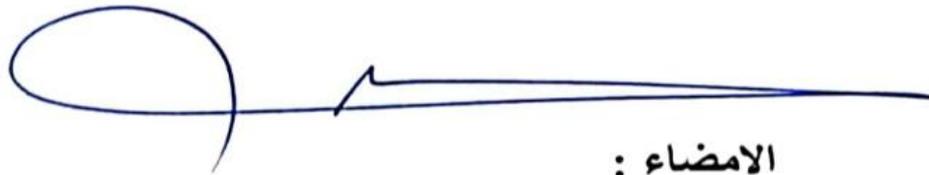
نشهد ان اعداد الاطروحة الموسومة بـ (تأثير قوى التنافس في حيوية منظمات الاعمال من خلال توسيط عمليات إدارة المعرفة دراسة تحليلية لأراء عينة من مدبري شركة اسيا سيل المتنقلة في العراق) والتي تقدم بها الطالب (احمد محمد شهيد الخفاجي)، قد جرت تحت اشرافنا في جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الاعمال وهي جزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال.


الامضاء:
الاسم : أ. د فيصل علوان الطائي
التاريخ : / / ٢٠٢٤


الامضاء:
الاسم : أ. د اكرم محسن الياسري
التاريخ: / / ٢٠٢٤

توصية رئيس القسم

بناءً على توصية السيدين المشرفين، أشرح هذه الاطروحة للمناقشة.


الامضاء:
الاسم : أ. د محمود فهد عبدعلي
التاريخ / / ٢٠٢٤

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على إقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على أطروحة الدكتوراه / قسم إدارة الأعمال / للطالب (احمد محمد شهيد الخفاجي) الموسومة بـ (تأثير قوى التنافس في حيوية منظمات الأعمال من خلال توسط عمليات إدارة المعرفة - دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري شركة اسيسيل للاتصالات المتنقلة في العراق)، أرحب هذه الأطروحة للمناقشة.

أ.د. علي احمد فارس

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

توصية مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء على إقرار لجنة المناقشة.

هـ

أ.م.د. هاشم جبار الحسيني

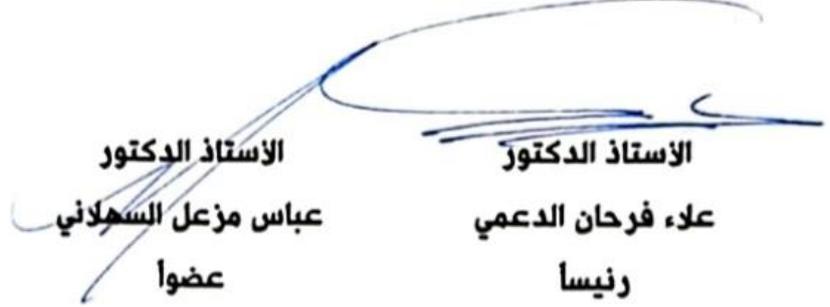
عميد كلية الإدارة والاقتصاد

إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة اننا اطلعنا على هذه الاطروحة الموسومة بـ (تأثير قوى التنافس في حيوية منظمات الاعمال من خلال توسيط عمليات إدارة المعرفة - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة اسيا سيل المتنقلة في العراق)، وقد تمت مناقشة الطالب (احمد محمد شهيد الخفاجي) في محتوياتها وكل ما يتعلق بها، ونعتقد بانها جديرة بالقبول لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال بتقدير (جيد جداً).



الاستاذ الدكتور
فراس عدنان الطباطبائي
عضواً



الاستاذ الدكتور
عباس مزعل السهلاني
عضواً

الاستاذ الدكتور
علاء فرحان الدعيمي
رئيساً



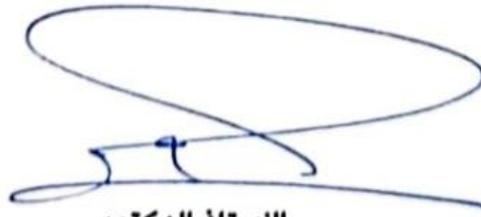
الاستاذ الدكتور
أكرم محسن الياسري
عضواً ومشرفاً



الاستاذ الدكتور
سحر عباس الزياتي
عضواً



الاستاذ الدكتور
زينب مكي البناء
عضواً



الاستاذ الدكتور
فيصل علوان الطلاني
عضواً ومشرفاً

الاهداء

الى الروح والدي العزيز

الى الروح والدي العزيزة

رب اغفر لهما وارحمهما كما ربياني صغيرا

.....

ورب اغفر لمرثلة أمك

الى الروح أخي العزيز

الاسنان الدكتور محسن عبد الله الحسن الراجحي

طيب الله ثراه

وفاء لذكره الخالدة

اهدي هذا الجهد المتواضع ...

الباحث

شكر وامتنان

بسم الله الرحمن الرحيم

واشكروا لله ان كنتم اياه تعبدون

سورة البقرة (172)

الحمد لله الذي لا يبلغ مدحته القائلون، ولا يحصي نعماءه العادون، ولا يؤدي حقه المجتهدون. والصلاة والسلام على محمد عبده ورسوله، وعلى آله الاطهار الميامين الابرار.

اما بعد ...

فمن لم يشكر المخلوق، لم يشكر الخالق.. يسعدني ويشرفني ان اتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان، لأساتذتي المشرفين، الاستاذ الدكتور أكرم محسن الياسري ، والاستاذ الدكتور فيصل علوان الطائي ، واني لأجد نفسي مقصرا مهما قلت بحقهم على جهودهم الحثيثة ، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، وصبرهم وطول اناتهم معي طوال مدة اعداد الأطروحة.

والشكر موصول الى الاساتذة الفضلاء رئيس واعضاء لجنة المناقشة الموقرة، الذين تفضلوا مشكورين بالموافقة على مناقشة الأطروحة وتقويمها بأرائهم السديدة وملاحظاتهم القيمة، فلهم كل الشكر والامتنان والعرفان بالجميل. وجزيل الشكر والامتنان للأساتذة الفضلاء الخبراء العلميين والخبير اللغوي على جهودهم في تقويم الأطروحة علميا ولغويا.

ومن دواعي سروري ان أقدم بالغ شكري وعظيم امتناني للسيد العميد المحترم الدكتور هاشم الحسيني . واطمئن بالشكر والامتنان ايضا الاستاذ الدكتور محمد حسين الجبوري عميد الكلية السابق على نبيل مواقفه واهتمامه ومتابعته، فأسال الله تعالى ان يحفظه ويسدده ويرعاه.

اما اخي الاعز واستاذي الحبيب الاستاذ الدكتور علي احمد فارس الكعبي، معاون العميد العلمي فلن اوفيه حقه من الشكر والعرفان ما حييت على ما قدمه لي من دعم واسناد وجهود أعجز عن وصفها، ادعو الله ان يجزيه عني خير جزاء المحسنين ويحفظه لأهله ومحبيه ويحفظهم له.

وللسيد رئيس القسم المحترم الاستاذ الدكتور محمود فهد عبدعلي، كل الشكر والود والامتنان. وكذلك الاستاذ الدكتور فؤاد حمودي العطار رئيس القسم السابق.

ولا أنسى بالشكر والعرفان والامتنان جميع اساتذتي الاكارم، الذين كان لنا الشرف في تعليمنا وتوجيهنا على ايديهم. اساتذتي الفضلاء ، لن ننسى جهودكم الخيرة وما استزدناه من فيوض علمكم وكريم اخلاقكم، ولكم الفضل بعد الله عزوجل في كل ما وصلنا اليه وحققناه.

اما زملائي الذين تشرفت بمعرفتهم، وسعدت بمرافقتهم طيلة فترة الدراسة، فلهم مني اجمل واحلى عواطف المحبة والمودة المخلصة والدعاء للباري عز وجل ان يحفظهم وعوائلهم الكريمة، وان يديم علينا هذه



العلاقة الاخوية الصادقة وهم كل من : محمد كامل غانم الكناني، سنان عليوي عباس الجنابي، امجد حميد
إسماعيل، زيتون نعمة السعدون، حسين علي عبدالله المياحي، مرتضى محسن منصور الطائي، محمد حسين
ناظم الحسيني، ياسمين قاسم بيده الخفاجي، مريم حسين جواد الموسوي، نادية ناصر عكلة الموسوي، صمود
عبدالغفور الربيعي، نور نعيم عبدالرضا الغريبواوي. ذكرياتي معكم هي الاجمل والاحلى، اشكركم من اعماق قلبي،
يشهد الله كانت صحبتكم الاجمل والاحلى في حياتي.

وختاما اكرر شكري وامتناني لكل من ذكرت، والتمس العذر ممن فاتني ان اذكره لسهو او نسيان.

والله من وراء القصد.

الباحث

المستخلص

الغرض من الدراسة هو معرفة التأثير الذي تحدثه قوى التنافس التي طرحها Porter في 1979 بأبعادها الخمسة (القوة التفاوضية للمشتريين، القوة التفاوضية للموردين، تهديد المنتجات البديلة، تهديد الداخلين الجدد، تهديد المنافسين الحاليين)، في حيوية منظمات الاعمال بمقاييسها الثلاثة وفقا لراي Bishwas وهي (البقاء، النمو، الاداء)، وذلك من خلال دور عمليات ادارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة , خزنها , نقلها , تطبيقها) كمتغير وسيط ينقل التأثير الى المتغير المعتمد . وقد تم اختيار شركة اسياسيل للاتصالات في العراق بمراكزها الرئيسة الاربعة كعينة لأجراء الدراسة. وشملت المديرين في الشركة والبالغ عددهم 241 مديرا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في عرض وتفسير المعلومات، والتي تم جمع بياناتها من الاستبانة وهي الاداة الرئيسة في هذه الدراسة. بالاعتماد على مقاييس مستندة الى مقاييس تجريبية من دراسات سابقة. وقد استخدمت بعض الادوات الاحصائية المعروفة لتحليل ومعالجة البيانات مثل معامل الارتباط ومعادلة النمذجة الهيكلية لاختبار الفرضيات واسلوب تحليل المسار، وعن طريق برنامج SPSS و Amos v23. وتوصلت الدراسة الى مجموعة استنتاجات اهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية وذات دلالة معنوية بين المتغيرات الثلاثة.

الكلمات الدالة: قوى التنافس الخمس لبورتر، حيوية المنظمات، عمليات ادارة المعرفة، شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الاهداء
ب - ج	شكر وامتنان
د	المستخلص
هـ	قائمة المحتويات
و- ز	قائمة الجداول
ح - ط	قائمة الاشكال
ي	قائمة الملاحق
2-1	المقدمة
الفصل الأول : الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة	
19-4	المبحث الأول : ابرز الدراسات السابقة
36-20	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
الفصل الثاني : الجانب النظري للدراسة	
58-38	المبحث الأول : قوى التنافس
81-59	المبحث الثاني : حيوية المنظمات
107-82	المبحث الثالث : عمليات إدارة المعرفة
114-108	المبحث الرابع : العلاقة بين متغيرات الدراسة
الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة	
127-116	المبحث الأول : الاختبارات البنائية لأداة القياس وتطويرها
146-128	المبحث الثاني : الوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة
178-147	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها
الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية	
183-180	المبحث الأول : الاستنتاجات
187-184	المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات المستقبلية
204-189	قائمة المصادر
-----	قائمة الملاحق
-----	Abstract

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	عدد الاستبانات الموزعة في شركة اسيا سيل	1
32-31	خصائص عينة الدراسة	2
47	عيوب التحليل التنافسي والنشاطات او الاجراءات الاداري	3
64-63	بعض إسهامات الباحثين عن مفهوم حيوية المنظمات	4
92	المعوقات التي تواجه عمليات إدارة المعرفة	5
95-94	يبين تصنيف عمليات ادارة المعرفة بحسب اراء مجموعة من الباحثين للسنوات 1996-2022	6
116	ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة	7
118-117	نسب اتفاق السادة الخبراء حول فقرات اداة القياس	8
121	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير قوى التنافس	9
124-123	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير عمليات إدارة المعرفة	10
127	قيم اختبار كرونباخ الفا لمقاييس الدراسة	11
128	تفسير قيم الوسط الحسابي	12
130-129	المقاييس الوصفية لبعء القوة التفاوضية للمشتريين	13
131-130	المقاييس الوصفية لبعء القوة التفاوضية للموردين	14
132	المقاييس الوصفية لبعء تهديد منتجات بديلة	15
133	المقاييس الوصفية لبعء تهديد الداخلين الجدد	16
134	المقاييس الوصفية لبعء تهديد المنافسين الحاليين	17
135	المقاييس الوصفية لقوى التنافس بأبعادها	18
137-136	المقاييس الوصفية لبعء عمليات لاكتساب المعرفة	19
138-137	المقاييس الوصفية لبعء عمليات خزن المعرفة	20
139	المقاييس الوصفية لبعء عمليات نقل المعرفة	21
140	المقاييس الوصفية لبعء عمليات تطبيق المعرفة	22
141	وصف وتحليل عمليات إدارة المعرفة بأبعاده	23
143-142	المقاييس الوصفية لبعء مؤشرات البقاء	24
144-143	المقاييس الوصفية لبعء النمو	25

145-144	المقاييس الوصفية لبعء الأءاء	26
145	المقاييس الوصفية لءىوءة منظماء الأءاء بأبعاءها	27
148	مساراء الأءاء المءاءر وءىر المءاءر لقوى الأءافس فى ءىوءة منظماء الأءاء على المسءوى الكلى من ءلال عملفاء إءارة المعرفة	28
150	مساراء الأءاء المءاءر وءىر المءاءر للقوة الأءافضفة للمسءرفن فى البقاء من ءلال عملفاء إءارة المعرفة	29
152	مساراء الأءاء المءاءر وءىر المءاءر للقوة الأءافضفة للمسءرفن فى النمو من ءلال عملفاء إءارة المعرفة	30
154	مساراء الأءاء المءاءر وءىر المءاءر للقوة الأءافضفة للمسءرفن فى الإءاء من ءلال عملفاء إءارة المعرفة	31
156	مساراء الأءاء المءاءر وءىر المءاءر للقوة الأءافضفة للمورءفن فى البقاء من ءلال عملفاء إءارة المعرفة	32
158	مساراء الأءاء المءاءر وءىر المءاءر للقوة الأءافضفة للمورءفن فى النمو من ءلال عملفاء إءارة المعرفة	33
160	مساراء الأءاء المءاءر وءىر المءاءر للقوة الأءافضفة للمورءفن فى الإءاء من ءلال عملفاء إءارة المعرفة	34
162	مساراء الأءاء المءاءر وءىر المءاءر لءهءفء المنءءاء البءفلة فى البقاء من ءلال عملفاء إءارة المعرفة	35
164	مساراء الأءاء المءاءر وءىر المءاءر لءهءفء المنءءاء البءفلة فى النمو من ءلال عملفاء إءارة المعرفة	36
166	مساراء الأءاء المءاءر وءىر المءاءر لءهءفء المنءءاء البءفلة فى الإءاء من ءلال عملفاء إءارة المعرفة	37
168	مساراء الأءاء المءاءر وءىر المءاءر لءهءفء الءاءلفن الءءء فى البقاء من ءلال عملفاء إءارة المعرفة	38
170	مساراء الأءاء المءاءر وءىر المءاءر لءهءفء الءاءلفن الءءء فى النمو من ءلال عملفاء إءارة المعرفة	39
172	مساراء الأءاء المءاءر وءىر المءاءر لءهءفء الءاءلفن الءءء فى الإءاء من ءلال عملفاء إءارة المعرفة	40
174	مساراء الأءاء المءاءر وءىر المءاءر لءهءفء المنافسفن الءالففن فى البقاء من ءلال عملفاء إءارة المعرفة	41
176	مساراء الأءاء المءاءر وءىر المءاءر لءهءفء المنافسفن الءالففن فى النمو من ءلال عملفاء إءارة المعرفة	42
178	مساراء الأءاء المءاءر وءىر المءاءر لءهءفء المنافسفن الءالففن فى الإءاء من ءلال عملفاء إءارة المعرفة	43

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	المخطط الفرضي للدراسة	1
32	توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي	2
33	توزيع العينة حسب الفئات العمرية	3
34	توزيع العينة حسب التحصيل الدراسي	4
34	توزيع العينة حسب سنوات الخدمة	5
49	القوى التنافسية الخمسة التي تقود الصناعة	6
62	مصفوفة التعلم مقابل التغيير	7
67	مصفوفة خصائص المنظمات الحيوية	8
71	العلاقة بين النظرة للعالم والسلوك	9
72	مكونات حيوية المنظمات	10
73	إطار الركائز الخمسة لحيوية المنظمات	11
82	مراحل التطور في تاريخ إدارة المعرفة	12
84	سلسلة زمنية توجز تطور ادارة المعرفة	13
104	انموذج Werner لعمليات نقل المعرفة	14
119	التحليل العاملي التوكيدي لقوى التنافس قبل التعديل	15
120	التحليل العاملي التوكيدي لقوى التنافس بعد التعديل	16
122	التحليل العاملي التوكيدي لعمليات إدارة المعرفة قبل التعديل	17
123	التحليل العاملي التوكيدي لعمليات إدارة المعرفة بعد التعديل	18
124	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير حيوية المنظمات قبل التعديل	19
125	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير حيوية المنظمات بعد التعديل	20
135	التمثيل البياني لأبعاد قوى التنافس في ضوء الأهمية النسبية	21
141	التمثيل البياني لأبعاد عمليات إدارة المعرفة في ضوء الأهمية النسبية	22
146	التمثيل البياني لأبعاد حيوية منظمات الاعمال في ضوء الأهمية النسبية	23
148	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لقوى التنافس في حيوية منظمات الاعمال على المستوى الكلي من خلال عمليات إدارة المعرفة	24

150	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للقوة التفاوضية للمشتريين في البقاء من خلال عمليات إدارة المعرفة	25
152	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للقوة التفاوضية للمشتريين في النمو من خلال عمليات إدارة المعرفة	26
154	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للقوة التفاوضية للمشتريين في الاداء من خلال عمليات إدارة المعرفة	27
156	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للقوة التفاوضية للموردين في البقاء من خلال عمليات إدارة المعرفة	28
158	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للقوة التفاوضية للموردين في النمو من خلال عمليات إدارة المعرفة	29
160	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للقوة التفاوضية للموردين في الاداء من خلال عمليات إدارة المعرفة	30
162	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لتهديد المنتجات البديلة في البقاء من خلال عمليات إدارة المعرفة	31
164	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لتهديد المنتجات البديلة في النمو من خلال عمليات إدارة المعرفة	32
166	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لتهديد المنتجات البديلة في النمو من خلال عمليات إدارة المعرفة	33
168	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لتهديد الداخلين الجدد في البقاء من خلال عمليات إدارة المعرفة	34
170	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لتهديد الداخلين الجدد في النمو من خلال عمليات إدارة المعرفة	35
172	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لتهديد الداخلين الجدد في الاداء من خلال عمليات إدارة المعرفة	36
174	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لتهديد المنافسين الحاليين في البقاء من خلال عمليات إدارة المعرفة	37
176	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لتهديد المنافسين الحاليين في النمو من خلال عمليات إدارة المعرفة	38
178	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لتهديد المنافسين الحاليين في الاداء من خلال عمليات إدارة المعرفة	39

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	ت
1	أسماء السادة الخبراء الذين حكموا استمارة الاستبانة	1
2	جدول تحديد حجم العينة	2
3	استمارة التحكيم	3
4	استمارة الاستبانة	4
5	كتاب تسهيل المهمة	5
6	نبذة مختصرة عن الشركة آسياسيل	6

المقدمة

ونحن على اعتاب نهاية الربع الاول من القرن الحادي والعشرين، تغير العالم بشكل جذري وما زالت التغيرات فيه تتوالى، سواء أكانت بيئية، أم سياسية، أم اقتصادية، أم اجتماعية أم تكنولوجية أم ثقافية او غيرها. واستلزمت هذه التغييرات (الحادة غالبا) ان تتكيف منظمات الاعمال وادارات الشركات في مختلف القطاعات معها. والا فان ديمومتها وبقائها سيكونان في خطر. يقول العالم بيتر دراكر ليس هناك بلدان متقدمة واخرى متخلفة، لكن هناك ادارات متقدمة وادارات متخلفة. وفي عالم يحتدم الصراع فيه حول المعرفة والحصول عليها واستثمارها لخدمة التنافس الاستراتيجي المحموم بين الدول (فيما بينها)، وبين المنظمات (فيما بينها ايضا) على حد سواء، يكون الفائز هو من يتمكن من ناصية المعرفة ويستحوذ عليها قبل غيره.

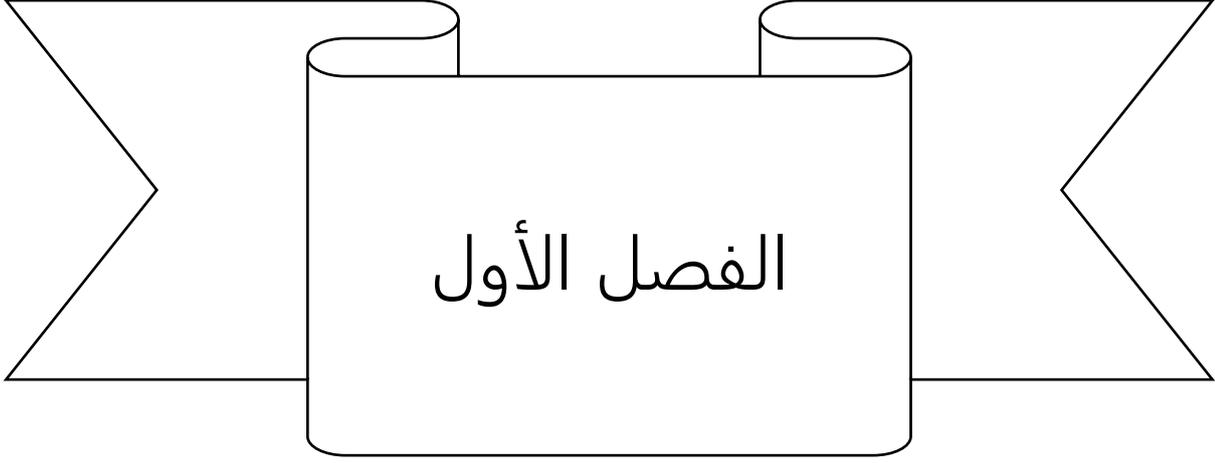
ولكي تستطيع منظمات الاعمال مواكبة التطور والتغير المستمر في بيئتها، استلزم ذلك ان تأخذ بالأسباب التي تمكنها من التكيف مع تلك البيئة. ومن هذه الاسباب ان تتمتع بالحيوية والنشاط والكفاءة، وان تملك وتحافظ على قوتها التنافسية في مواجهة المنظمات الاخرى في السوق وفي الصناعة. وذلك يتحقق من خلال قدرتها على تطويع المعرفة واستثمارها بالشكل الامثل.

ومن هذا الاطار انبثقت دراستنا الموسومة (تأثير القوى التنافسية في حيوية منظمات الاعمال بتوسيط عمليات ادارة المعرفة). والتي حاولنا فيها قدر المستطاع ان نواكب مستجدات عصرنا الحالي من خلال دراسة تأثير قوى التنافس، مستخدمين نموذج بورتر للقوى الخمس، وتحديد اثره في حيوية منظمات الاعمال بفرض اعتماد ثلاثة ابعاد رئيسية منها هي القدرة على البقاء والاستمرار، والقابلية على النمو والتطور، ومن ثم مستوى الاداء المتحقق في الحاضر والمستقبل. كل ذلك من خلال معرفة اثر عمليات ادارة المعرفة كمتغير وسيط للعلاقة بين المتغير الاستراتيجي والمتغير المنظمي.

وقد اختار الباحث قطاع الاتصالات في العراق متمثلا بشركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق ميدانا للدراسة وذلك لعدة اسباب. منها انه القطاع الاكثر تطورا تكنولوجيا قياسا ببقية القطاعات في العراق. وكذلك فانه من القطاعات سريعة النمو والتطور. والسبب الاخر هو ان شركة اسيا سيل تعد الاكبر ليس في قطاع الاتصالات فحسب، بل في كل القطاعات العاملة في العراق.

تم تقسيم الدراسة الى اربعة فصول. خصص الاول منها لاستعراض بعض أبرز الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة، بينما خصص الفصل الثاني للجانب النظري للدراسة، حيث شمل اربعة مباحث. الاول تحدثنا فيه عن قوى التنافس عموماً، وإطار بورتر للقوى الخمس خصوصاً. وفي المبحث الثاني استعرضنا حيوية المنظمات بأبعادها. فيما تضمن المبحث الثالث عمليات ادارة المعرفة وأبعادها وما يتعلق بها. وتضمن المبحث الرابع العلاقة بين متغيرات الدراسة. اما الفصل الثالث فقد احتوى الجانب التطبيقي للدراسة، والذي تضمن ثلاثة مباحث. تضمن المبحث الاول اختبارات الصدق والثبات البنائي لأداة القياس. وتضمن المبحث الثاني التحليل والوصف الاحصائي لبيانات الدراسة. فيما تطرق المبحث الثالث الى اختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة.

في حين تناول الفصل الرابع والآخر الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي توصلت اليها الدراسة.



الفصل الأول

الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

تمهيد:

الغرض من هذا الفصل الى عرض الجانب المنهجي للدراسة والآليات المعتمدة في إجراءات الدراسة العلمي، ويتضمن مبحثين، اذ خصص المبحث الأول أبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية للمتغيرات الثلاثة، في حين خصص المبحث الثاني لمنهجية الدراسة بمحتوياتها.

المبحث الأول

أبرز الدراسات السابقة

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

المبحث الأول أبرز الدراسات السابقة

توطئة:

تعد الدراسات السابقة في اي بحث، دليل يسترشد به الباحث للانطلاق في دراسته، ونقطة يبدأ بها من حيث انتهى الباحثون الاخرون. وبعد البحث والاستقصاء، لم يجد الباحث دراسات تربط بين متغيرين من متغيرات الدراسة، فاكتفى بعرض الدراسات التي تتضمن أحد المتغيرات وفيها بعض اوجه التشابه مع دراسته الحالية، وان الدراسات السابقة تنير طريق الباحث وتوجه دراسته العلمية، نظراً لما توفره له من التجارب والخبرات من الباحثين السابقين، إذ تسهم الدراسات السابقة بإثراء الجانب الفكري للباحث وتكون صورة واضحة عن خلفية المتغيرات المبحوثة وإلى أين توصل العمل فيها. وسيتم استعراض الدراسات السابقة لكل متغير وكما يأتي:

أولاً: بعض الدراسات السابقة الخاصة بمتغير قوى التنافس

أ- دراسات سابقة عربية لمتغير قوى التنافس

1	الدراسة	(خلوفي ، 2021)
	عنوان الدراسة	تحليل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج القوى الخمس لبورتر وبيستل (2004- 2019)
	اهم اهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى تحليل عوامل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر.
	منهج الدراسة	دراسة وصفية تحليلية
	مقياس او ابعاد الدراسة	في هذا النموذج يأخذ الباحث العوامل الخمسة لبورتر بعين الاعتبار في تحليل الصناعة. وتشمل: التنافس بين المنافسين الحاليين، والقدرة التفاوضية للعملاء، والمنافسين المحتملين (تهديد الداخلين الجدد)، والقدرة التفاوضية للموردين، والتهديد بدخول منتجات بديلة.

مجتمع وعينة الدارسة	يتمثل بصناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر اما العينة فشملت ثلاث متعاملين وهم مؤسسة موبيليس، مؤسسة جازي، مؤسسة أوريدو الجزائر، مشكلين بذلك شكل من اشكال المنافسة في سوق خدمات الهاتف النقال.
أبرز النتائج	من خلال نموذج الدراسة يتضح ان هيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر يتأثر بشكل عام بستة قوى او عوامل تنافسية اساسية تشكل البيئة الداخلية لهيكل الصناعة بالإضافة الى العوامل الاخرى التي تشكل البيئة الخارجية لهيكل الصناعة (العوامل السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية، والاجتماعية، والقانونية والبيئية).
أوجه التشابه	تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اختيار مجتمع التطبيق وهو شركة الاتصال وتتشابه الدراسة الحالية في اعتماد الجانب التحليلي في الدراسة وباستخدام الاستبانة الاداة الرئيسية للحصول على البيانات. وبهذا تعتبر هذه الدراسة الاقرب للدراسة للحالية من حيث اختيار مجتمع التطبيق ومن حيث اختيار الاسلوب التحليلي في الدراسة.
أوجه الاختلاف	تختلف الدراسة الحالية باختيار بيئة تطبيق مختلفة، وكذلك الظروف البيئية الغير مؤكدة واختيار متغيرات تتلائم مع قوى بورتر.

2	الدراسة	(محمد ، 2021)
	عنوان الدراسة	التحليل التنافسي لقطاع النقل الجوي بالتطبيق على شركة مصر للطيران باستخدام نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر
	اهم اهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة الى تحليل البيئة التنافسية لقطاع النقل الجوي بمصر من خلال محاولة تطبيق نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر في تحليل البيئة التنافسية لشركة مصر للطيران حتى يتسنى لنا معرفة اهم مواطن القوة المؤثرة التي تتميز بها الشركة، وكذلك التهديدات التي يمكن تواجهها بالسوق، حتى تكون قادرة على منافسة الشركات العالمية بالخارج.
	منهج الدراسة	دراسة تحليلية
	مقياس او ابعاد الدارسة	في هذا النموذج، اعتمد نموذج بورتر بأبعاده الخمسة المعروفة.
	مجتمع وعينة الدارسة	تتكون شركة مصر للطيران والتي تم تحويلها الى شركة قابضة لثمان شركات فرعية مما يخدم الانشطة المختلفة في تقديم خدمات النقل الجوي.
	أبرز النتائج	هيمنة شركة مصر للطيران على سوق خدمات النقل الجوي بمصر بفضل اسطولها

الضخم وشركات المختلفة ذات علاقة وثيقة بخدمات النقل الجوي، كما توفر البيئة العامة لشركة مصر للطيران العديد من الفرص التي تساعدها على النمو لضعف القوة التنافسية الأخرى الموجودة في السوق مما يساهم ذلك في زيادة نموها وربحيتها.	
تتشابه هذه الدراسة في اختيار نموذج بورتر الخماسي وطريقة الوصف والتحليل للتوصل الى نتائج الدراسة.	أوجه التشابه
تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في اختيار مجتمع وبيئة مختلفة واعتماد ثلاث متغيرات وليس متغير واحد كما في هذه الدراسة.	أوجه الاختلاف

ب- دراسات سابقة اجنبية لمتغير قوى التنافس

(indrathne, et al., 2020)	دراسة	3
Impact Of Competitive Forces to The Contractors in Srilanka: An Industry Analysis Using Porter's Five forces	عنوان الدراسة	
تأثير القوى التنافسية على المقاولين في سريلانكا: تحليل الصناعة باستخدام القوى الخمس لبورتر		
هدفت الدراسة الى تحليل تأثير كل قوة تنافسية من خلال العوامل المحددة التي من شأنها أن توفر التوجيه المناسب بشأن تحديد الاستراتيجيات الهجومية أو الدفاعية اللازمة التي يجب اتخاذها للبقاء في السوق.	اهم اهداف الدراسة	
دراسة تحليلية	منهج الدراسة	
تم اعتماد نموذج بورتر الخماسي بأبعاده المعروفة التي سبق ذكرها.	مقياس او ابعاد الدراسة	
تم إعداد استبيان وتم توزيعه على 161 خبيراً يعملون في المنظمات المقاوله ولديهم خبرة تزيد عن 5 سنوات في صناعة البناء والتشييد، وتمت الاستجابة لـ 108 منهم. طُلب من المشاركين تحديد أهمية كل عامل في المعايير المحددة ولضمان عرض أفضل للطبيعة التنافسية لسياق البناء الحالي في سريلانكا.	مجتمع وعينة الدراسة	
أشارت النتائج إلى أن جميع القوى باستثناء "تهديد الداخلين الجدد" لها تأثير "إيجابي" على المقاولين في صناعة البناء المحلية.	أبرز النتائج	
تتشابه هذا الدراسة مع الدراسة الحالية في التركيز على الاستراتيجيات المختارة من اجل كسب البقاء والاستمرار في السوق التنافسي. وتتشابه في استخدام الاسلوب	أوجه التشابه	

التحليلي في جمع البيانات.	
تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في اختيار بيئة التطبيق والعينة المختارة وإنها اعتمدت متغير واحد مقابل ثلاث متغيرات في دراستنا الحالية.	أوجه الاختلاف

(Mugo, 2020)	دراسة	4
The effect of Porter's five forces on competitive advantage in the telecom industry in Kenya	عنوان الدراسة	
تأثير القوى الخمس لبورتر على الميزة التنافسية في صناعة الاتصالات في كينيا		
تهدف الدراسة إلى تحديد مدى تأثير الحواجز أمام الدخول، والتنافس بين الشركات القائمة، والقدرة التفاوضية للمشتريين، والقدرة التفاوضية للموردين والمنتجات البديلة على الميزة التنافسية لصناعة الاتصالات في كينيا.	اهم اهداف الدراسة	
دراسة وصفية	منهج الدراسة	
تم اعتماد نموذج بورتر الخماسي بأبعاده المعروفة.	مقياس او ابعاد الدراسة	
تضمن مجتمع الدراسة لصناعة الاتصالات في كينيا.	مجتمع وعينة الدراسة	
أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تهديد من الداخلين الجدد إلى صناعة الاتصالات في كينيا بسبب وجود العديد من الشركات المنافسة. وبالرغم من أن الموردين في الصناعة شكلوا جمعيات للتفاوض بشأن الأسعار مع موردي المدخلات، إلا أن القدرة التفاوضية للمشتريين كانت عالية.	أبرز النتائج	
تتشابه هذه الدراسة في اختيار العينة او المجتمع الذي تضمن شركة الاتصالات وهذا يساهم في اعطاء الدراسة الحالية العديد من السيناريوهات والمعالجات والاستراتيجيات المتبعة في الدراسات والشركات المتعددة.	أوجه التشابه	
اعتمدت الدراسة على متغيرين اثنين بينما في دراستنا اعتمدنا ثلاث متغيرات مختلفة، اضافة الى الاختلاف في البيئة والظروف.	أوجه الاختلاف	

(Budiharso, et al. 2022)	دراسة	5
Porter's Five Forces: Evaluating Education Management	عنوان الدراسة	

Practices for the Postgraduate Program of UIN RM Said Surakarta, Indonesia		
قوى بورتر الخمس: تقييم ممارسات إدارة التعليم لبرنامج الدراسات العليا بجامعة سعيد سوركاترا في اندونيسيا		
هدفت هذه الدراسة وركزت على صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها لتقييم المناهج والعمليات والمنافسة في جامعة سعيد سوركاترا.	اهم اهداف الدراسة	
وصفية تحليلية	منهج الدراسة	
تم اعتماد نموذج بورتر الخماسي.	مقياس او ابعاد الدراسة	
أجرى هذا البحث برنامج الدراسات العليا لإدارة التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية الحكومية آر إم سعيد سوركاترا، بإندونيسيا. تم توزيع استبيان وقائمة مرجعية على 15 مشاركًا في ثلاث مناسبات، لتنظيم مجموعة أعضاء هيئة التدريس، ومجموعة الطلاب، ومجموعة الموظفين. ثم تم جدولة الإجابات بناءً على الموضوعات والنطاقات والفئات. وتم التدقيق في جمع البيانات لمعرفة تقييم المنهج، وتحليل الموظفين، وأهداف المنظمة.	مجتمع وعينة الدراسة	
كشفت النتائج أن تنفيذ المنهج لم يكن مرضيًا وأن برنامج S3 MPI لم يقدم محتوى المنهج المناسب، ولم يتم إعداد أي ابتكار جيدًا. بناءً على تحليل SWOT ، كانت المناهج الدراسية وجودة أعضاء هيئة التدريس والمحتوى القابل للتسويق تشكل تهديدات.	أبرز النتائج	
تتشابه الدراسة في استخدام اسلوب التحليلي لمعرفة شدة التنافس في البيئة التنافسية، واختيار انموذج بورتر الخماسي.	أوجه التشابه	
تختلف الدراسة في مجتمع التطبيق والبيئة المختارة فضلا عن اختلاف المتغيرات.	أوجه الاختلاف	

(Asemi, et al. 2022)	دراسة	6
The competitive tuation of the cheminformatics industry based on Porter's model	عنوان الدراسة	
الوضع التنافسي لصناعة المعلوماتية الكيميائية وفق نموذج بورتر		
هدفت الدراسة لتحليل الوضع التنافسي لصناعة المعلوماتية الكيميائية بناءً على نموذج بورتر وألوية ووزن كل قوة تنافسية محددة في هذه الصناعة. فضلا عن	اهم اهداف الدراسة	

التحليل النوعي للبيانات ال تي تم جمعها من مسوحات المكتبات وطريقة دلفي.	
دراسة تطبيقية وتحليلية.	منهج الدراسة
جمع آراء الخبراء باستخدام استبيان الحكم التفضيلي. في هذا النموذج، نتعامل مع خمس قوى تنافسية رئيسية. يأخذ بورتر هذه العوامل الخمسة بعين الاعتبار في تحليل الصناعة. وتشمل هذه القوى ظروف التنافس بين المنافسين الحاليين، والقدرة التفاوضية للعملاء، وتهديد الداخلين الجدد، والقدرة التفاوضية للموردين، والتهديد بدخول منتجات بديلة.	مقياس او ابعاد الدراسة
تم إرسال هذا الاستبيان الذي أعده الباحث إلى متخصصين في المعلوماتية الكيميائية في إيران. تضمن هذه الاستبيان فئات مختلفة في الكيمياء متعددة التخصصات، وعلوم الكمبيوتر، والكيمياء الطبية ونظم معلومات علوم الكمبيوتر، وغيرها.	مجتمع وعينة الدراسة
أظهرت النتائج أن أولويات اتخاذ القرار لدى مديري صناعة المعلوماتية الكيميائية في السوق التنافسية فيما يتعلق بإدارة القوى التنافسية لنموذج بورتر هي كما يلي: 1. حالة التنافس بين المنافسين، 2. حالة التهديد بالبدائل، 3. حالة التهديد من المنافسين المحتملين، 4. حالة القدرة التفاوضية للعملاء، و5. حالة القوة التفاوضية للموردين. وخلصت إلى أنه نظرا للظروف الاقتصادية السائدة، فإن الشركات النشطة في مجال المعلوماتية الكيميائية في هذه الدراسة، لضمان الربحية، يجب أن تعطي الأولوية للوضع التنافسي بين المنافسين وأخذ هذه الأولوية في التخطيط الاستراتيجي.	أبرز النتائج
تشابه الدراسة مع الدراسة الحالية في اعتماد أسلوب تحليلي بناء على نموذج بورتر.	أوجه التشابه
تختلف البيئة التطبيقية للدراسة باختيار مكان التطبيق متعدد الفئات عن بيئة التطبيق الحالية باختيار فئة محددة تسهم في تحديد السيناريوهات نظرا للظروف الاقتصادية السائدة لهذه الفئة من المجتمع والعينة للدراسة الحالية، وتختلف هذه الدراسة باستخدام الجانب التحليلي والتطبيقي في مجال العمل، بالإضافة الى اختلاف المتغيرات.	أوجه الاختلاف

ثانيا: بعض الدراسات السابقة الخاصة بمتغير عمليات إدارة المعرفة

أ- دراسات سابقة عربية لمتغير عمليات إدارة المعرفة

(الغانمي ، 2016)	الدراسة	1
توظيف عمليات إدارة المعرفة في تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	عنوان الدراسة	

اهم اهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى إدراك العاملين في مديرتي التربية العامة في محافظة كربلاء وبابل لمتغيري الدراسة والكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد عمليات ادارة المعرفة واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المديرتين.
منهج الدراسة	دراسة ميدانية
مقياس او ابعاد الدراسة	تضمنت الابعاد الفرعية لعمليات ادارة المعرفة اربعة ابعاد وهي توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.
مجتمع وعينة الدراسة	تضمن مجتمع الدراسة منظمات تابعة لوزارة التربية متمثلة بالمديرية العامة للتربية في كربلاء والمديرية العامة للتربية في بابل. وبلغت العينة 163 فرداً واقتصرت على المستويات الادارية المتمثلة بمسؤولي الادارة العليا والوسطى والتنفيذية وكان مجموع الاستثمارات الصالحة للتحليل 142 استثماراً.
أبرز النتائج	أظهرت النتائج وجود تباين في مدى تبني المديرتين لعمليات ادارة المعرفة استراتيجيات ادارة الموارد البشرية.
أوجه التشابه	تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اختيار الابعاد المختارة والاسلوب الاحصائي وفي اختيار بيئة التطبيق العراقية.
أوجه الاختلاف	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في اعتماد المتغير عمليات ادارة المعرفة كمتغير تابع اما الدراسة الحالية فتم اعتماده كمتغير وسيط.

2	الدراسة	(الحريشي ، 2016)
	عنوان الدراسة	استراتيجية التدريب ودورها في تفعيل عمليات ادارة المعرفة
	اهم اهداف الدراسة	هدفت الدراسة الى التعرف على دور استراتيجية التدريب في تفعيل عمليات ادارة المعرفة والتعرف على مستوى تطبيق استراتيجية التدريب ومدى توافر عمليات ادارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في الجمهورية اليمنية.
	منهج الدراسة	دراسة حالة.
	مقياس او ابعاد الدراسة	تضمنت الابعاد الفرعية لعمليات ادارة المعرفة اربعة ابعاد وهي توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.
	مجتمع وعينة الدراسة	تضمن مجتمع الدراسة المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في الجمهورية اليمنية وتضمنت عينة الدراسة 158 استبانة وبلغ عدد المستجيبين 128 مستجيباً.
	أبرز النتائج	اظهرت نتائج الدراسة توافر عمليات ادارة المعرفة بدرجة متوسط في المؤسسة

العامة للاتصالات السلكية.	
تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اختيار مجتمع التطبيق وهي شركة الاتصالات وتتشابه هذه الدراسة في انتقاء الأبعاد المختارة وفي استخدام الوسائل الاحصائية.	أوجه التشابه
تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في اختيار بيئة التطبيق واختلفت الدراسة الحالية في متغيرات الدراسة وفي العينة المختارة.	أوجه الاختلاف

(الطببائي, 2021)	الدراسة	3
العلاقة التفاعلية بين عمليات ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في نظام الانتاج الرشيق.	عنوان الدراسة	
تهدف الدراسة لتوضيح دور عمليات ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في نظام الانتاج الرشيق ومعرفة مدى إدراك عينة الدراسة في شركة اور العامة لإنتاج القابلات الكهربائية والالمنيوم لأهمية عمليات ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في نظام الانتاج الرشيق.	اهم اهداف الدراسة	
دراسة تحليلية.	منهج الدراسة	
تضمنت الأبعاد الفرعية لعمليات ادارة المعرفة اربعة ابعاد وهي اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة.	مقياس او ابعاد الدراسة	
تضمن مجتمع الدراسة شركة أور العامة لإنتاج القابلات الكهربائية والالمنيوم، وتضمنت العينة 200 استبانة موزعة تم استرجاع 194 منها.	مجتمع وعينة الدراسة	
صحة كل الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تتعلق بالدراسة من خلال وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات الدراسة.	أبرز النتائج	
تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اختيار نفس الأبعاد ونفس بيئة التطبيق وهي البيئة العراقية وتتشابه في استخدام الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.	أوجه التشابه	
تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في اختيار مكان التطبيق والعينة المختارة وتختلف هذه الدراسة من خلال وضع المتغير عمليات ادارة المعرفة متغير مستقل اما الدراسة الحالية فمتغير وسيط.	أوجه الاختلاف	

ب- دراسات سابقة اجنبية لمتغير عمليات إدارة المعرفة

(Massaro, et al. 2011)	دراسة	4
Buzz network strategies and their impact on knowledge management process	عنوان الدراسة	
استراتيجيات الشبكة الطنانة وأثرها على عملية إدارة المعرفة.		
تحديد الإطار النظري لعملية إدارة المعرفة التي يمكن استخدامها في التحليل التجريبي والتعرف على كيفية تأثير استراتيجيات المشاركة على عملية إدارة المعرفة التقليدية في الشركات المشاركة.	اهم اهداف الدراسة	
دراسة حالة.	منهج الدراسة	
تضمنت ابعاد عمليات ادارة المعرفة هي (اكتساب المعرفة، اختيار المعرفة، توليد المعرفة، استيعاب المعرفة، المشاركة بالمعرفة)	مقياس او ابعاد الدراسة	
اعتمد الباحث نهجا متعدد الأساليب يتضمن جمع المعلومات من خلال المقابلات والمصادر الأخرى. وقام بتحليل تقارير الشركات العامة من أجل الحصول على بيانات عامة عن الشركات (حجم أعمالها، عدد الموظفين، وما إلى ذلك) وعن موقعها في السوق، ومجالات أعمالها، وما إلى ذلك. كما تم استخدام النهج النوعي من خلال عدة مقابلات شبه منظمة مع 10 مديرين مشاركين في المشروع. وتم إجراء مقابلات شخصية مع أربعة من الرؤساء التنفيذيين للشركات الكبرى المشاركة في المشروع.	مجتمع وعينة الدراسة	
تظهر نتائج الدراسة تأثيرًا مهمًا لاستراتيجيات الشبكة الطنانة على عملية إدارة المعرفة. وتتمثل التأثيرات الرئيسية في اكتساب المعرفة غير المتاحة وزيادة فعالية عملية الاختيار والتوليد. تأثير مهم آخر هو على عملية الاستيعاب والانبعث.	أبرز النتائج	
تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اساليب التحليل واستخدام الاستبانة في الحصول على البيانات حول العينة المبحوثة.	أوجه التشابه	
تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في اختيار بيئة التطبيق والعينة المختارة.	أوجه الاختلاف	

(Mohammed, 2018)	دراسة	5
An investigation of the relationship between talent management processes and knowledge management processes: a case from the higher education sector in Queensland, Australia	عنوان الدراسة	

تحقيق في العلاقة بين عمليات إدارة المواهب وعمليات إدارة المعرفة: حالة من قطاع التعليم العالي في كوينزلاند، أستراليا	
هدفت هذه الدراسة إلى: (1) فهم أفضل العمليات المستخدمة حاليًا في إدارة المواهب والمعرفة في التعليم العالي الأسترالي؛ و (2) دراسة العلاقة بين عمليات إدارة المواهب وعمليات إدارة المعرفة في الجامعات الأسترالية. ولتحقيق هذين الهدفين وسد الثغرات في الأدبيات.	اهم اهداف الدراسة
اطروحة دكتوراه (دراسة استكشافية تحليلية)	منهج الدراسة
تم اختيار الابعاد في هذه الاطروحة والتي تتضمن (خلق المعرفة وتوليدها، تطبيق المعرفة، نقل المعرفة وتحويلها، تبادل المعرفة ونشرها)	مقياس او ابعاد الدراسة
قام الباحث في البداية بأخذ عينات تتراوح بين 900 و1100 فرد من بين الجامعات التسع في كوينزلاند. تم توزيع 355 استبياناً و تم اعتماد 286 منها فقط.	مجتمع وعينة الدراسة
هناك تأثير كبير لعمليات إدارة المواهب (تنمية المواهب والاحتفاظ بها) على نقل المعرفة؛ لعمليات إدارة المواهب (تنمية المواهب، والاحتفاظ بها) على توليد المعرفة؛ وعمليات إدارة المواهب (جذب المواهب، وتنميتها، والاحتفاظ بها) بشأن تبادل المعرفة.	أبرز النتائج
تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اساليب التحليل واستخدام الاستبانة في الحصول على البيانات حول العينة المبحوثة.	أوجه التشابه
اغلب الدراسات ومن ضمنها هذه الدراسة طبقت في بيئة أكثر استقرارا اما الدراسة الحالية طبقت في العراق الذي يمتاز بالبيئة المضطربة والاضاع الاقتصادية المعقدة.	أوجه الاختلاف

(Kordab, 2023)	دراسة	6
Measuring knowledge management processes in auditing and consulting firms	عنوان الدراسة	
قياس عمليات إدارة المعرفة في شركات التدقيق والاستشارات		
تهدف الأطروحة إلى قياس عمليات إدارة المعرفة في شركات التدقيق والاستشارات من خلال إنشاء نموذج يسمح بإجراء تقييم معقد لمختلف العوامل البشرية والتنظيمية والتكنولوجية التي تؤثر على العمليات وتشكيل القرارات لتعزيز تنفيذ العملية في	اهم اهداف الدراسة	

شركات التدقيق والاستشارات.	
اطروحة دكتوراه (دراسة تحليلية).	منهج الدراسة
تضمنت الابعاد الفرعية للأطروحة لعمليات إدارة المعرفة خمس عمليات هي: (الاكتساب، والإبداع، والتخزين، والمشاركة، والتطبيق).	مقياس او ابعاد الدراسة
أصحاب شركات التدقيق أو كبار المديرين وقادة فرق شركات التدقيق والاستشارات المحلية والمتعددة الجنسيات في منطقة الشرق الأوسط، وتحديدًا لبنان وسوريا. والأردن اجريت هذه الدراسة بين عامي 2019 و2020 حيث بلغ العدد الإجمالي لخبراء التدقيق في قواعد بيانات الجمعيات في لبنان وسوريا والأردن حوالي 4300. وقد تم ملء الاستبيان من قبل 379 مشاركاً، وهو ما يشكل حجم عينة مقبول حسب المتانة.	مجتمع وعينة الدراسة
أثبتت نتائج الدراسة التطبيقية التأثيرات الهامة والإيجابية لعمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي المستدام. وقد حددت التأثيرات الإيجابية المهمة للثقة، والتفاعل، والكفاءة الذاتية، والمكافآت، والثقافة التنظيمية، والعمل الجماعي، والهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات، والشبكات الاجتماعية على دورة عمليات إدارة المعرفة.	أبرز النتائج
تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اساليب التحليل واستخدام الاستبانة في الحصول على البيانات حول العينة المبحوثة. واختيار ابعاد عمليات ادارة المعرفة المقاربة.	أوجه التشابه
تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في اختيار بيئة التطبيق والعينة المختارة ومتغيرات البحث.	أوجه الاختلاف

ثالثاً: بعض الدراسات السابقة الخاصة بمتغير حيوية المنظمات

أ- دراسات سابقة عربية لمتغير حيوية المنظمات

(السلطاني ، 2020)	الدراسة	1
الفيزياء التنظيمية وتأثيرها في حيوية المنظمات: الدور التفاعلي لقيادة الفكر	عنوان الدراسة	
تهدف إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تؤديه الفيزياء التنظيمية وأبعادها في حيوية المنظمات، وتم تسليط الضوء على الحاجة الماسة لدى المنظمات لتبني نموذج جديد للأعمال يرتكز في عمله إلى ان المنظمات يُمكنها الوصول إلى حيويتها في ظل اعتماد الفيزياء التنظيمية.	اهم اهداف الدراسة	

اطروحة دكتوراه اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
حيث تضمنت ثلاث متغيرات هي الفيزياء التنظيمية بأبعادها (الطاقة التنظيمية والكتلة التنظيمية والقوى التنظيمية) , و حيوية المنظمات بأبعادها (البقاء ، النمو ، الاداء) وقيادة الفكر بأبعاده (منظمة التعلم والابتكار والتعاون وريادية الافكار).	مقياس او ابعاد الدراسة
تم التطبيق في شركة زين العراق للاتصالات، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية قصدية تمثل (317) من القيادات الإدارية العليا والوسطى ومدراء الأقسام والشعب والوحدات في الشركة.	مجتمع وعينة الدراسة
وجود علاقة ارتباط معنوية بين الفيزياء التنظيمية وحيوية المنظمات على المستوى الكلي والابعاد الفرعية.	أبرز النتائج
تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اختيار بعد حيوية المنظمات كمتغير معتمد، وبيئة تطبيق مناظرة هي شركة اتصالات في بيئة عراقية.	أوجه التشابه
تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في اختيار المتغيرات. واختلاف زمان ومكان ومجتمع البحث.	أوجه الاختلاف

ب- دراسات سابقة اجنبية لمتغير حيوية المنظمات

(Bishwas, 2014)	دراسة	2
Achieving Organization Vitality through Innovation and Flexibility: An Empirical Study	عنوان الدراسة	
تحقيق حيوية المنظمة من خلال الابتكار والمرونة: دراسة تجريبية		
تهدف الاستدلالات النهائية للدراسة إلى فهم كيفية ارتباط الابتكار والمرونة وحيوية التنظيم وما هي المكونات الرئيسية لتلك النوايا الاستراتيجية، وينبغي أن تركز المنظمة على البقاء على قيد الحياة ونموها وأداءها وتحقيقها.	اهم اهداف الدراسة	
دراسة استكشافية تجريبية.	منهج الدراسة	
تضمنت الابعاد الخاصة بمتغير حيوية المنظمة ببعديها وهي: الابتكار والمرونة.	مقياس او ابعاد الدراسة	
تمت الدراسة في الهند باستخدام 78 عينة من خبراء في مجالات صناعية متنوعة.	مجتمع وعينة الدراسة	
تم إجراء تحليل العوامل وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار لتحليل العلاقات المتبادلة	أبرز النتائج	

بين الابتكار والمرونة.	
تشابهه في طريقة تحليل بيانات الاستبانة في الحصول على البيانات حول العينة المبحوثة.	أوجه التشابه
تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في اختيار المتغيرات، وابعاد متغير الحيوية ومكان التطبيق والعينة المختارة.	أوجه الاختلاف

(Bishwas, 2015)	دراسة	3
Achieving Organization Vitality through Strategic Knowledge Management and Vitalization Processes: A Study of Select Industries	عنوان الدراسة	
تحقيق حيوية المنظمة من خلال إدارة المعرفة الاستراتيجية وعمليات التنشيط: دراسة لصناعات مختارة		
الهدف الرئيسي من هذه الأطروحة هو التوصل إلى إطار للحيوية باستخدام إدارة المعرفة الاستراتيجية وعمليات التنشيط.	اهم اهداف الدراسة	
اطروحة دكتوراه دراسة حالة.	منهج الدراسة	
حيوية المنظمات بأبعادها (التعلم، الابتكار، المرونة، الريادية). وعدم التأكد البيئي، ثقافة المنظمة، القيادة .	مقياس او ابعاد الدراسة	
وقد تم تحليل 51 حالة لإثراء متغيرات البحث ورؤية انعكاساتها على أرض الواقع تم إجراء المسح التجريبي باستخدام استبيان تم اختياره (الموثوقية والصلاحية) قبل الذهاب للمسح النهائي على خبراء تكنولوجيا المعلومات وصناعة السيارات في دلهي.	مجتمع وعينة الدراسة	
تعزز نتائج الدراسة الفكرة الأساسية للبحث بأن حيوية المنظمة هي مسألة مهمة للبقاء والنمو على المدى الطويل.	أبرز النتائج	
تشابه هذه الدراسة في اختيار المتغير المتعمد حيوية المنظمات.	أوجه التشابه	
تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في بيئة التطبيق(الهند) وقطاع التطبيق(الصناعة)، وابعاد متغير الحيوية.	أوجه الاختلاف	

(Akpotu &Konyefa ,2018)	دراسة	4
Managerial Mentoring Behaviour and Corporate Vitality in the	عنوان الدراسة	

Nigerian Aviation Sector		
سلوك التوجيه الإداري وحيوية الشركات في قطاع الطيران النيجيري		
يهدف استكشاف وفحص السلوك الإداري الذي يشكل ويعزز قدرة الموظفين والذي بدوره يحفز حيوية الشركات المطلوبة.	اهم اهداف الدراسة	
دراسة تحليلية.	منهج الدراسة	
تضمنت الابعاد الفرعية لحيوية الشركة (الاستجابة وسعة الحيلة والابتكار).	مقياس او ابعاد الدراسة	
تضمن مجتمع الدراسة في نيجيريا فقد تم سحب عينة حجمها 164 موظفا في قطاع الطيران. من مجتمع البحث البالغ 286. تم اختيار أفراد عينة الدراسة باستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية الطبقيّة المتناسبة.	مجتمع وعينة الدراسة	
وتشير النتائج بوضوح إلى وجود علاقة إيجابية وهامة قوية بين بُعد التوجيه الإداري المتمثل في توضيح الفكرة والتعاطف والخبرة المشتركة والانتباه وحيوية الشركة التي يتم قياسها من خلال الحيلة والاستجابة والابتكار.	أبرز النتائج	
تشابه في طريقة تحليل بيانات الاستبانة في الحصول على البيانات حول العينة المبحوثة.	أوجه التشابه	
تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في بيئة التطبيق (نيجيريا) وقطاع التطبيق (النقل الجوي)، وابعاد الحيوية.	أوجه الاختلاف	

(Jawad & Al-hadrawi ,2022)	دراسة	5
The Relationship Between Vitality and Flourishing in the workplace in the Industry 4.0	عنوان الدراسة	
العلاقة بين الحيوية والازدهار في مكان العمل في الجيل الرابع للصناعة.		
تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الحيوية والازدهار في مكان العمل في ضوء الصناعة. ويعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هذا الهدف.	اهم اهداف الدراسة	
دراسة وصفية تحليلية.	منهج الدراسة	
خصص لقياس متغير الحيوية في مكان العمل. بعددين: الاهتمام الإيجابي والمشاعر المتبادلة.	مقياس او ابعاد الدراسة	
تم استطلاع آراء عينة من الصحفيين العراقيين من مكتب النجف. ولتحقيق هذا	مجتمع وعينة	

الهدف تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة، وذلك من خلال توزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم (1289) شخص من مجتمع الدراسة البالغ (2000) شخص.	الدراسة
اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات فتهدف هذه الفقرة إلى اختبار نظريات الدراسة للتعرف على علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية.	أبرز النتائج
تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اساليب التحليل واستخدام الاستبانة في الحصول على البيانات حول العينة المبحوثة واختيار بعد الحيوية.	أوجه التشابه
تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في اختيار بيئة التطبيق والعينة المختارة.	أوجه الاختلاف

(Sabokro, et al. 2023)	دراسة	6
Interpretive Structural Modeling of Factors Affecting Organizational Vitality	عنوان الدراسة	
النمذجة الهيكلية التفسيرية للعوامل المؤثرة على الحيوية التنظيمية		
أجريت هذه الدراسة بهدف النمذجة الهيكلية التفسيرية للعوامل المؤثرة على الحيوية التنظيمية في شركة غاز يزد.	اهم اهداف الدراسة	
دراسة حالة.	منهج الدراسة	
بلغت العينة الإحصائية في القسم الكمي 144 موظفاً وموظفاً في شركة غاز محافظة يزد. وأظهرت نتائج القسم أن العوامل المؤثرة على الحيوية التنظيمية تشمل 11 مكوناً رئيسياً و54 مكوناً فرعياً.	مجتمع وعينة الدراسة	
أظهرت نتائج النمذجة الهيكلية التفسيرية أن المتغيرات الإدارية والتنظيمية هي المتغيرات الرئيسية والاستراتيجية الأولى والثانية على التوالي.	أبرز النتائج	
تتشابه هذه الدراسة في اختيار المتغير المعتمد حيوية المنظمات.	أوجه التشابه	
تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في اختيار بيئة التطبيق والعينة المختارة.	أوجه الاختلاف	

رابعاً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

1- تدعم الجهود المعرفية السابقة الجوانب الفكرية والفلسفية لهذه الدراسة عن طريق توظيفها واستثمارها في البناء الفكري المنطقي لها ، إذ أشارت بعض تلك الدراسات إلى طبيعة

- الانعكاسات والعلاقات للمتغيرات مع بعضها فضلا عن انعكاسها على نتائج مختلفة في المنظمات، مما أسهم في توسيع الجوانب الإدراكية لدى الباحث حول الطبيعة المفاهيمية لمتغيرات دراسته ومنطقية بنائها الفكري ما شكل دافعا للتعمق في الجهود المعرفية الأخرى لمحاولة إبراز ما يعضد طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة الحالية ويدعمها .
- 2- أسهمت الجهود المعرفية السابقة في إعطاء تصور شامل حول خطوات إعداد المنهجية العلمية للدراسة الحالية وكيفية تسلسل فقراتها.
- 3- أسهمت الدراسات السابقة في زيادة وأدراك بصيرة الباحث بالطريقة العلمية لتحديد الأبعاد والمقاييس الخاصة بمتغيرات الدراسة، إذ تسلسل الباحث في اختيار المقياس والمساعدة في اختيار الانموذج المناسب لمتغيرات الدراسة وبما يفيد اهداف الدراسة المرجوة.
- 4- صياغة فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وأبعادها، فضلا عن تكوين تراكم معرفي يمكن الباحث من تأطير الظواهر ذات العلاقة بالدراسة الحالية.

خامسا: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

نتيجة لما تم عرضه من الدراسات السابقة من قبل الباحث لمتغيرات الدراسة الحالية والتي تتضمن (قوى التنافس، حيوية منظمات الاعمال، وعمليات ادارة المعرفة). وذلك من خلال توضيح مميزات الدراسة الحالية وهي كما يأتي :

- 1- تعد الدراسة الحالية الأولى تجمع بين متغيرات الدراسة الحالية المتمثلة بـ (قوى التنافس، حيوية المنظمات وعمليات ادارة المعرفة)، إذ لا توجد دراسة عربية او اجنبية تجمع بين المتغيرات المذكورة (على حد علم الباحث).
- 2- ندرة الدراسات العربية التي تناولت المتغير المعتمد حيوية منظمات الاعمال، وهذا يعد مصدر قوة في تطبيق البحث في بيئة عراقية تمتاز بالتعقيد وعدم التأكد في بيئتها التنافسية.
- 3- اختيار الموضوع يفتح المجال امام الباحثين للخوض في مجال الاستراتيجية والحيوية والمعرفة، وهي ابعاد لا تخفى اهميتها في الالفية الثالثة.

المبحث الثاني منهجية الدراسة

توطئة:

منهجية البحث تعني مجموعة من الخطوات المنظمة والتي يتم من خلالها دراسة موضوع البحث، تمهيدا للوصول الى نتائج ذات قيمة تساهم في حل مشكلة البحث من خلال مجموعة من المقترحات والتوصيات التي يتم التوصل اليها.

أولاً: مشكلة الدراسة

مشكلة الدراسة هي موضوع ما يكتنفه الغموض، او ظاهرة تحتاج الى تفسير، او قضية محل خلاف، او سؤال يحتاج الى اجابة. وهنا يتم تحديد المشكلة كخطوة اولى من خلال صياغتها في عبارات واضحة ومحددة تعبر عن المضمون.

ان مشكلة الدراسة هي الاساس الذي يقوم عليه البحث، فاذا لم تحدد بدقة ووضوح بأبعادها وجوانبها، وإذا لم تشخص بالشكل الصحيح، انهار البحث وصار جهدا فارغا، كالدواء الذي يضر بدل ان ينفع.

ولكل دراسة نوعين من المشاكل التي يراد حلها، وهكذا الحال في دراستنا هذه :

1- المشكلة العلمية : وتتمثل في هذه الدراسة بالفراغ الفكري الذي يحاول البحث ان يسده. فالمتغيرات الثلاثة (قوى التنافس، وحيوية المنظمات، وعمليات ادارة المعرفة) قد تم تناولها مسبقا من قبل باحثين اخرين , ولكن في اطرار منفردة , او/ ومختلفة . ولم يتم جمع هذه المتغيرات في بحث واحد، ودراسة تأثير بعضها على البعض الاخر من قبل الباحثين. فقد وجد الباحث بعض الدراسات التي ربطت بين متغيري حيوية المنظمة وادارة المعرفة. لكنه لم يعثر على دراسات تربط بين قوى التنافس وحيوية المنظمة، او بين قوى التنافس وادارة المعرفة. وتعد هذه الدراسة هي الاولى التي ربطت بين قوى التنافس وحيوية المنظمات وعمليات ادارة المعرفة على حد علم الباحث.

وهنا تمثلت مشكلة الدراسة فيكيفية تطبيق فكرة الدراسة وتحويلها من التأطير النظري الى التأطير التطبيقي عن طريق اختيار المجال التطبيقي المناسب للدراسة الحالية.

- 2- المشكلة العملية والميدانية : وتتجسد في ان الشركات في قطاع الاتصالات, موضوعة البحث , لم توجه او ترشد مسبقا الى ضرورة الاهتمام بالتنافسية في سوق العمل , والذي يحدد مدى حيوية الشركة من خلال عمليات ادارتها للمعرفة التي تملكها .ومن هذه المشكلة يمكن ان نتطرق الى عدد من الفقرات المتعلقة بها وكالاتي :
- أ- ان الشركات العراقية بحاجة ماسة الى اعادة النظر بأسلوب ادارتها، ولاسيما فيما يخص الجانب الاستراتيجي وقوى التنافس. لاسيما ان السوق العراقية اصبحت سوقا مفتوحة للمنتج الاجنبي. فالوقوف بوجه المنافسة الخارجية يتطلب منها ان تولي اهتماما كبيرا بستراتيجيتها التنافسية.
- ب- ان هذه الشركات تواجه مخاطر حقيقية بسبب افتقارها للحيوية التنظيمية. فهي لا تملك مقومات البقاء والنمو في الحاضر فضلا عن المستقبل. وذلك لأنها تهتم بالأداء الحالي ولا تهتم بما يكفي للمستقبل الذي يحمل تحديات كبيرة.
- ب- وفي عصر العولمة وصناعة المعلومات وتعاضم التركيز على عمليات ادارة المعرفة كمورد اساسي وميزة تنافسية بالغة الاهمية. مازالت البيئة العراقية تحبو في هذا المجال، وهي بحاجة ماسة الى الايمان اولا بأهمية المعرفة، واتخاذها سبيلا للوصول الى تحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية حاضرا ومستقبلا.
- ج- تعد هذه المتغيرات بأبعادها ركيزة اساسية للشركات العراقية للنهوض من واقعها المتخلف، والانطلاق نحو افاق المستقبل الواعد، خاصة وان العراق يملك امكانات التقدم ومستلزماته المادية والبشرية.

وهكذا تحاول الدراسة الاجابة على التساؤلات الاتية :

- 1- ما الذي تثيره متغيرات الدراسة (قوى التنافس الاستراتيجية الخمس لبورتر كمتغير مستقل، حيوية منظمات الاعمال كمتغير معتمد، عمليات ادارة المعرفة كمتغير وسيط) من جدل ونقاش فكري وفلسفي؟ وما التفسير العلمي للظواهر المبحوثة ؟
- 2- وما هو التفسير العلمي لمتغيرات الدراسة وتأثيراتها الايجابية او السلبية على المنظمة ؟
- 3- وما طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة ؟
- 4- هل هناك رؤية واضحة من قبل المدراء في شركة اسيسيل عن متغيرات الدراسة وتأثيراتها على الشركة عينة الدراسة؟
- 5- هل هناك تأثير غير مباشر لقوى التنافس في حيوية منظمات الاعمال من خلال عمليات ادارة المعرفة ؟

6- هل هناك تأثير مباشر لعمليات ادارة المعرفة في حيوية منظمات الاعمال في الشركة عينة الدراسة؟

ثالثاً: اهداف الدراسة

1- اهداف الجانب النظري

- أ- تقديم مساهمة متواضعة لإثراء مفهوم حيوية المنظمات باعتباره من المفاهيم الحديثة في علم المنظمة، وتأطير هذا المصطلح فلسفياً وفكرياً، حيث ان المنظمات العربية عموماً، والعراقية على وجه الخصوص تفتقر الى فهم ومعرفة وتطبيق الحيوية، والتي هي حاجة ضرورية ملحة يستوجب على المنظمات العمل بها، وليست ترفاً فكرياً يتبادلته مفكروا الادارة ومنظريها.
- ب- لفت الانظار وتوجيه الاهتمام الى جسامه اهمية ادارة المعرفة عموماً وعملياتها خصوصاً، والتي تشكل جزء حيوي من أنشطة المنظمات، وبدونها لا تستطيع المنظمات ان تكون او تتمتع بالحيوية، ولا المنافسة الاستراتيجية في سوق العمل.
- ج- ان فلسفة التنافس بين الشركات لم تعد مسؤولية الادارات العليا او مجالس الادارة، بل هي فلسفة يجب ان يتبناها كل من يعمل في الشركة من مديرها الى أصغر عاملها، حتى تتمكن من البقاء والنمو والاداء.

2- اهداف الجانب العملي

- أ- تحديد اولويات توافر متغيرات الدراسة ميدانياً (قوى التنافس، وحيوية المنظمات، وعمليات ادارة المعرفة) بأبعادها الفرعية. وتحديد تصورات ورؤية افراد عينة الدراسة لهذه المتغيرات.
- ب- اختبار العلاقات المباشرة بين المتغيرات الثلاث، للتعرف على طبيعة العلاقة التأثيرية على مستوى الشركة موضوع الدراسة.
- ج- اختبار مستوى التأثير الكلي بين المتغير المستقل والتابع بوجود المتغير الوسيط.

رابعاً: اهمية الدراسة

- 1- سعى الباحث من خلال هذه الدراسة الى سد الفجوة المعرفية حول طبيعة ونوع العلاقات التي تربط بين متغيرات الدراسة الثلاثة (قوى التنافس، وحيوية المنظمات، عمليات ادارة المعرفة) ومستويات التأثير فيما بينها.
- 2- اختار الباحث عن قصد ثلاث محاور رئيسية في علم الادارة هي الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة وادارة المعرفة وحاول الربط فيما بينها، واكتشاف العلاقات الممكنة بين هذه المحاور، وتطويرها، ونشرها. وفتح الافاق امام البحوث والدراسات للولوج في هذا المضمار.

- 3- ان مجتمع البحث وهي شركة اسيا سيل للاتصالات في العراق تعد من الشركات الرائدة في مجال الاتصالات في العراق. وقطاع الاتصالات هو من اهم القطاعات العاملة في السوق العراقية ومن اكثرها تطورا وتقدما.
- وباعتبار ان تكنولوجيا الاتصالات هي الابرز والاسرع نموا في العراق والعالم. وهي تنمو في بيئة تنافسية حقيقية. فان اختيار الشركة يجعل الدراسة مناسبة للمساهمة في تطوير قطاع الاتصالات عموما والشركة خصوصا.
- 4- اهمية قوى التنافس في التأثير على سلوك المنظمة ونشاطها وميزتها التنافسية وقدرتها على النمو والبقاء.
- 5- اهمية حيوية المنظمات بأبعادها في تحديد مستقبل المنظمة وديمومتها وازدهارها، او تراجعها وفشلها واندثارها.
- 6- اهمية عمليات ادارة المعرفة في نجاح الادارة العليا في تحقيق اهداف المنظمة الحالية والاستراتيجية.
- 7- سعت الدراسة الى الربط بين تأثير عوامل البيئة الداخلية للمنظمة، وتأثير العوامل الخارجية لبيئة المنظمة.
- 8- ربطت الدراسة بين متغيرات لم يسبق ان تمت دراستها معا. وهي قوى التنافس (الادارة الاستراتيجية)، وحيوية منظمات الاعمال (نظرية المنظمة)، وعمليات ادارة المعرفة (ادارة المعرفة). حيث ان مزج هذه المتغيرات في بوتقة واحدة يحتمل ان يظهر لنا نتائج جديدة وغير معروفة ويمكن القول انها غير متوقعة في الجانبين النظري والتطبيقي، ويمكن ان يثير جدلا علميا في هذه المجالات.

خامساً: التعريفات الاجرائية

التعريف الاجرائي هو ذلك التعريف الذي يضيف الى المفاهيم معنى محسوس كونه يزودنا بالخطوات المحسوسة والمعايير المطلوبة لقياس المفاهيم محل الدراسة. ومن خلاله يتمكن الباحث من الحصول على الحقائق المؤكدة حول المتغيرات والمصطلحات الرئيسية لموضوع الدراسة. وهو ايضا عملية تحويل المفهوم او المتغير الى متغير اجرائي قابل للقياس يمكن للباحث استخدامه في الدراسة، ويتضمن العناصر التي يتكون منها المتغير. وفيما يأتي التعريفات الاجرائية المستخدمة في الدراسة.

1- قوى التنافس الخمس لبورتر Porters five competitive forces

وهي القوى التنافسية التي تحدد البقاء والخيارات الاستراتيجية وربحية الاعمال وتشمل :

أ- القوة التفاوضية للمشتريين Bargaining Power of Buyers

وهي قدرة المشتري على خفض اسعار منتج معين الى ما دون سعر البيع العادي، او قدرته على التحكم في سعر المنتج.

ب- القوة التفاوضية للموردين Bargaining Power of Suppliers

وهي قدرة المجهز على رفع سعر منتوجه الذي يجهزه للشركة مما يرفع تكاليف الانتاج على الشركة وتخفض قدرتها التنافسية.

ج- تهديد المنتجات البديلة Threat of Substitutes

وهو توافر منتج بديل منافس لمنتج الشركة يؤثر على حصتها السوقية

د- تهديد الداخلين الجدد Threat of new Entrants

وهو دخول منتجين جدد الى السوق ينافسون الشركة ويخفضون حصتها السوقية.

هـ- تهديد المنافسين الحاليين Threat of Competitive Rivalry

وهو منافسة الشركات الموجودة فعلا حاليا في السوق، والتي تقدم نفس الخدمة، وتزاحم الشركة في حصتها السوقية.

2- حيوية منظمات الاعمال Business Organizations Vitality

وهي قدرة الشركات على ادارة البقاء والنمو والاداء في البيئة المضطربة.

ومن ابعادها :

أ- البقاء Survival وهو قدرة الشركة على الاستمرار في الوجود رغم التحديات والمخاطر.

ب- النمو Growth : هو الزيادة المتواصلة في حجم الشركة او قيمتها او مخرجاتها او مواردها بمرور الزمن .

ج- الاداء Performance : هو قدرة الشركة على تحقيق اهدافها ويقاس بنسبة المنجز الى المخطط .

3- عمليات ادارة المعرفة Knowledge Management Processes

وهي درجة انشاء موارد المعرفة ومشاركتها واستخدامها من قبل الشركة عبر حدودها الوظيفية. ومن ابعادها :

أ- عملية توليد او اكتساب المعرفة Knowledge Creation Processes

وهي اليات جمع المعلومات ودمجها وربطها بالخبرات السابقة.

ب- عملية خزن المعرفة Knowledge Storage Processes

وتعني عمليات الاحتفاظ والبحث والادامة والوصول والاسترجاع للمعلومات في الشركة.

ج- عملية نقل المعرفة Knowledge Transfer Processes

وهو نشاط يهدف الى تحويل المعلومات من شخص الى شخص او/ واشخاص اخرين في الشركة.

د- عملية تطبيق المعرفة Knowledge Application Processes

وتعني عملية استعمال المعلومات واعادة استعمالها والاستفادة منها.

سادساً: منهج الدراسة

يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كما ونوعاً.

فالتعبير النوعي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، اما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة او حجمها او درجة ارتباطها مع الظواهر الاخرى.

ويعد المنهج الوصفي التحليلي أحد اهم مناهج البحث العلمي واكثرها شيوعاً، والسبب مرونته الكبيرة وشموليته. ومن خلاله يستطيع الباحث دراسة الواقع بشكل دقيق، حيث يتعرف على الاسباب التي ادت الى حدوث الظاهرة ويساهم في اكتشاف حلول لها. وبعد دراستها يعقد المقارنة بينها وبين الظواهر الاخرى ومن ثم يحللها.

لهذه الاسباب فقد استندت الدراسة الحالية الى هذا المنهج في اختبار فرضياتها. اذ تم استخدامه في وصف الإطار النظري للدراسة ومتغيراتها. واستخدم التحليل للبيانات وتفسيرها، وايجاد الربط المنطقي بين الظاهرة الموصوفة والبيانات التي تعبر عن قياس محتواها من علاقات ارتباط وتأثير مباشر وغير مباشر.

سابعاً : فرضيات الدراسة والمخطط الفرضي للدراسة

فسر المخطط الفرضي للدراسة بأنه تركيبة متناغمة من المسارات المقترحة للدراسة الحالية لحل مشكلة الدراسة ، ومن هنا وعلى وفق مشكلة وأهداف ومحددات دراستنا الحالية ومن خلال المسح الشامل للأدبيات ذات الصلة باهتمامات الدراسة تم تطوير المخطط الفرضي للدراسة المكون من ثلاثة محاور انظر الشكل (1) اذ يتمثل المحور الأول للمخطط الفرضي، استراتيجيات قوى التنافس بأبعادها وهي (القوى التفاوضية للمشتريين، القوى التفاوضية للموردين، تهديد المنتجات البديلة، تهديد الداخلين

الجدد، تهديد المنافسين الحاليين). ويتمثل المحور الثاني بالمتغير الوسيط وهو عمليات ادارة المعرفة بابعادها(اكتساب المعرفة , خزن المعرفة , نقل المعرفة , تطبيق المعرفة) ، أما المحور الثالث للمخطط فتمثل بالمتغير التابع وهو حيوية منظمات الاعمال بابعاده (البقاء، النمو، الاداء). ويصور المخطط الافتراضي للدراسة، الذي هو تفاعل حركي وسببي (Causal & Dynamic) بين ثلاثة مكونات فكرية وبحثية والذي يمكن تميزه بالخصائص الآتية :

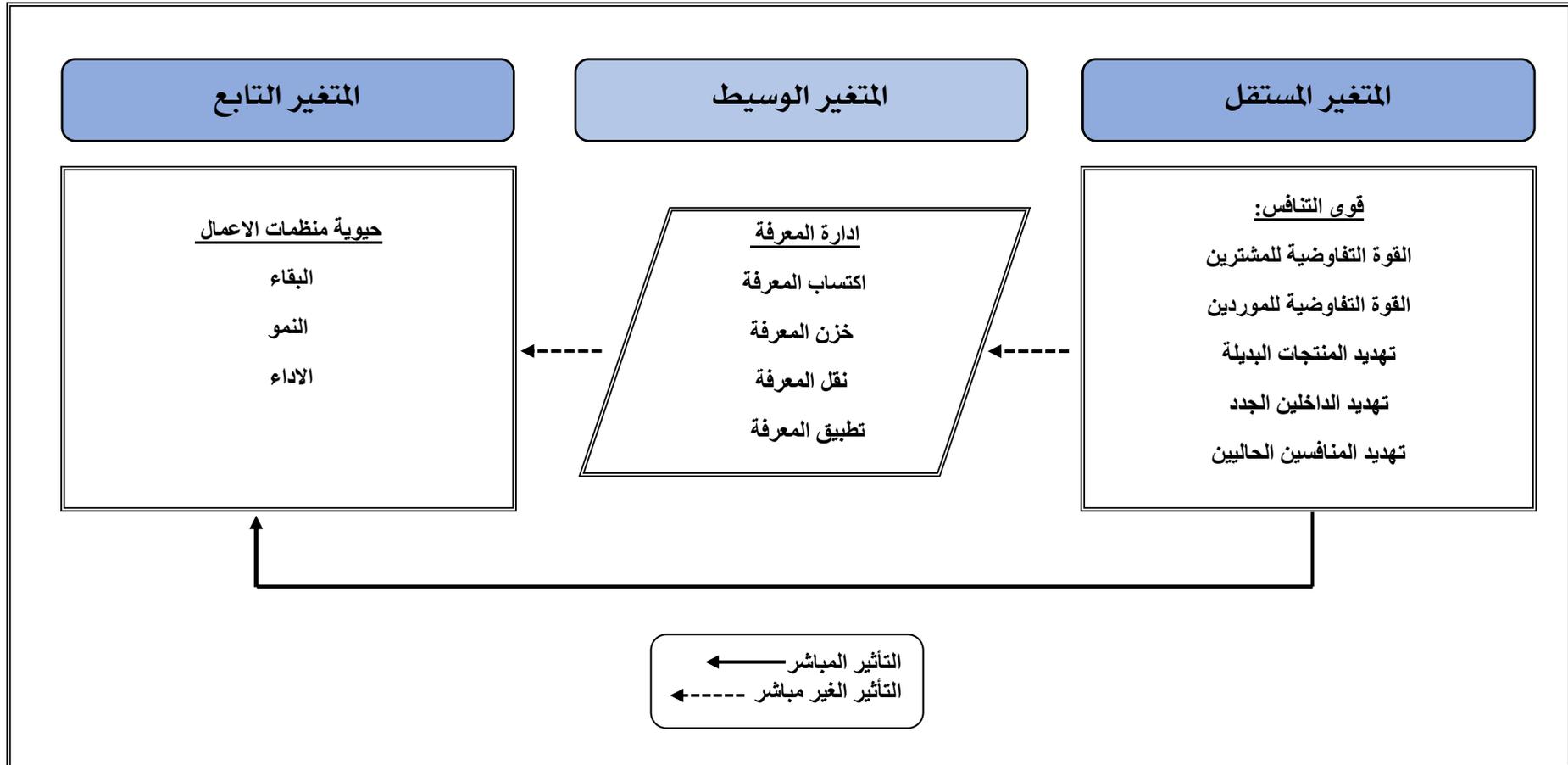
أ- إمكانية تطبيقها في أغلب الشركات العراقية للاتصالات.

ب- تهدف الدراسة ومن خلال بناء المخطط إلى تشخيص العلاقات السببية بين مكونات الرئيسة للدراسة. عبر تحليل ودراسة مدى فاعلية قوى التنافس من خلال بناء عمليات ادارة المعرفة لتطوير انموذج حيوية منظمات الاعمال.

ج- كذلك يهدف المخطط إلى ربط وتكامل بين قوى التنافس من خلال بناء عمليات ادارة المعرفة وتحديد العلاقة بينهما وتأثيرهما في المتغير المعتمد (حيوية منظمات الاعمال).

د- تم اعتماد المقاييس لبناء المخطط للمكونات الرئيسة للدراسة والمتمثلة بالمخطط الفرضي الموضح في الشكل (1) في حالة اعتماده من الآتي :

- المتغير المستقل : قوى التنافس (القوة التفاوضية للمشتريين، القوة التفاوضية للموردين، تهديد المنتجات البديلة، تهديد الداخلين الجدد، تهديد المنافسين الحاليين).
- المتغير الوسيط : عمليات ادارة المعرفة (اكتساب المعرفة، خزن المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة).
- المتغير المعتمد : حيوية منظمات الاعمال (البقاء، النمو، الاداء).



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

مصدر : اعداد الباحث

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الاولى : (لا يوجد تأثير غير مباشر لقوى التنافس في حيوية منظمات الاعمال من خلال عمليات ادارة المعرفة).

الفرضية الرئيسية الثانية : (لا يوجد تأثير غير مباشر للقوة التفاوضية للمشتريين في حيوية منظمات الاعمال من خلال عمليات ادارة المعرفة).

الفرضية الفرعية الاولى : (لا يوجد تأثير غير مباشر للقوة التفاوضية للمشتريين في البقاء من خلال عمليات ادارة المعرفة).

الفرضية الفرعية الثانية : (لا يوجد تأثير غير مباشر للقوة التفاوضية للمشتريين في النمو من خلال عمليات ادارة المعرفة).

الفرضية الفرعية الثالثة : (لا يوجد تأثير غير مباشر للقوة التفاوضية للمشتريين في الاداء من خلال عمليات ادارة المعرفة).

الفرضية الرئيسية الثالثة : (لا يوجد تأثير غير مباشر للقوة التفاوضية للموردين في حيوية منظمات الاعمال من خلال عمليات ادارة المعرفة).

الفرضية الفرعية الاولى : (لا يوجد تأثير غير مباشر للقوة التفاوضية للموردين في البقاء من خلال عمليات ادارة المعرفة).

الفرضية الفرعية الثانية : (لا يوجد تأثير غير مباشر للقوة التفاوضية للموردين في النمو من خلال عمليات ادارة المعرفة).

الفرضية الفرعية الثالثة : (لا يوجد تأثير غير مباشر للقوة التفاوضية للموردين في الاداء من خلال عمليات ادارة المعرفة).

الفرضية الرئيسية الرابعة : (لا يوجد تأثير غير مباشر لتهديد المنتجات البديلة في حيوية منظمات الاعمال من خلال عمليات ادارة المعرفة).

الفرضية الفرعية الاولى : (لا يوجد تأثير غير مباشر لتهديد المنتجات البديلة في البقاء من خلال عمليات ادارة المعرفة).

الفرضية الفرعية الثانية : (لا يوجد تأثير غير مباشر لتهديد المنتجات البديلة في النمو من خلال عمليات ادارة المعرفة).

الفرضية الفرعية الثالثة : (لا يوجد تأثير غير مباشر لتهديد المنتجات البديلة في الاداء من خلال عمليات ادارة المعرفة).

الفرضية الرئيسية الخامسة : (لا يوجد تأثير غير مباشر لتهديد الداخلين الجدد في حيوية منظمات الاعمال من خلال عمليات ادارة المعرفة).

الفرضية الفرعية الاولى : (لا يوجد تأثير غير مباشر لتهديد الداخلين الجدد في البقاء من خلال عمليات ادارة المعرفة).

الفرضية الفرعية الثانية : (لا يوجد تأثير غير مباشر لتهديد الداخلين الجدد في النمو من خلال عمليات ادارة المعرفة).

الفرضية الفرعية الثالثة : (لا يوجد تأثير غير مباشر لتهديد الداخلين في الاداء من خلال عمليات ادارة المعرفة).

الفرضية الرئيسية السادسة : (لا يوجد تأثير غير مباشر لتهديد المنافسين الحاليين في حيوية منظمات الاعمال من خلال عمليات ادارة المعرفة).

الفرضية الفرعية الاولى : (لا يوجد تأثير غير مباشر لتهديد المنافسين الحاليين في البقاء من خلال عمليات ادارة المعرفة).

الفرضية الفرعية الثانية : (لا يوجد تأثير غير مباشر لتهديد المنافسين الحاليين في النمو من خلال عمليات ادارة المعرفة).

الفرضية الفرعية الثالثة : (لا يوجد تأثير غير مباشر لتهديد المنافسين الحاليين في الاداء من خلال عمليات ادارة المعرفة).

ثامناً: الصعوبات التي واجهت الدراسة

لقد واجهت الدراسة بعض الصعوبات خلال انجاز هذا البحث، والتي ساهمت في زيادة حجم الجهد المبذول، والوقت المستغرق لإتمامه، ولا بد من التنبؤ به ان ذكر هذه الصعوبات ليس الهدف منه تعظيم شأن البحث بقدر ما هو ابراز للحقائق التي اكتنفت اعداده.

1- ندرة المصادر المتعلقة بالمتغير المعتمد (حيوية منظمات الاعمال) كونه من الموضوعات الحديثة، والتي قل تتناول الباحثون له. ومن أشهر الباحثين في هذا المجال الباحث الهندي Bishwas، الذي قدم اطروحة دكتوراه في هذا الموضوع عام 2015، ورغم مراسلة الباحث

له أكثر من مرة للاستفادة من خبرته في هذا المجال كونه من الرواد، الا انه لم يرد على المراسلات.

2- ان مكان التطبيق المناسب للبحث في العراق (حسب رأي الباحث) هو قطاع الاتصالات، لكونه القطاع الذي تتوفر فيها الشروط الملائمة للبحث من حيث متغيراته الثلاث بأبعادها (قوى التنافس، حيوية منظمات الاعمال، عمليات ادارة المعرفة).

وشركة اسيا سيل هي من كبرى شركات هذا القطاع في العراق ان لم تكن الاكبر فعلا. وهي الاكبر ليس في قطاع الاتصالات فحسب بل في جميع القطاعات وفقا لما ذكرته شركة Altai الفرنسية لأبحاث التسويق عام 2012.

لهذه الاسباب وقع اختيار الباحث على هذه الشركة جراء البحث فيها. الا ان الباحث اصطدم بعقبة العراق التي وضعتها الشركة امامه، وعدم تعاون مدراءها وموظفيها عند جمع البيانات وتوزيع الاستبانة على مدراء الشركة.

3- لم يتمكن الباحث من الحصول على مقياس جاهز لمتغير قوى التنافس الخمس لبورتر، مما اضطره الى العمل على تطوير مقياس بالاعتماد على بعض البحوث المنشورة حوله. ثم عرضت الاستبانة ككل على مجموعة خبراء لهم باع طويل في مجال اختصاصهم لتحكيمها وابداء النصح والمشورة حول مدى ملائمة الاسئلة للمتغيرات وابعادها وتمثيلها الدقيق للأبعاد، وسلامة صياغتها، ومدى وضوحها وامكانية فهمها من قبل المستجيب.

تاسعا: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة

تعد شركة اسيا سيل من الشركات الاساسية المجهزة لخدمات الاتصالات في العراق. ولديها أكثر من 17.1 مليون مشترك. وهي الشركة الاولى في العراق، وتغطي جميع المحافظات العراقية وبنسبة 99.9% من سكان العراق.

المقر الرئيسي للشركة يقع في مدينة السليمانية، ولها اربع مقرات رئيسية: المركز في اقليم كردستان (السليمانية)، الوسط (بغداد)، الفرات الاوسط (كربلاء)، الجنوب (البصرة) وقد تم اختيار الشركة لتمثل مجتمع الدراسة لكون قطاع الاتصالات هو من اهم القطاعات العاملة في السوق العراقية، ومن اكثرها تطورا وتقدما، وباعتبار ان تكنولوجيا الاتصالات هي الابرز والاسرع نموا في العالم وفي العراق، ولكون شركات الاتصالات في العراق تنمو في بيئة تنافسية حقيقية تجعلها مناسبة لموضوع

الدراسة بمتغيراته الثلاث : قوى التنافس، وحيوية المنظمات، وعمليات ادارة المعرفة. حيث يمكن تحقيق التوافق بين متغيرات الدراسة ومجتمع البحث.

2- عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على عينة قصدية من المديرين العاملين في الشركة بلغ عددهم 263 مدير. وقد تم توزيع 263 استمارة استبانة اعيد منها 246 بنسبة استرجاع بلغت (93.5%). تم اهمال 5 استمارات منها غير مكتملة تعد غير صالحة. فيكون عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل هو 241 استبانة بنسبة استجابة بلغت 98%. وجدول (1) يبين عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل.

الجدول (1) عدد الاستبانات الموزعة في شركة اسيا سيل

الاستمارة			عينة الدراسة □	مجتمع
نسبة الاستجابة	المسترجعة	الموزعة		
%93.5	246	263	شركة اسيا سيل	

المصدر: اعداد الباحث استناداً على ما تم جمعه من شركة آسياسيل

فيما يبين الجدول (2) خصائص عينة الدراسة ضمن عدد من الفقرات التي وضعها الباحث في الاستبانة.

الجدول (2) خصائص عينة الدراسة

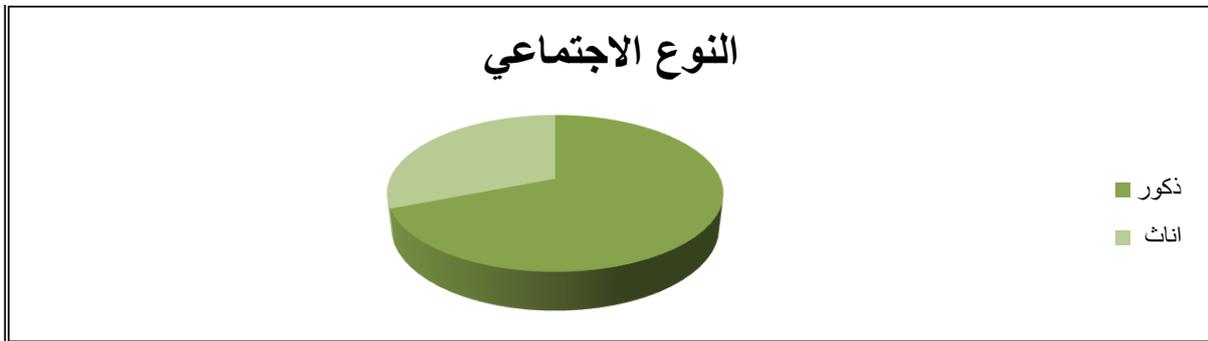
ت	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
1	النوع الاجتماعي	ذكر	166	%69
		أنثى	75	%31
		المجموع	241	%100
2	الفئة العمرية	30 فأقل	39	%16
		31-40	55	%23
		41-50	118	%49
		51-60	24	%10

61 فأكثر	5	%2		
المجموع	241	%100		
دبلوم	60	%25	التحصيل العلمي	3
بكالوريوس	145	%60		
الدراسات العليا ماجستير، دكتوراه	36	%15		
المجموع	144	%100		
أقل من 10	84	42		
20-11	96	%40		
30-21	61	%20		
31 فأكثر	-	-		
المجموع	241	%100		

المصدر: اعداد الباحث استناداً على ما تم جمعه من شركة آسياسيل

3- وصف العينة

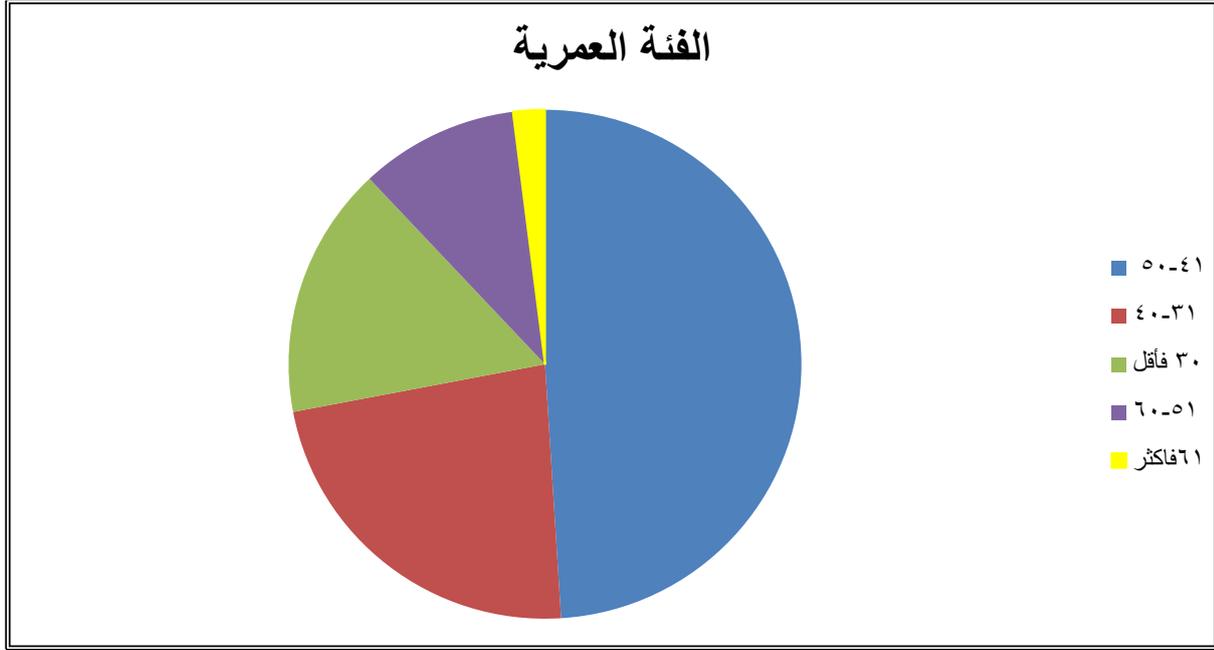
أ- النوع الاجتماعي : اوضحت النتائج الواردة في جدول (2) ان غالبية افراد العينة من الذكور, اذ بلغت نسبتهم %69 بما يعادل 166 فردا. في حين بلغت نسبة الاناث %31 وبما يعادل 75 فردا. وهذا يعني ان الشركة تعتمد بشكل اساسي على العنصر الرجالي. ويوضح الشكل (2) هذه النسب.



الشكل (2) توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي

المصدر: اعداد الباحث استناداً على ما تم جمعه من شركة آسياسيل

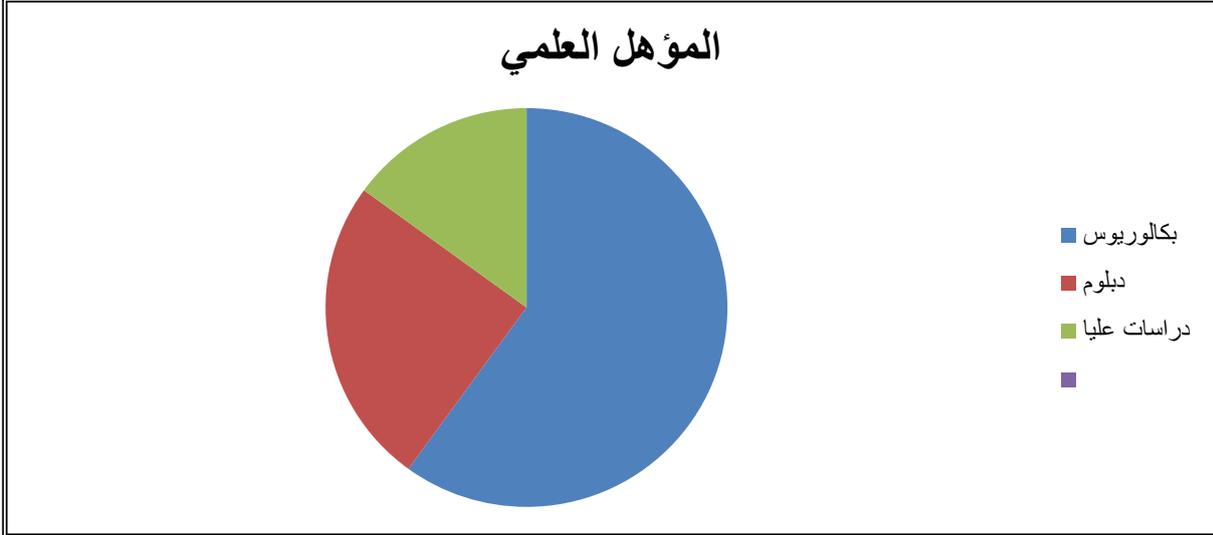
ب- الفئة العمرية : اوضحت النتائج الواردة في الجدول (2) ان حوالي نصف افراد العينة تقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية 41- 50 اذ بلغت نسبتها 49% , تلتها الفئة العمرية 31-40 والتي بلغت نسبتها 23%. وسجلت الفئة العمرية 61 سنة فاكثر ادنى نسبة بلغت 2%. ان هذه النسب تشير الى ان الشركة تعتمد اساسا على الفئة العمرية ذات الخبرة والمعرفة في مجال عملها. والشكل (3) يوضح هذه النسب.



الشكل (3) توزيع العينة حسب الفئات العمرية

المصدر: اعداد الباحث استناداً على ما تم جمعه من شركة آسياسيل

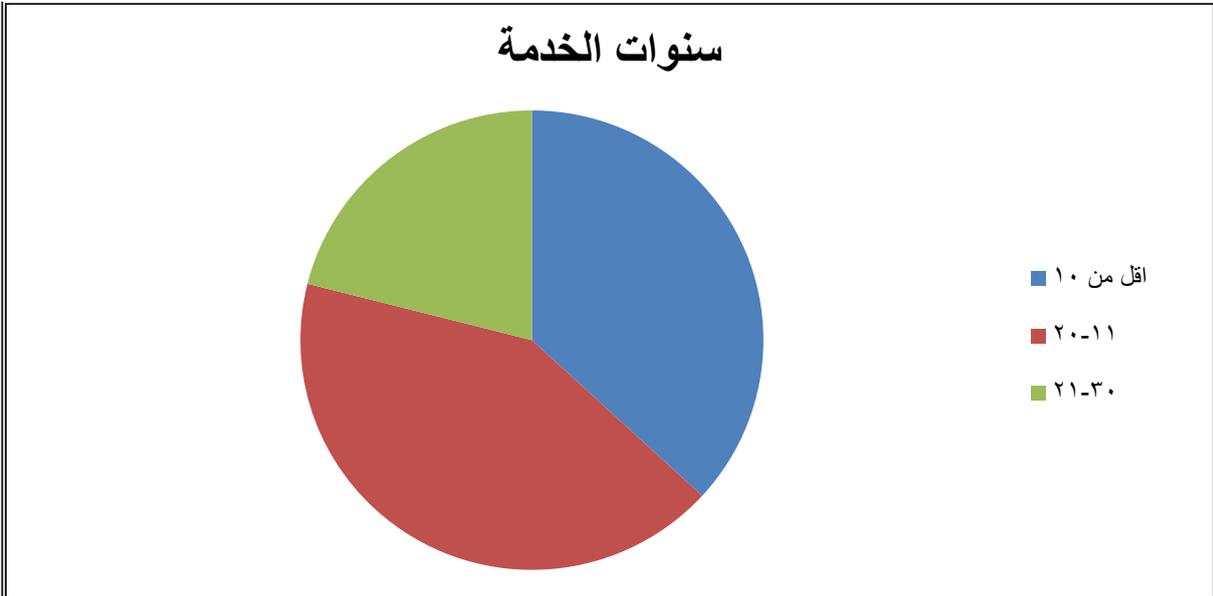
ج- المؤهل العلمي : تشير النتائج الواردة في الجدول (2) ان معظم افراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس اذ بلغت نسبتها 60% , في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم (ما قبل البكالوريوس) 25% . في حين كان نصيب حملة الشهادات العليا (ما بعد البكالوريوس) حوالي 15%. ان هذه الارقام توضح ان عينة البحث تملك القدرة على فهم واستيعاب اسئلة الاستبانة. والشكل (4) يشير الى هذه النسب.



الشكل (4) توزيع العينة حسب التحصيل الدراسي

المصدر: اعداد الباحث استناداً على ما تم جمعه من شركة آسياسيل

د- مدة الخدمة : اظهرت النتائج الواردة في الجدول (2) ان نسبة 42% من افراد العينة لديهم خدمة تتراوح بين 11-20 سنة , يليهم من لديهم خدمة اقل من 10 سنوات. اما اقل نسبة فهي للذين تراوحت خدمتهم بين 21-30 سنة، وقد بلغت 21% . وهذا يدل على ان معظم افراد العينة هم ممن يمتلك خبرة في العمل. ويوضح الشكل (5) هذه النسب.



الشكل (5) توزيع العينة حسب سنوات الخدمة

المصدر: اعداد الباحث استناداً على ما تم جمعه من شركة آسياسيل

تاسعاً: أدوات الدراسة

1- اساليب جمع البيانات

فيما يتعلق بالإطار النظري للبحث فقد تم الاعتماد على الكتب والمراجع والدوريات والابحاث والمقالات والرسائل والأطاريح وعلى شبكة الانترنت.

اما الإطار العملي او التطبيقي فقد استند الى استمارة الاستبانة كمصدر رئيس لجمع البيانات والمعلومات، حيث اعدت الاستبانة بالاعتماد على مقاييس تم اختبارها في بحوث منشورة، باستثناء المتغير الاول (قوى التنافس)، حيث لم يتمكن الباحث من العثور على مقياس جاهز، فتم اللجوء الى تطوير مقياس بالاعتماد على رؤى بعض الباحثين. وقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء لتحكيمها والاستفادة من آراؤهم وملاحظاتهم.

تضمنت الاستبانة محورين اساسيين هما:

المحور الاول : وتضمن معلومات تعريفية عامة تخص افراد عينة البحث شملت (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة).

المحور الثاني : تضمن الاسئلة الموجهة الى عينة البحث مبوبة في ثلاثة ابواب رئيسية، يمثل كل منها متغير من المتغيرات الثلاث، وبواقع 31 سؤال للمتغير المستقل (قوى التنافس الخمس لبورتر)، و18 سؤال للمتغير الوسيط (عمليات ادارة المعرفة)، و11 سؤال للمتغير التابع (حيوية المنظمات)، وبمجموع 59 سؤال.

2- اساليب التحليل الاحصائي

يعد التحليل الاحصائي أحد الادوات التي تستخدمها جميع العلوم في الوصول الى النتائج، لأنه يقدم نتائج دقيقة، وله دور كبير في تحويل البيانات الى معلومات مهمة.

والتحليل الاحصائي هو الحل الامثل للتجارب حول السلوك انساني كما هو الحال في منظمات الاعمال. وهو الوسيلة الاساس التي يمكن من خلالها اثبات صحة الفرضيات او عدم صحتها.

ونستعرض فيما يأتي الادوات الاحصائية المستخدمة في الدراسة :

1. ادوات الصدق والثبات

أ- التوزيع الطبيعي : ويستخدم للتأكد من مدى خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي لتحديد امكانية اعتماد الاساليب المعلمية في التحليل والاختبار من عدمه.

- ب- التحليل العاملي التوكيدي : ويستخدم لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية.
- ج- معامل الثبات (كرونباخ الفا) : ويستخدم للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانيا دون تداخل او تعقيد .

2. الادوات الاحصائية الوصفية

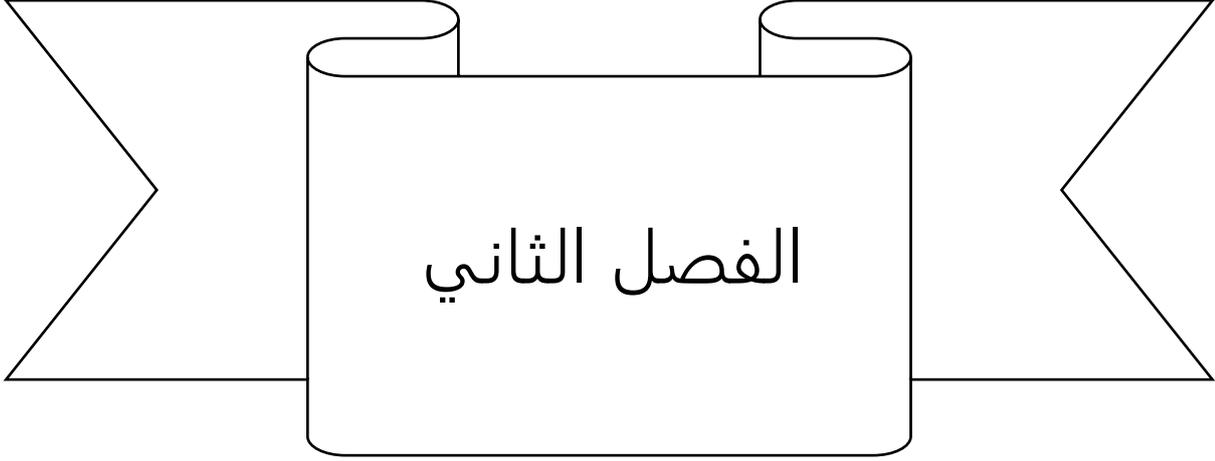
- أ- الوسط الحسابي : ويستخدم لتحديد مستوى الاجابة على الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانيا.
- ب- الانحراف المعياري : ويستخدم لتحديد مستوى تشتت اجابات العينة عن الوسط الحسابي.
- ج- معامل الاختلاف النسبي : ويستخدم لتحديد مدى تجانس اجابات العينة ضمن مجتمع واحد.
- د- الاهمية النسبية : وتستخدم لتحديد شدة الاجابات ومستوى اهميتها النسبية ميدانيا .

3. الادوات الاحصائية التحليلية

- أ- معامل الارتباط البسيط Pearson : ويستخدم لتحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين.
- ب- نمذجة المعادلة الهيكلية : وتستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات وتشمل :
- تقدير المعلمة المعيارية (الوزن الانحداري المعياري (S.R.W)
 - معامل التحديد (R).
 - قياس معنوية معامل الانحدار باستخدام النسبة الحرجة (C.R)
 - قيمة مستوى المعنوية (P.Value).

وقد تم استخدام البرامج الاتية :

- SPSS V.25
- Amos V.23
- Microsoft Excel 2010



الجانب النظري للدراسة

تمهيد:

تم تخصيص هذا الفصل من الدراسة لمناقشة الاطار النظري والمفاهيمي للقوى التنافس وحيوية المنظمات وعمليات إدارة المعرفة على وفق مجموعة من الأدبيات ذات العلاقة بمواضيع الدراسة، حيث سيتضمن هذا الفصل من اربعة مباحث رئيسة وكما يأتي :

المبحث الأول

قوى التنافس

المبحث الثاني

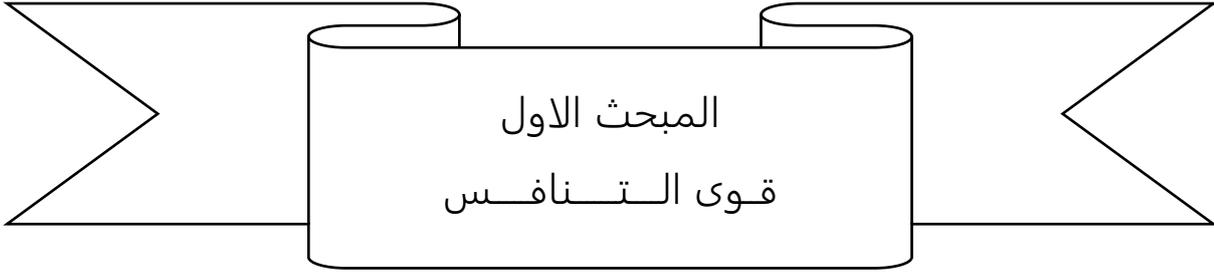
حيوية المنظمات

المبحث الثالث

عمليات إدارة المعرفة

المبحث الرابع

العلاقة بين متغيرات الدراسة



توطئة :

شهد العالم ولايزال يشهد تحولات وتطورات كبيرة ومتنوعة في جميع المجالات، وخاصة الاقتصادية منها. ومن ارتفاع ملحوظ في عدد المنظمات على اختلاف مجالات نشاطها واشتداد المنافسة بينها الى العولمة ونقل التكنولوجيا كلها عوامل ادت بالمنظمة المعاصرة بمختلف تخصصاتها الى البحث عن المداخل الاستراتيجية التي تمكنها من مواجهة هذه التحديات. ولعل المدخل الاستراتيجي يمثل الاكثر فعالية وتحديا من بين هذه المداخل، وهو يمثل فهم المنظمة لمحيطها الخارجي، البعيد منه والقريب. وعند الحديث عن المحيط القريب فان التفكير يقودنا الى التطرق الى موقع المنظمة في مجال صناعتها ضمن مجموعة من المؤثرات والعوامل ذات التأثير المباشر عليها كالمنافسين الحاليين والمرتبين ومورديها وعملائها، وغيرها من العوامل التي تشكل في مجموعها المحيط الخاص بالمنظمة او ما يصطلح عليه بالمحيط التنافسي الذي يضم مجموعة من القوى هي القوى التنافسية.

اولا: الإطار المفاهيمي للتنافسية

ان محيط المنظمة عموما يتسم بالتغير والتطور الشديد وهو ما يفرض عليها ايجاد الطرق والاساليب التي تمكنها من مواجهة هذه التغييرات، واقتحام المحيط لتثبيت جودتها في مجالات انشطتها. ومن هذا المنطلق ظهر مصطلح التنافسية ليلقى بظلاله على جميع أنشطة ووظائف المنظمة، فالمحيط الذي تنشط فيه يحتم عليها انتهاج مجموعة من الاستراتيجيات لسلوكها التنافسي من اجل البقاء في السوق (Evans,2015:42).

سنقوم بتسليط الضوء على مصطلح التنافسية انطلاقا من تحديد الإطار المفاهيمي له، وصولا الى الاستراتيجيات التنافسية التي قدمها العالم مايكل بورتر. اذ يعد مفهوم التنافسية من أقدم المفاهيم في الفكر البشري (Kilduff&Staw,2010:943).

فأصل هذا المصطلح يعود الى الحضارة اليونانية. وبحسب قاموس Collegiate Dictionary De Webster فالمنافسة كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية Competere، والتي تعني البحث

الجماعي . ولكن عندما استخدم المصطلح في اللغة الانجليزية سنة 1620 تحول معناه ليصبح معنى التنافسية الحالي، ويشير الى كيفية التأقلم والتفاعل. اما اليوم فالمصطلح يعني ان تكون في حالة منافسة او صراع. لذا فان مفهوم التنافسية يختلف باختلاف المستوى الذي يتم التطرق اليه فيما اذا كان عن منظمة، او قطاع، او دولة (Sanders et al.,2020:306).

فالتنافسية على صعيد المنظمة تسعى الى كسب حصتها ومركزها في السوق الدولي، والتي تختلف عن تنافسية قطاع تتمثل بمجموعة من المنظمات العاملة في صناعة معينة. وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد والمجتمع فيها (Evans,2015:42).

ثانيا : نشأة أنموذج قوى بورتر التنافسية

على الرغم من ان أنموذج بورتر يعد واحدا من الاطر التي تستخدم على نطاق واسع ومتعدد لتحليل بيئة الصناعة، فان قوى بورتر الخمس لاتزال نادرة في تجاوز المجال النظري في كليات ومجالات ادارة الاعمال وبالتالي فهي بحاجة الى مناقشة مطولة نوعا ما في الاهمية والخطوات وفقا لرأي (Kabeyi,2018:39) .

وتعود نشأة أنموذج بورتر الى المقالة التي نشرها في مجلة business Review Harvard في عام 1979 تحت عنوان كيف تشكل القوى التنافسية استراتيجية لـ مايكل بورتر (Mohapatra,2012:265)، والتي كانت اول ما نشر له في هذه المجلة ومثلت ثورة واضحة في مجال الاستراتيجية.

ثم تم تطوير الانموذج في كتاب الاستراتيجية التنافسية: تقنيات تحليل الصناعات والمنافسين والذي نشر عام 1980. وهو يقدم انموذجا بسيطا مستخدما في تحليل البيئة التنافسية للمنظمات، بهدف توضيح مصادر القوى المؤثرة على اداء وعمل المنظمات باستخدام منظور (الخارج الداخلى) وأصبح هذا الانموذج منذ ذلك الوقت اسلوبا هاما لتحليل هيكل صناعة وبرامج المنظمات في العمليات الاستراتيجية (Takata,2016:5611).

ويرتكز هذا الانموذج على نظرية مدخل التنظيم الصناعي والتي تفترض ان جاذبية مجال الصناعة الذي تعمل فيه المنظمة تحدد بنية ونوعية السوق، بسبب تأثير هيكل السوق على سلوك المشاركين فيه. وتتمحور فكرته الرئيسية في ان نجاح او فشل منظمة العمل في ادارة شؤونها يتأثر بمجموعة اساسية من القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية. وان البناء التنظيمي لبيئة التنافس والتي تشمل المنظمة ذاتها والمنظمات الاخرى العامة في مجال صناعتها، يحدد سلوك تلك المنظمة في محيط بيئتها

التنافسية. ويعتقد بورتر ان السلوك التنافسي لأي منظمة ينتج مستوى معيناً من الاداء يؤدي على المدى البعيد الى التأثير الواضح في البناء التنظيمي لبيئة المنافسة وربما يؤدي الى تغييرها (Mthooko&Ogotu,2015:334).

وبالتالي يتضح ان نموذج بورتر موجه نحو التحليل البيئي للمنظمة وجاذبية السوق بغية التعرف على المنظمات المنافسة وتحديد نقاط قوتها وضعفها وقدراتها والفرص والتهديدات والاهداف والاستراتيجيات، وهو يمثل جزءاً مهماً وفعالاً من المراجعة الخارجية للمنظمات. كما ان تجميع وتقييم المعلومات عن المنافسين ضروري لوضع استراتيجية كفؤة وناجحة، فمعرفة المنافسين الرئيسيين ليس امراً بسيطاً لان كثيراً من المنظمات الخارجية تعمل على التنافس لتحقيق اعلى ربح لها (Wang&Chang,2009:54).

ويعتمد تحليل هذا النموذج على حقيقة مفادها انه اذا تغيرت احدى هذه القوى فلا بد من اعادة تقييم المنظمة لسوق العمل المرتبط بأدائها، وليس هذا فقط ولكن يمكن ايضا استخدامه في محاكاة تغيير هذه القوى الخمس وما قد يترتب عليها في محيط العمل والاسواق المحيطة، ولذا يعد هذا النموذج احد الاساليب الذكية للتخطيط ضد مخاطر وتقلبات سوق العمل والتغيير المفاجئ في مجريات بيئة العمل (Mahat,2019:1082).

ويرى الباحث ان هذا النموذج من الانموذجات الاساسية في استراتيجيات منظمات الاعمال وما يزال يحظى بقبول ورواج كبيرين في الاوساط العلمية والعملية. ورغم بعض الانتقادات التي توجه له بين حين واخر، الا انه ما يزال يتمتع بمكانة مرموقة في عالم منظمات الاعمال، ويدل على ذلك انتشاره الواسع واستخدامه في العديد من البحوث والدراسات المتعلقة بشركات الاعمال وفي مختلف القطاعات الانتاجية والخدمية. وهذا ما دعا الباحث لاستخدامه في هذه الدراسة .

ثالثاً: مفهوم القوى التنافسية لبورتر

طرح بورتر كما سبق وان ذكرنا إطار القوى الخمس وهو يمكن ان يساعد في تقييم جاذبية الصناعة، وكيفية تأثير اتجاهات على المنافسة، والاستراتيجيات اللازمة للتنافس بشكل أفضل.

واكد بورتر 1985 على الميزة التنافسية التي يتم انشاؤها، وبالتالي يمكن التحكم فيها من قبل المنظمات الفردية. ويرى بورتر ان العوامل التي تؤثر على الوضع التنافسي للشركة في السوق هي خمسة عوامل:

- القوة التفاوضية للمشتريين
- القوة التفاوضية للموردين
- تهديد الداخلون الجدد
- تهديد المنتجات البديلة
- التنافس بين الشركات القائم

وأشار (نوفيكوف 2018) الى ان انموذج القوى الخمس هو اقوى قوة تنافسية تحدد ربحية الصناعة واهميتها في صياغة الاستراتيجية. وهو الإطار الأكثر تأثيراً واستخداماً على نطاق واسع لتقييم جاذبية الصناعة.

ويفترض (مارشال 2018) ان القوى الخمس التي تشكل عادة هيكل الصناعة قابلة للتطبيق بشكل صارم بغض النظر عما إذا كانت الشركة تخطط او لاتخطط.

ويدعم أنموذج القوى الخمس التحليل الاستراتيجي للتفاعلات بين الشركات والهيكل التي تؤثر نجاحها النسبي ومواقعها داخل هذا الهيكل (31 : Mugo, 2020).

وتتكامل هذه القوى مع عوامل اخرى يجب اخذها في الاعتبار، مثل نمو الصناعة، والتكنولوجيا، والابتكار، والعلاقة مع القطاعات الاخرى (Mahat, 2018: 1082).

وبعد التعرف على مختلف القوى التنافسية التي قدمها بورتر والاشارة الى ان هذه القوى تختلف مجالات تأثيراتها من قطاع لآخر ومن صناعة لأخرى، نجد انه من الضروري التعرف على معنى تحليل هذه القوى والاساليب المستخدمة لتحليلها (Kabeyi,2018:40).

يعرف التحليل اصطلاحاً انه عملية تقسيم شيء محدد الى اجزائه او مكوناته الرئيسية (Porter,2019:49). اما تحليل القوى التنافسية فيشير الى دراسة الوضعيات والتقارير التي تربط المنظمة مع كل واحد من المتعاملين معها (زبائن، موردين، ومنافسون). ان هذا التعريف قد تطرق الى الزبائن والموردين والمنافسين بوصفهم جزءاً فعالاً من القوى التنافسية للمنظمة. كما يعرف انه مجموعة ادوات تستخدمها الادارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في المحيط التنافسي وتحديد مجالات الفرص والتهديدات (Hoque&Chia,2012:123).

ان هذا التعريف قد أكد ان التحليل عبارة عن مجموعة من الادوات التي تصل في الاخير لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة. وفي تعريف اخر هو مجموعة ادوات تقيس الحدة التنافسية في قطاع ما، كما تسمح بتقديم صورة واضحة حول مختلف القوى التي تواجهها المنظمة والبحث عن اي

منها لها التأثير الاكبر، وهذا التعريف يتفق مع سابقه في ان عملية تحليل القوى التنافسية عبارة عن مجموعة من الادوات والتقنيات (Tomar,2020:46).

ويتفق ايضا في انه يحدد القوى التي تواجهها المنظمة اي الفرص والتهديدات، الا انه اضاف عنصر التأثير اذ يرى ان الهدف من التحليل هو البحث عن اي من القوى التنافسية لها الاثر الاكبر على المنظمة. كما يمكن تعريفه على انه مجموعة من الوسائل والادوات المستخدمة في تجميع وتحليل وفرز واستنتاج مؤشرات ونقاط مهمة من البيانات والمعلومات المتاحة عن القوى التنافسية، فهذه البيانات والمعلومات تعطي الادارة مؤشرات دقيقة عن جوانب الفرص والتهديدات (Kabeyi,2018:41).

وفي تعريف مختصر للقوى التنافسية لبورتر هي مجموعة من القوى ذات التأثير المباشر على المنظمة. ويعتبر هذا التعريف اوضح واشمل من سابقه. فقد عرف تحليل بورتر على انه عبارة عن مجموعة من الوسائل والادوات، وان التحليل يعتمد على مجموعة من البيانات، وان نتيجة التحليل لا تقدم للمنظمة حولا لمشاكلها بل فقط تبين لها مجموع نقاط الفرص التي يمكن ان تقتنصها والتهديدات التي يجب عليها تجنبها (Dobbs,2014:32).

ولهذا يعتبر بورتر من اهم الرواد في مجال الاستراتيجية الذين تطرقوا الى هذه القوى، اذ جمعها بورتر في خمس قوى اساسية هي: المنافسون في الصناعة او المنافسون الحاليون، المنافسون المحتملون، المنتجات البديلة، الزبائن والموردين (Lord et al.,2021:51).

ومن خلال التعاريف المقدمة يمكن اعتبار ان تحليل القوى التنافسية عبارة عن عملية اجراء فحص ودراسة للمحيط التنافسي عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها وتحديد اتجاهاتها وبالتالي التعرف على الفرص التي يمكن للمنظمة اقتناصها وكذا التهديدات التي تواجهها والعمل على تجنبها. فهناك من يسميها المحيط القريب او المباشر كون تأثيرها على المنظمات يعتبر تأثيرا متفاوتا. (Lord et al.,2021:51).

ويرى الباحث ان فحص المحيط البيئي للسوق من خلال استخدام نموذج القوى الخمس لبورتر، يمكن ان يقدم للشركات صورة بانورامية واضحة وشاملة عن بيئتها الخاصة بما تتضمنه من عوامل جذب، وموانع دخول او ما اصطلح عليه بالفرص والتهديدات. ومن ثم تستطيع الشركات دراسة ظروفها الداخلية، ومعرفة امكانية تغيير هذه الظروف بما يخدم مصالحها، وتوجيه امكاناتها ومواردها لتحقيق اهدافها وفقا لعوامل البيئة المحيطة.

رابعاً: أهمية القوى التنافسية لبورتر

يشكل النظام الاقتصادي العالمي الجديد المتمثل خاصة في تحرير قيود التجارة العالمية تحدياً كبيراً لدول العالم أو بالأحرى منظماته وخاصة تلك الموجودة في الدول النامية. إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة جيدة للبلدان النامية والناشئة (Dobbs,2014:33).

لذا تبرز أهمية القوى التنافسية في أنه يعطي صورة عن مستقبل المنظمة وليس عن حاضرها فقط الأمر الذي يساعد على وضع خطط وبدائل استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة ومدى إمكانية تأثيرها على أنشطة المنظمة وأهدافها. وفي تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته (Yu&Chiu,2023:586).

كما تتبع أهمية القوى التنافسية من كونها تعمل على توفير المحيط التنافسي الملائم لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها في تشجيع الابتكار، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج، ورفع مستوى الأداء، وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار. وتساعد أهمية هذا في القضاء على أبرز عقبة تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية وهي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير (Baporikar,2015:599).

كما أن لقوى التنافس أهمية واضحة في صياغة استراتيجية الموارد. فهي تساعد في فهم القوى التنافسية المختلفة في بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها. كما يساهم تحليل القوى التنافسية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمام المنظمة سواء تعلق الأمر بالسلع والخدمات، أو طرق التوزيع والأساليب وشروط الدفع، وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها.

وتقود عملية التحليل أيضاً إلى تحديد الفرص التي يمكن اقتناصها والمخاطر والمعوقات والتحديات التي يجب تجنبها أو تجاوزها وفهم أكبر للميزة التنافسية (Birru&Hermawan,2022:3).

وتحديد نقاط قوة وضعف المنافسين في مواجهة نقاط قوة وضعف المنظمة، وتساعد في فهم استراتيجيات وخطط وأنشطة المنافسين الأمس واليوم وغداً، وإيضاً لها أهمية في المساعدة على امتلاك أساس معلومات يستخدم كأساس لامتلاك المنظمة ميزة لمواجهة المنافسة، والتعرف على إمكانيات التكامل الخلفي والإمامي لتخفيض القوة التفاوضية للموردين والزبائن، إضافة إلى استخلاص أهم العوامل والمميزات والأساليب التي تخص الصناعة لمعرفة حواجز الدخول والخروج منها، وشروط

تنقل عوامل الانتاج ، ومنه يمكن معرفة الوضعية التنافسية المناسبة وقيمتها الاستراتيجية القريبة والبعيدة المدى (Kharub&Sharma,2017:132).

خامسا: اهداف القوى التنافسية لبورتر

ان تحليل القوى التنافسية تمثل عملية اجراء فحص للقوى التنافسية عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها، وتحديد اتجاهاتها، وبالتالي التعرف على الفرص التي يمكن للمنظمة اقتناصها و التهديدات التي تواجهها والعمل على تجنبه (Dobbs,2014:34).

اذ يهدف تحليل القوى التنافسية الى وضع المنظمة ضمن موقع واضح في المحيط التنافسي الذي تعمل فيه وبيان الفرص والتهديدات التي تواجهها والذي بدوره يهدف الى فهم العوامل التي تؤثر على الربحية في صناعة معينة واتخاذ قرارات محددة سواء صناعة محددة او لزيادة القدرات صناعة معينة، او تطوير الاستراتيجيات التنافسية (Wee,2017:34).

ولكن يجب الاشارة الى انه يمكن استخدام هذا النموذج عند مواجهة ثلاثة منافسين على الاقل في سوق المنافسة. مع الاخذ في الاعتبار تأثير الاليات والسياسات الحكومية الحالية او المحتملة على مجريات الصناعة. وبالتالي يمثل نموذج بورتر إطار تحليليا يستخدم في تقييم استراتيجيات الاعمال والاسواق واداة تحليل للمميزات التنافسية والعلاقة المتبادلة مع السوق.

وتقارن هذه الاداة محيط العمل او بيئة العمل الداخلية مع البيئة الخارجية على نطاقها الاوسع. كما يعكس هذا التحليل الاستراتيجي مدى نجاح المنظمة في تحقيق وانجاز اعمالها وتحقيق اهدافها والذي يعتمد على التمثيلات الذهنية التي نتصورها عن هذا النجاح وعن الاطراف الفاعلة في المنظمة لذلك فهو يعالج انطلاقا من الوسائل والعمليات التي يتطلبها بلوغ هذه الاهداف. (Hifza&Maskur,2020:1748).

ومن المنظور الاستراتيجي يرتبط هذا التحليل ارتباطا وثيقا بالقدرة التنافسية والتوقع حاضرا ومستقبلا، ويعبر عن قدرة المنظمة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، اي تحقيق الكفاءة والفعالية في نفس الوقت. وبالتالي فهو يعكس قدرة المنظمة على تفعيل استراتيجياتها، ومواجهة القوى التنافسية الخارجية، وبذلك فهو يقيس مدى تحقيق الاهداف، ويحدد طريقة استخدام الموارد، كما انه يعالج مدى دنو المنظمة من الوضعيات التي رسمتها لنفسها في المستقبل وبالتالي مدى نجاح استراتيجيته (Baporikar,2015:600).

ومن بين الاهداف التي تسعى اليها سياسة التنافسية هي تشجيع المنافسة وخلق البيئة المناسبة للتنافسية في الاسواق المحلية والدولية وذلك من خلال تعزيز المنافسة السوقية وتحقيق الفعالية في

توظيف الموارد وعدالة الدخول الى الاسواق والخروج منها، واعطاء فرصة لكل المنظمات لتحقيق مستويات انتاج بأقل تكاليف ممكنة، مع توفير البيئة السوقية التي يتساوى فيها السعر والتكلفة الحدية للإنتاج (Porter,2015:358).

ويحقق هذا التحليل اهداف توفير المعلومات وهي اهم الاهداف التي تسعى الادارة الاستراتيجية الى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها. وفي ضوء هذه المعلومات تستطيع الادارة التحكم في حدة انشطتها وتوجيهها حسب تلك المعلومات. وعلى الادارة ان يكون لديها اسلوب ريادي للتأكد من صحة المعلومات الواردة لان الاخطاء غير مسموح بها في مجال المنافسة. بالإضافة الى ذلك يساعد تحليل القوى في صياغة الاهداف التي يجب تحقيقها والتي يجب ان تخضع لدراسة المحيط الخارجي الذي يساعد في وضعها او تعديلها حسب نتائج تلك الدراسة، هذا الى جانب دورها في وضع الاهداف التشغيلية لمختلف الادارات والوظائف (David,2019:1014).

سادسا: اساليب القوى التنافسية لبورتر

ان قوى التنافسية ما هي الا جزء من المحيط الخارجي للمنظمة ، فهي مثل محيطها الخاص القريب او المباشر. لذا فان الاساليب المستخدمة في تحليل المحيط الخارجي تنطبق على اساليب تحليل القوى التنافسية (Baporikar,2015:600).

ولان المعلومة تعتبر اساس التحليل فانه يفترض بالمنظمة ان تعتمد على مصادر متنوعة وموثوق بها في الحصول على البيانات الضرورية المتعلقة بالقوى التنافسية (Prasad&Warrier,3-4). ويمكن لها ان تعتمد في جمع المعلومات على :-

1. انظمة المسح البيئي

تأخذ انظمة المسح البيئي اشكالا مختلفة ومتعددة وفق احتياجات وقدرات وامكانيات المنظمة المستخدمة لها، وبشكل عام فان هذه الانظمة تكون واحدة او أكثر من ثلاث انماط اساسية هي كالاتي (Bohari&Fuad,2013:2):

- انظمة المسح غير المنتظمة: وهذه تمثل دراسات وتحليلات وجمع بيانات ومعلومات غير منهجية وغير منتظمة ويحاكي اغلبها الظروف والازمات الخارجية.
- انظمة المسح المنتظمة: هذه الانظمة تدور حول احداث منتظمة يتم فحصها لغرض اختبار مكونات استراتيجية المنظمة.

- انظمة المسح المستمرة: وهذه الانظمة تراقب وتفحص بشكل مستمر مكونات بيئة المنظمة فالمسح هنا يمثل انظمة مستمرة وليس عملية وقتية.

2. انظمة التنبؤ

ان التنبؤ بمعطيات المحيط يمثل خطوة محورية اساسية في تحليل القوى التنافسية. ومن اهم الطرق التي تستخدم في التنبؤ (Yunna&Yisheng,2014:798-799):

- الاتجاه : ونعني به اتجاه تحرك المتغير موضع التحليل والتنبؤ.
- التقلبات الفصلية : وهي تقلبات تحدث بصورة معتادة خلال فترة زمنية محددة.
- التقلبات الدورية : للمتغير موضوع التحليل وهي تختلف عن التقلبات الفصلية في كون ان زمن التقلب هنا وحجمه يختلفان مع اختلاف حجم ومدة دورة الاعمال.
- التقلبات العشوائية : وهذه التقلبات تحدث بصورة غير منتظمة بحيث يصعب التنبؤ بها.
- اسلوب التقدير والتخمين : يستخدم هذا الاسلوب في التنبؤ عندما تتعامل الادارة مع بعض المتغيرات التي لا يمكن التعبير عنها كميًا.
- اسلوب دلفي : هذا الاسلوب يعتمد على استقصاء المختصين والخبراء من داخل المنظمة او خارجها بهدف معرفة آرائهم بالتغيرات المحتملة في القوى التنافسية.
- السيناريوهات: السيناريو هو القصة التنظيمية المعدة للإخراج والتنفيذ وتشمل على وصف الاشخاص والتفاصيل الخاصة بالمشهد وقد استخدم السيناريو في ادارة الاعمال (Baporikar,2015:601).

3. الرقابة البيئية

يمكن للإدارة العليا للمنظمة ان تشكل بحكم تجربتها وخبرتها الطويلة منهجيتها الخاصة للرقابة على الاحداث والتغيرات البيئية واتجاهات تطورها استنادا الى رؤيتها وفلسفتها التي تؤمن بها، وكذلك المدراء الرئيسيين في المنظمة يمكن ان يعيدوا النظر باستمرار في الاستنتاجات والاطروحات المقدمة بالدراسة الخاصة بالمسح والتنبؤ البيئي (Porter,2015:359).

وفي هذه الحالة فان الرقابة العامة للأحداث البيئية يمكن ان ينطلق منها العديد من البحوث المتخصصة وفي مختلف الاتجاهات لغرض التأكد من صحة ودقة المؤشرات الضعيفة الملتقطة من قبل المدراء من بعض المؤشرات والاحداث البيئية. ويمكن القول ان الحصول على المعلومات المطلوبة بأحد الاساليب الثلاث المذكورة سابقا (المسح البيئي، التنبؤ البيئي والرقابة البيئية) يبقى ليس كافيا لوحده للحديث باننا قمنا بتحليل القوى التنافسية بل يجب على المديرين استغلال المعلومات المحصل عليها في

استخراج الفرص والتهديدات لان هذا العنصر يعتبر العملية الاهم في تحليل القوى التنافسية (Wee,2017:35).

سابعا: عيوب تحليل القوى التنافسية لبورتر

تشير احدى الدراسات لتحليل القوى التنافسية، بان هذا التحليل يجسد كلا من الذكاء التنافسي لجمع البيانات حول المنافسين وتحليل وتفسير البيانات لغرض صناعة القرارات الادارية. اذ قامت هذه الدراسة كذلك بتحديد ستة عيوب غالبا ما تلاحظ في طرق تحليل القوى التنافسية. والجدول التالي يبرز هذه العيوب ويطباقها مع النشاطات التي يمكن ان يقوم بأجرائها المدراء التنفيذيون او الادارة العليا لمعالجة وتصحيح تلك العيوب (Sheehan,2010:26)، (Ghicajanu,2021:170)، (Huggins&Izushi,2015:460).

الجدول (3) عيوب التحليل التنافسي والنشاطات او الاجراءات الاداري

□العيوب	□الاجراء الاداري التنفيذي
سوء تقدير حدود الصناعة	تغير صورة المنافسة من خلال التركيز على نوايا المنافسين والنظر الى الصناعة من منظور الداخلين الجدد، ودراسة سبب اخفاق الداخلين الجدد واجراء فحص دقيق لأسباب فشل المنافسين
سوء تحديد المنافسة او التعرف عليها	دراسة انماط استجابة المنافسين والعيوب واجراء مسح على العملاء والموردين والتركيز على قابلية المنافسين وامكاناتهم.
الافراط في التركيز على الكفاءة المنظورة للمنافسين	دراسة انماط استجابة المنافسين وتحليل الوظائف والاتجاهات غير المرئية للمنافسين
الافراط في التأكيد اين يتم التنافس وليس على كيفية ذلك	دراسة نوايا الاستراتيجيات للمنافسين ودراسة الصناعة من منظور المنافسين
الافتراضات الخاطئة حول المنافسين	تحويل مقولة المنافسة الجيدة الى حقيقة حية ودراسة افعال المنافسين وانماط المنافسين وانماط استجابتهم وتامين او ضمان تمثيل مجاميع متنوعة في عملية تحليل التنافس وتوعية العاملين حول المنافسين واثبات صلاحية الافتراضات من خلال مناقشتها مع الموردين والعملاء
الشكل النهائي للنتائج من التحليل	ايلاء الاهتمام الى الكوادر العاملة والتنظيم ووجود رؤية موحدة لتحليل المنافسة وتكامل التحليل مع عمليات صناعة القرار واستخدام المداخل غير التقليدية في تحليل المنافسين

Source: Ghicajanu, M. (2021). Competitive analysis of the business with the Michael Porter model. Annals of the University of Petroșani. Economics, 21(1), 169-178.

وطرح جارلاند 2019 نقدا مهما للقوى الخمس قائلا ان هناك دائما طريقة للمستهلكين والموردين للوصول الى بعضهم البعض دون الخضوع لقوى بورتر الخمس، مما يعني انه في العصر الحديث لا تنطبق القوى بالكامل اعتمادا على الصناعة المعنية. ويضيفان بعض الاسواق ستتطلب تخطيطا مختلفا مع تجاهل القوى الخمس.

ويشير Mugo الى تجاهل العديد من العوامل المؤثرة في النموذج مثل الافتراض ان المستهلكين لا يستطيعون الوصول الى المنتجات البديلة، وانه لا توجد اسواق جديدة على الاطلاق.

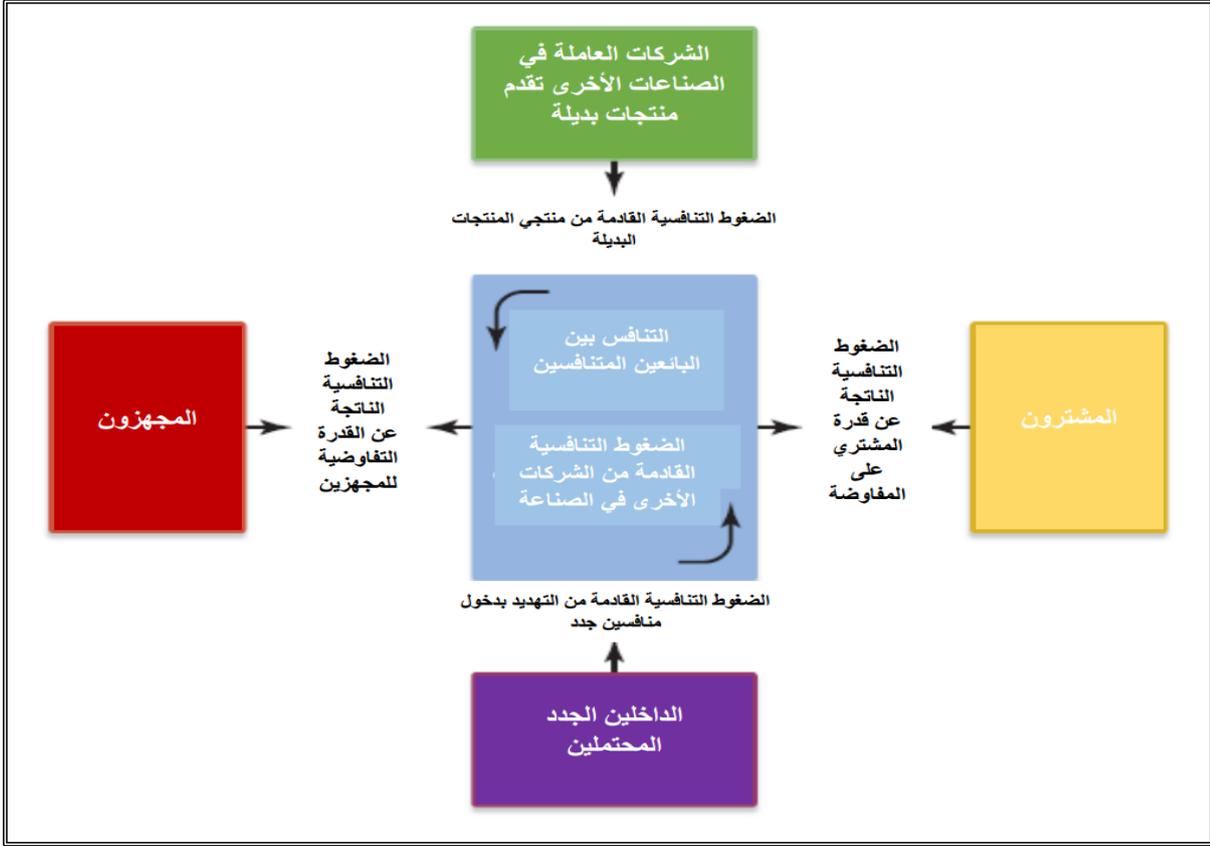
ويضيف 2018 Gnjudie انتقادات اخرى مشيرا الى ان القدرة التنافسية تخضع لبعض السيطرة خاصة مع قواعد مكافحة الاحتكار وديناميكية معظم الاسواق.

واشار فوكس 2019 ان الصناعات المختلفة لديها نهج مختلف تماما عن افتراضات بورتر. ورفض الافتراض ان العملاء يمكن ان يؤثروا في اسعار في بعض الصناعات. ويشير ايضا الى ان التحليل الجزئي الذي تجريه الشركة لا يمكن التنبؤ به بشكل صحيح بالاستجابة الفعلية في السوق، وبالتالي يعطي نتائج خاطئة في اختبار القوى الخمس مما قد يؤدي الى فشل الاداء.

ويرى الباحث ان هذه العيوب لا تقلل مطلقا من اهمية إطار التحليل، وان اغلب العيوب لا يمكن تعميمها فهي تظهر في اماكن محددة وازمنة معينة بل وقد تخص شركات بذاتها.

ثامنا: ابعاد القوى التنافسية لبورتر

أشار بورتر إلى خمس قوى فقط أما القوة السادسة (أصحاب المصالح الآخرين) فقد تمت اضافتها لاحقا. وان هذه الابعاد يمكن أن تعتبر كمحددات وموجهات لنشاطات اي منظمة ضمن مجال الصناعة في الأمد القصير. والاستراتيجي الناجح يمكن أن يدرس ويحلل الصناعة من خلال ترتيب كل قوة تنافسية على أنها قوة ضعيفة أو متوسطة أو قوية (Sheehan,2010:27)، (Yu&Chiu,2023:586)، (Mohapatra,2012:266).



شكل (6) قوى التنافسية الخمسة التي تقود الصناعة

Sources: Janes, A., & Sutton, C. (2018). Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage. McGraw Hill.p51.

1. القوة التفاوضية للمشتريين

أجري بورتر تقييما شاملا لقوة المشتريين، وافترض ان المشتريين يجسدون قوة تنافسية نظرا لقدرتهم على ممارسة ضغط يخفض الاسعار، وتقديم طلبات للحصول على جودة عالية او خدمات اضافية، والتأثير على المنافسة بين المتنافسين.

ويؤيد العديد من العلماء اراء بورتر. فقد لاحظ كيلبي وبوسمان 2000 ان تركيز المشتري يقلل الربحية في المقام الاول في الصناعات التنافسية مقارنة بصناعات احتكار القلة (Obu,2022:93)

ويشمل مشترو خدمات الاتصالات، الافراد والشركات. والعامل الاكثر تأثيرا في اتخاذ قرار الشراء هو حساسية الاسعار وجودة الخدمة المقدمة. وتعتمد حساسية السعر على سلوك المستهلك ومستوى دخله (Osman, et al. ,2018: 4).

وطبقا لبورتر ايضا تكون مجموعة المشتريين مؤثرة اذا اشترت كميات كبيرة من اجمالي ايرادات البائع (93 : 2022 , Obu).

واكد شنايدر 1996 ان كبار المشتريين يحصلون على اسعار اقل لان الموردين يتنافسون بقوة أكبر على كبار المشتريين، مما يخلق لكبار المشتريين فرصة لدفع اسعار اقل مما يدفع منافسيهم الصغار.

واشار بورترانه إذا كان المشترون مندمجين سابقا او يمكنهم الاشارة بشكل موثوق الى تهديد قوي بالتكامل العكسي، فان قدرتهم على المساومة ستزداد.

واظهر Indersl 2007 انه في اعقاب الاندماج قد يتم تحفيز بائع التجزئة لتعزيز قوة المشتري من خلال التعهد باستراتيجية الشراء من مصدر واحد. وقد يؤدي غياب مجموعات المشتريين المؤثرة الى تناقص المنافسة. (Obu, 2022:93)

ان سيطرة المشتريين على المدفوعات تكون مقرونة بعدد المشتريين في السوق والقيمة النسبية لكل مشتري على حدة بالنسبة للشركة، والتكلفة التي يتحملها المشتري للتبديل بين الموردين. وفي الاسواق التي يكون بها عدد المشتريين المؤثرين قليل، فغالبا ما يكونون قادرين على فرض شروطهم. (Baug, 2022:4-7)

وتتحدد قوة المشتريين بقدرتهم على خفض الأسعار، وتتأثر بعدد المشتريين من الشركة ومدى اهمية كل مشتري، وكم يكلف تحول المشتري الى شركة اخرى. وكلما كان عدد المشتريين اقل وأكثر قوة، زادت قوة تأثيرهم. (Uikhaq, 2018:115) ويمكن للشركة فرض شروطها والحفاظ على الارباح إذا كان عدد المشتريين كبيرا. (Budiharso, 2022:173)

وترتبط قوة المشتري التفاوضية مع تهديد البدائل، فعندما يفقد المشترون قوتهم التفاوضية، يزيد احتمال الاستبدال. وان حجم المبيعات يتأثر بالمستجدات التي تغير سلوك المستهلك وقوته الشرائية وقد تمكنه من استبدال منتج الشركة او خدمتها. (Dobbs,2014:32-45) وفي بعض الصناعات تدخل الدولة كمشتري كبير، وهنا ستتأثر الشركة بتغيير السياسات المالية والنقدية للدولة. (Indraratheen, 2020:188)

ان المشتريين يؤثرون على السوق بشكل مباشر وفعال من خلال قدرتهم على خفض الأسعار، والتفاوض حول الجودة العالية والخدمات الإضافية يجعل المتنافسين يتصارعون فيما بينهم، وجماعة المشتريين تكون قوية إذا كان أحد أو بعض العناصر التالية موجودة (Bhatia,2016:115) (Baporikar,2015:601):

- المشتري يشتري حصة كبيرة من منتجات البائع.
- المشتري له إمكانية الاندماج الكلي من خلال إنتاج نفس المنتج.

- الموردین البدلاء كثيرين بسبب معيارية المنتج وعدم تمايزه.
- التغيير في كلف الموردین قليل جداً.
- شراء المنتج يمثل نسبة عالية من كلف المشتري.
- المشتري يربح مبلغ قليل لذلك يكون حساس جداً للاختلافات في الكلف.
- عدم أهمية المنتج للمشتري بحيث يستطيع استبداله بسهولة.

2. القوة التفاوضية للموردین

تحدد قوة الموردین من خلال قدرتهم على رفع اسعارهم او خفض مستوى جودة السلعة او الخدمة التي يقدمونها، او تحويل التكاليف الى الشركات. وكلما اضطرت الشركة ان تختار من بينها، كان من الاسهل التبديل. والافضل للشركة ان يبقى الموردین على التزامهم معها الى امد بعيد لضمان جودة المنتجات. وتقوم بعض الشركات بتوقيع عقد مع مورديها بتوفير مواد تلبي معايير الجودة الخاصة بالشركة وإذا كانت غير مطابقة تعيدها الى المورد. (Ulkhay, 2018:118)

ان سيطرة الموردین على الاسعار دالة على عدد الموردین، وتقردهم منتجهم او خدمتهم، وحجمهم، وقوتهم النسبية، وكلفة التبديل بينهم. (Baugh,2022:4-7)

ان وجود العديد من الموردین ذوي الجودة العالية يقلل التكاليف. وليس من السهل العثور على مورد منخفض الكلفة على الامد البعيد اذا لم يكن هناك خيارات يتم الاختيار من بينها. (Budiharso, 2022:173)

تقدم العديد من المنتجات من قبل موردي المواد الخام، وهذا يوضح أهمية الاحتفاظ بعلاقات جيدة مع الموردین. حيث يتمتع الموردون بالقدرة على فرض الشروط والاسعار وتوفير المواد وفقاً لقوة السوق وديناميكيات السوق الحالية. ويمكن للمورد القوي زيادة تكاليف المواد الخام دون تقليل حجم المبيعات. (Dobbs,2014:32-45).

ويمكن للمورد ايضا ان يمارس ضغوطه على الشركة إذا كان منتج حصرياً، ولا يستطيع سوى عدد قليل من الموردین توفيره. وستنخفض القوة التفاوضية للشركة بسبب اعتمادها على هذا المورد.

وفي قطاع الاتصالات تتأثر القوة التفاوضية للموردین بعنصرين أساسيين :

اولاً- قوة مزودي معدات الشبكة (NEPs) مثل مقدمو الخدمات السحابية، وهي الشركات التي تقدم حلول الاتصالات لمقدمي الخدمات مثل مشغلي الهاتف الثابت والمحمول، وكذلك لعملاء الشركات.

ثانيا- مقدمي حلول الاتصالات (CSPs) وموردي القوى العاملة. (Osman, et al., 2018: 4) ان المورد يمكن أن يؤثر على الصناعة تأثيرا مهما من خلال قدرته على رفع الأسعار أو تقليل مستوى الجودة للسلع والخدمات المشتراة المقدمة، ويكون المورد قويا إذا طبق بعض العناصر التالية (Mugo,2020:30-31):

- صناعة المورد مسيطر عليها من شركات قليلة ولكنها تبيع للكثير من المشترين.
- المنتج أو الخدمة فريدة في نوعها وكلف ابدالها يكون عالية.
- المنتجات البديلة غير متوفرة.
- الموردین قادرین على التكامل الأمامي ومنافسة الزبائن بشكل مباشر.
- المشتري لا يمثل إلا نسبة قليلة من سلع وخدمات المجهز.
- القوة النسبية لباقي أصحاب المصالح

القوة السادسة التي يجب أن تضاف إلى إطار بورتر تتضمن جماعات أصحاب المصالح من بيئة المهمة (Baporikar,2015:602). وبعض هذه الجماعات هي الحكومات والدائنين والهيئات الاجتماعية والهيئات التجارية والاتحادات وجماعات المصالح الخاصة، وأهمية أصحاب المصالح تختلف من صناعة لأخرى وحسب نوع الصناعة (Wee,2017:35)

3. تهديد المنتجات البديلة

افترض بورتر ان البدائل تحد من امكانات الربح من خلال وضع حد اعلى للأسعار التي يمكن للمنظمات وضعها. وكلما زادت جاذبية المبادلة بين السعر والاداء التي تقدمها البدائل، كلما زادت صعوبة الحصول على الارباح.

اثبت (Bulow etal 1985) انه عندما تكون منتجات المنافسين بدائل استراتيجية، ويتنافسون في احتكار القلة في اسواق متعددة، فان عمل الشركة في سوق ما، يمكن ان يحول استراتيجيات المنافس في سوق اخرى من خلال التأثير على تكاليفها الحدية في تلك السوق الاخرى. المصدر الرئيس (Obu, octobber2022)

ان البدائل في قطاع الاتصالات هي بطاقات الاتصال Calling cards وخدمات VOIP المدارة دوليا، والانترنت الفضائي، والهواتف الفضائية، وشبكات الجيل التالي NGNs. وتشكل خدمات المنافسين المحليين لكل من الصوت والبيانات تهديدا لمعدل نمو الشركات المنافسة. وتشكل البدائل أكبر تهديد عندما تتمكن من تقديم خدمة أفضل للمشتريين بتكاليف أقل من خلال التغييرات التي تعمل على تحسين قيمة منتجاتها او خدماتها (Osman, et al., 2018:3)

يمكن للبدائل ان توفر للمنتجات نفس الدور بطرق مختلفة. فاذا تعززت البدائل يمكن للمنافسين اضعاف موقف الشركة. اما إذا كانت البدائل معدومة، فيمكن للشركة ان تكون في موقف قوي وثابت في السوق، واذا كانت البدائل متوفرة فسينخفض الربح والعكس صحيح (Ulkhay, 2018 :115)

المنتج البديل هو المنتج الذي يبدو مختلفاً ولكنه يستطيع ارضاء نفس الحاجات كما لمنتج آخر، على سبيل المثال الایمیل كبديل للفاكس والانترنت كبديل للفيديو، والشاي يمكن أن يكون بديل للقهوة. فإذا ارتفع سعر القهوة إلى حد ما فإن شاربى القهوة ممكن أن يتحولوا إلى شرب الشاي. وسعر الشاي سوف يكون بديل لسعر القهوة (Chisula,2018:2).

وقد تلبي منتجات الصناعات الاخرى متطلبات مماثلة. حيث ان وجود المزيد من البدائل للمنتج تعني زيادة المنافسة وانخفاض الارباح.

ويمكن للبدائل خفض تكاليف الانتاج والارباح، وبدلاً عن ذلك يمكن ان تؤدي اسعار البدائل المنخفضة الى زيادة المبيعات وجذب المزيد من الزبائن مما يقلل المبيعات الحالية للشركة. (Pringle & Huisman,2011: 36-58)

ويمكن ان يؤثر تحويل التكاليف بين البدائل ومنتجات الصناعة او هو المشتري بالبدائل على تهديد المنتجات والخدمات البديلة.

تتطلب الصناعة والربحية تهديداً بديلاً منخفضاً، وهو عكس ما يريده المشترون عندما:

أ- تكون مرونة الطلب عبر الاسعار منخفضة.

ب- تكون تكاليف التحويل مرتفعة.

هنا تكون المنتجات والخدمات البديلة اقل احتمالاً. (Dobbs,2014: 32-45)

4. تهديد الداخلين الجدد

يتأثر وضع الشركة بقدرة منافسين آخرين على دخول السوق. ومن ثم يتعين على الشركة ان تفكر في مدى سهولة دخول السوق. فاذا لم يتطلب الامر سوى القليل من الجهد لدخول السوق والمنافسة بفاعلية، او اذا كانت الشركة لا تتمتع الا بقدر قليل من الحماية لتقنياتها الرئيسية، فيمكن للمنافسين دخول السوق بسرعة واطعاف موقف الشركة. اما اذا كانت الشركة تضع حواجز قوية وراذعة ودائمة امام دخول المنافسين، فيمكنها الحفاظ على وضع مناسب والاستفادة منه بشكل عادل. (Ulkhay, 2018:43)

يمكن للمنافسين ان يدخلوا السوق بسهولة إذا كانت حواجز الدخول سهلة.

وحواجز او عوائق الدخول تشمل :

أ- حقوق براءات الاختراع والملكية.

- ب- الوصول الى البنية التحتية والتكنولوجيا المتطورة.
- ج- الحواجز التي تفرضها الحكومة او اقتصاديات الحجم واستثمار الاولي المرتفع.
- د- ارتفاع تكاليف التحويل للزبائن المخلصين.
- هـ- صعوبات الحصول على المواد الخام.
- و- صعوبات الحصول على قنوات توزيع فعالة. (Dobbs2014 :32-45)
- ومن المهم جدا معرفة مدى سهولة دخول المنافسين الجدد الى السوق. حيث يمكن للداخل الجديد ان يعطل البيئة التنافسية في مجال عمل الشركة بسرعة إذا كانت النفقات العامة منخفضة وكانت الخبرة متاحة مجانا.
- وعندما يصل الداخلون الجدد الى السوق فهم على استعداد للحصول على جزء من حصة السوق، وبالتالي انشاء قدرات جديدة مما يؤدي الى تسريع المنافسة وانخفاض ربحية الشركات الاخرى. (Indranath,2020: 188)
- ويشير تهديد الداخلين الجدد الى احتمال تأكل الارباح بسبب المنافسين الجدد. ويعتمد مدى التهديد على العوائق الحالية امام الدخول، وردود الفعل من المنافسين الحاليين.
- فاذا كانت حواجز الدخول مرتفعة، او توقع الداخل الجديد انتقاما حادا من المنافسين الراسخين، فان التهديد يصبح منخفضا.
- ان حواجز الدخول كثيرة بما فيها براءات الاختراع، وتحديد العلامة التجارية، ووفورات الحجم. تشير وفورات الحجم الى توزيع تكاليف الانتاج على عدد الوحدات المنتجة، حيث تنخفض تكلفة المنتج لكل وحدة مع زيادة الحجم. وهذا يمنع الدخول حيث يجبر الداخل على الدخول على نطاق واسع والمخاطرة برد فعل قوي، او الدخول على نطاق ضيق وقبول مشاكل الكلفة، وكلاهما خياران ير مرغوب فيهما.
- ان مصادر وفورات الحجم مثل الخصم على المشتريات بالجملة من المدخلات، ومزايا توزيع تكاليف انتاج الثابتة على حجم انتاج كبير، والوفورات من توزيع تكاليف التسويق والاعلان على حجم كبير من الانتاج (Indiatsy, 2014:77)
- ان تمايز المنتجات هو التهديد القوي للعلامة التجارية وولاء العملاء، والتمايز يخلق حاجزا امام الدخول من خلال اجبار الداخلين على الانفاق بكثافة للتلب على ولاءات العملاء الحالية.
- وكذلك فان متطلبات راس المال المرتفعة تخلق عائقا امام الدخول بسبب الحاجة الى استثمار موارد مالية كبيرة للمنافسة او الاعلانات، والأبحاث المحفوفة بالمخاطر او غير القابلة للاسترداد. (Batemch, 2004:45)

العامل الاخر هو تكاليف التمويل في الحات التي ينشا فيها عائق امام الدخول بسبب وجود تكاليف لمرة واحدة يواجهها المشتري عند التحول الى منتج اخر.

كما ان الوصول الى قنوات التوزيع يمنع الداخلين الجدد بسبب الحاجة الى تأمين قناة توزيع لمنتجاتها. هناك ايضا عيوب التكلفة بغض النظر عن الحجم او وفورات الحجم التي تمنع دخول الداخلين الجدد.

وقد تتمتع الصناعات القائمة بالفعل بمزايا مستقلة عن وفورات الحجم من خلال تقديم منتج خاص، وسهولة الوصول الى المواد الخام والاعانات الحكومية. وكلما قلت حواجز الدخول، كلما زاد تهديد الداخلين الجدد.

وإذا تمكنت شركة جديدة من إطلاق اعمالها باستثمار رأسمالي منخفض والعمل بكفاءة على الرم من صر حجم عملياتها، فمن المحتمل ان تشكل تهديدا. ومن الخطورة الدخول في صناعة ذات حواجز دخول منخفضة. المصدر السابق

ولقد أكد بورتر ان قرارات الدخول في كثير من الاحيان تدور حول السعر المانع للدخول والذي يعرف على انه السعر الذي يكون كافيا لتغطية المكافآت المتوقعة من الدخول، مقابل التكاليف المتوقعة بعد تعديله وفقا لجودة المنتج.

وافترض ان تكاليف الدخول ستعتمد على رد فعل المنافسين الحاليين، وايضا تعتمد بشكل كبير على حواجز الدخول.

ويمكن ان يكون السعر المانع للدخول هو السعر المحدد الذي تفرض فيه الشركة القائمة سعرا بين سعر الاحتكار ومتوسط الكلفة على المدى البعيد.

وفي سوق الاحتكار إذا لم يكن الداخل الجديد متأكدا من دالة الكلفة الخاصة به، وإذا كانت كلفة الوحدة الواحدة والشركة القائمة لها ارتباط ايجابي مناسب، فان السعر الحدي سيكون اعلى من سعر الاحتكار

أن الداخلين الجدد إلى الصناعة يجلبون عادة طاقة جديدة ورغبة في الحصول على حصة سوقية وموارد كبيرة، لذلك فهم يمثلون تهديدات للمنظمات الموجودة حالياً. وتهديد الداخلين يعتمد على وجود حواجز على الدخول للصناعة ورد الفعل المتوقع من المنظمات الموجودة حالياً، وحاجز الدخول يضع صعوبة على المنظمة التي ترغب بالدخول إلى الصناعة، وأهم الحواجز المحتملة على الدخول هي (Bohari&Fuad,2013:3-4):

- اقتصاديات الحجم في الإنتاج والمبيعات: فهي تعطي مزايا كبيرة في تخفيض التكاليف للشركات الكبيرة.

- تمايز المنتج: شركة مثل P & G والتي تصنع بعض المنتجات مثل مسحوق الغسيل تخلق حاجز قوي جداً على الداخلين من خلال المستوى العالي من الإعلان والترويج.
- المتطلبات الرأسمالية: الحاجة إلى استثمار موارد مالية كبيرة في المعدات التصنيعية لإنتاج الطائرات الكبيرة يخلق حاجز كبير على الداخلين الجدد لأي منافس مثل شركة بوينغ . (Wee,2017:37).
- الكلف التبادلية: لقد أصبحت برمجيات مثل أكسل وورد يمكن أن تؤسس في مكتب واحد ومدراء المكتب مترددين جداً في استخدام أي برنامج جديد بسبب كلف التدريب المرتفعة.
- الوصول إلى القنوات التوزيعية: الرياديون الصغار غالباً ما يجدون صعوبة في الحصول على مجال في رفوف أي سوبر ماركت لسلعهم بسبب أن المحلات الكبيرة لبيع التجزئة تأخذ أجور على الرفوف.
- مزايا الكلفة واستقلالية الحجم: المنتج الجديد عندما يربح حصة سوقية كافية ليقبل كمعيار لهذا النوع من المنتج والسوق له الميزة الرئيسية.
- السياسة الحكومية : الحكومات يمكن أن تحد من الدخول الجديد إلى الصناعة من خلال متطلبات التراخيص ومحددات الحصول على المواد الأولية (Ghicajanu,2021:171).

5. تهديد المنافسين الحاليين

القوة الخامسة وفقاً لبورتر هي تهديد المنافسين الحاليين أو ما يعرف أيضاً بالتنافس بين المتنافسين، والتي يمكن تعريفها على أنها الجهود التي تبذلها الشركات في السوق أو المتنافسون الحاليون للحفاظ على حصتهم السوقية وتحسينها. (Osman, et al., 2018: 4)

افتراض بورتر 1980 ان التنافس بين المتنافسين السائدين يأخذ الشكل المعتاد للتنافس من خلال تطبيق استراتيجيات التسويق مثل حرب الأسعار، والمناوشات الاعلانية، وادخال منتجات جديدة، وتحسين خدمة الزبائن او الضمانات.

ويحدث التنافس لان واحد او أكثر من المتنافسين اما يشر بالضغط، او يتصور امكانية تعزيز موقعه التنافسي.

وافترض انه عندما تكون هناك العديد من الشركات المتنافسة، فان احتمالات وجود شركات مشاكسة من شأنها ان تشعل منافسة كبيرة قائم. لان بعض الشركات تثق في قدرتها على توليد تحركات دون ان تتم مراقبتها، حتى لو كان هناك عدد قليل نسبيا من الشركات إذا كانت تملك

تقريباً نفس الحجم من الموارد اللازمة للانتقام المستمر والقوي، فقد تصبح عرضة للاعتداء على بعضها البعض.

واكد بورتر ان هناك عوامل اضافية تسهل المنافسة مثل بطء نمو الصناعة، وارتفاع التكاليف الثابتة، وإذا كان المنتج مميز. (Obu, 2022:97)

وهنا ينظر الى عدد المنافسين وقوتهم. فإذا كان التنافس شديداً، فيمكن للشركة جذب العملاء من خلال تخفيضات كبيرة في الاسعار، وحملات تسويقية عالية التأثير. وإذا كان التنافس في حده الأدنى فمن المتوقع ان تتمتع الشركة بقوة هائلة وارباح كبيرة. (Ulkhayq, 2018:115)

يصور مفهوم (القوة الحيوية) Vital Force الخاص بالتنافس بين قادة السوق. فإذا دخلت المزيد من الشركات الى السوق، ستتأثر الاسعار والارباح. ونتيجة لذلك ستتغير استراتيجيات الاعمال.

ونظراً لوجود العديد من المنتجات عالية الجودة المتاحة، يمكن للمشتريين بسهولة اختيار افضل منتج من شركة اخرى، ويحدث ذلك عندما : (Carlos & Segarra,2006: 100-112)

- توجد منتجات مماثلة في سوق واحدة
- يستخدم المنافسون استراتيجيات مماثلة
- المنتجات لها ميزات وفوائد مماثلة
- نمو الصناعة بطيء
- حواجز الدخول منخفضة امام الداخلين الجدد

في أغلب الصناعات تكون المنظمات فيها معتمدة بصورة تبادلية والمنافسة تتحرك من خلال منظمة تستطيع التنبؤ بامتلاك أثر كبير على منافسيها وهذا قد يسبب حالات الثأر والمواجهة بينها، وحسب بورتر فإن شدة المنافسة تعتمد على وجود عدة عناصر اساسية أهمها (Grundy,2006:213):

- عدد المتنافسين: عندما يكون المتنافسون عددهم قليل ومتقاربين في الحجم كما في صناعة السيارات في أمريكا فإنهم يراقب كل واحد منهم الآخر للتأكد من بأنه يطابق أي تحرك من قبل منظمة أخرى لإيجاد تحرك مقابل ومساوي له.
- نسبة نمو الصناعة : أي بطئ في النمو يساعد على نشوء حرب الأسعار لأن الطريق الوحيد للنمو هو في أخذ المبيعات بعيداً عن المنافسين.
- خصائص المنتج أو الخدمة : قد يكون المنتج فريداً جداً مع مميزات عديدة من غيره من منتجات نفس النوع أو قد يكون نمطي أي له نفس الخصائص مع غيره بغض النظر عن البائع.

- مقدار الكلف الثابتة : لأن الخطوط الجوية تطير طائراتها بجدول بغض النظر عن عدد المسافرين لأي رحلة فهي تقدم خدمات مكلفة من غير عائد وهذا يزيد من الكلف الثابتة.
- الطاقة : إذا كانت الطريقة الوحيدة لزيادة الطاقة هي من خلال بناء مصانع جديدة فيجب أن تعمل كل الوحدات بأقصى طاقة لتقليل الكلف قدر الإمكان.
- تنوع المنافسين : المنافسين الذين لهم افكار مختلفة حول المنافسة قد يكون طرقهم متقاطعة ويجب أن يتحدى أحدهم الآخر (Sheehan,2010:28).

في قطاع الاتصالات جميع جوانب التنافس بما فيها خصم الاسعار، تقديم منتجات جديدة، تحسين الخدمات والحملات الاعلانية تلعب دورا مهما. ووفقا لبورتر تعتمد درجة التنافس على شدته الى جانب اساس المنافسة.

بعض المتغيرات التي تحتاج التحليل التنافس بين المنافسين:

أ- **تركيز الصناعة وحجم المنافسين** : يعد عدد المنافسين امرا مهما حيث يتعين على جميع شركات الاتصالات ان تشترك في نفس السوق. ويحدد حجم الشبكة والتغطية حجم الحصة السوقية. لذا فالشركات ذات التغطية المحدودة سيكون لها حصة سوقية صغيرة ونفوذ اقل.

(Chesula etal, 2018: 5)

ب- **معدل نمو الصناعة** : يعد تحليل معدل نمو الصناعة الحالي والمستقبلي امرا مهما في تحديد القدرة التنافسية لقطاعات كل الخدمات في الصناعة وتشمل : الاتصالات الثابتة fixed، والمحمولة Mobile، خدمات الاتصالات عبر الانترنت، الصوتية. كل منها يجب ان يحل بشكل منفرد. يجب ايضا مراعاة النمو المرتبط بالنمو الفعلي في عدد المشتريين الراغبين في شراء الخدمات التي يقدمها القطاع، والنمو في المشتريين المحتملين الذين لم يتمكنوا من الحصول على المنتج او الخدمة بسبب نقص المعلومات، او عدم الوصول الى المنتج او مزود الخدمة.

ج- **حواجز او عوائق الدخول** : وتنشأ في مجال الاتصالات بسبب طبيعتها : الشبكات الواسعة والاصول المتخصصة والاتفاقيات الخاصة بتقديم الخدمات. تتأثر ربحية السوق بشكل عام بسبب ضعف اداء الشركات العاملة في السوق. تلتزم الشركات باستثمارات ضخمة في الشبكات ومعدات الشبكات حتى نهاية فترة الترخيص، والسعي الى التجديد لحماية استثماراتهم على الرغم من العائدات المنخفضة لبعض الشركات. (Chesula, et al, 2018:4)

ان طبيعة الخدمات انها غير قابلة للخرن او الاسترداد، فكل دقيقة لا يتحدث فيها الاشخاص او يستخدمون النطاق الترددي للانترنت، تكون الخدمة قد فقدت.

المبحث الثاني حيوية المنظمات

توطئة

يقول تشارلز دارون (1809-1882) عالم التاريخ الطبيعي (ان اولئك الذين يستطيعون التكيف مع التغييرات، سيقون على قيد الحياة). والمنظمات باعتبارها كيانات تشابه الكائنات الحية، ينطبق عليها نفس المبدأ. فالمنظمات الحيوية تعيش أكثر من غيرها.

لقد اصبحت حيوية المنظمات الشغل الشاغل لأي منظمة، لا نها تعني لها البقاء والنمو. ومثلها مثل الكائنات الحية التي لها غريزة البقاء، وبقائها مرهون بنموها. ولذلك تكون بعض المنظمات قادرة على البقاء والنمو لفترة اطول، بينما تفشل منظمات اخرى في ذلك.

وقد ذكرت الباحثة (Julia Gray) ان نصف المنظمات الاقتصادية حية. وان حوالي 10% منها ميتة فعلا. والنسبة الباقية هي (Zombies) اي حية وميتة معا، مع حد أدني من التوظيف والعمليات ومخرجات فعلية قليلة. (Gray, 2018:1)

اولا : نشأة وتطور حيوية المنظمات

وردت كلمة حياة في القران الكريم 145 مرة. وورد في معجم المعاني، حيوية اسم مؤنث منسوب الى حياة. وحيوي منسوب الى الحي، فنقول امر حيوي : اي ذو خطورة واهمية. والمجال الحيوي للنباتات: اي الجو الملائم لها. وورد في قاموس Oxford ان معنى الحيوية هي القدرة على الحياة والنماء وقدرة استمرار الحياة وبقاؤها. (Oxford English Dictionary) والحيوية مصدر صناعي من حياة وهي مقدرة الحي على تأدية وظيفته، ويراد بها الفاعلية غير الاعتيادية. (Alarabia.Net)

واحياء الله : اي ابقاه ، وجعله حيا . واحيا الامل في نفوسهم : جدده واصلحه . وحياء الله: ابقاه واطال في عمره (او من كان ميتا فأحييناه). وحيي فلان: عاش وصار ذا حياة، كان ذا نماء، سرت فيه الروح، وعكسه (مات). قال تعالى : (ويحيي من حيي عن بينة) (وجعلنا من الماء كل شيء حي) (قال فيها تحيون وفيها تموتون). (almaany.com)

وتشير الحيوية بشكل عام إلى الطاقة أو الصحة، ويمكن تعريفها بعبارات بسيطة على أنه الصحة التنظيمية والطاقة ويمكن تحديدها من خلال نموها المالي والفكري والإبداعي وان بعض العمليات التي تؤدي دورًا مهمًا في البقاء والنمو والأداء التنظيمي تعد عمليات تنشيط للمنظمة، وتعد أيضا جوانب النمو مؤشرا على وجود منظمة حيوية ومزدهرة، وتحقق النجاح والقدرة التنافسية.

وتقول النظرية التنظيمية الحديثة أن الطريقة الوحيدة ذات المغزى لدراسة أي منظمة هي دراستها بذكاء (Bishwas,2015:145). ولكي نظل المنظمات نشطة وفي حيوية، فإنها تحتاج إلى مصدر للطاقة وبيئة عمل التي يتصل بها أعضاؤها ويتواصلون مع زملائهم ورؤسائهم والحفاظ على هذه الطاقة يؤدي إلى حيوية المنظمة.

ويعتقد (Myburgh) أن هنالك ردود فعل من القوى في المنظمة للتغيرات في البيئة، وبالتالي فإنها تدخل في دورة مستمرة من التحولات وردود الفعل بشكل غير متسق لتكييف هيكله الحالية مع ميزة حيوية البقاء (A-Obeidi,2021:1). وتمثل الحيوية أكثر من كونها أنشطة جسدية، فهي تحنظ في نفس الوقت بالحماس والروح. وعلى الرغم من أن ادبيات الفكر الإداري الموجودة حول الحيوية لا تقدم تحديداً موجزاً لماهية الحيوية (تجربة أو شعور أو تصرف)، فإن استنتاجاتها تركز على صحة الفرد، و تعزز التصرف الفسيولوجي، فهي تسرع الشفاء من الاضطرابات الجسدية وتعزز الأداء البدني فضلاً عن ذلك، تمتلك الحيوية العديد من العواقب الصحية النفسية، مثل انخفاض القلق وزيادة الثقة بالنفس وتساعد في زيادة أداء الأفراد في ضبط النفس والإبداع (Lavrusheva,2020:56).

ثانياً: مفهوم حيوية المنظمات

يرى (Wyner) حيوية المنظمات بأنها القدرة على تحفيز طاقة المنظمات عبر جميع الادوار والجوانب التي تحافظ على قدرتها في تحقيق الاهداف. فالحيوية توضح الادارة الفعالة والبراعة للمنظمة في انجاز متطلباتها اليومية وتطورها في النهاية الى كيان مبتكر موجه نحو السوق وموجه نحو الهدف. (Wyner, etal, 2009:31).

وهي حسب راي (Akpotu & Konyefa): هي طاقة المنظمة التي تنعكس في مواردها وكفاءتها وقدراتها لتمكينها من المنافسة بشكل ايجابي والبقاء واكتساب ميزة تنافسية. (Akpotu & Konyefa ,2018:44).

ويفترض (Afema,2014:) ان حيوية المنظمة هي الزخم المجمع المتعلق بقابليات المنظمة وقدراتها وانظمتها التي تضمن الاجراءات الاستراتيجية التي تستهدف اكتساب ميزة تنافسية.

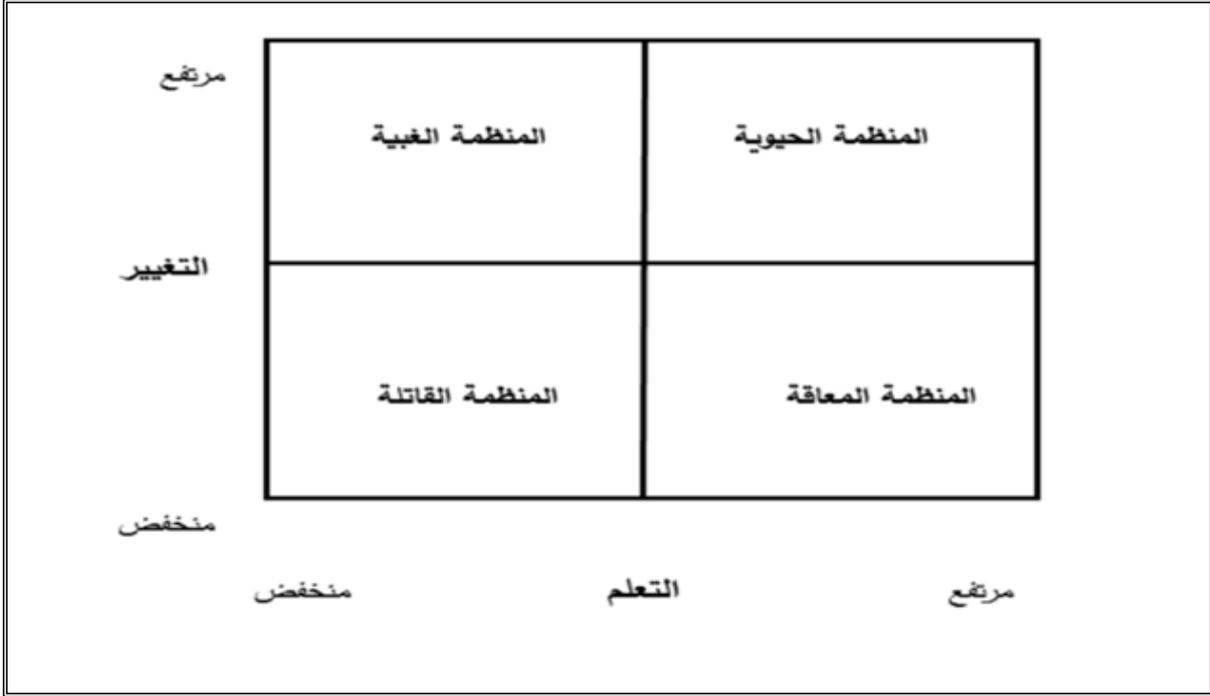
ان البيئة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الأنظمة الفرعية المختلفة. ومن الضروري للمنظمات التركيز على هذه الأنظمة الفرعية لمعرفةا بطريقة أفضل والتنبؤ بالتغيرات وإلا فقد يكون هنالك مفهوم خاطئ سببه عدم اليقين. ومن المفترض أن تعرف المنظمات جميع جوانب (الأنظمة الفرعية) للبيئة لفهمها بطريقة كاملة. ووفقًا لـ Leeyang فان مفهوم الحيوية لا يتعلق فقط بأداء الأنظمة الفرعية بل هي قوة الحياة وترتبط بالأداء الكلي للتفاعلات بين جميع الأنظمة الفرعية (Bishwas&Sushil,2016:748).

وحدد Sushil شعارين لحيوية المنظمة، يتعامل الشعار الأول مع (التعلم، والابتكار، والمرونة، وريادة الأعمال) بينما يتعامل الشعار الثاني مع (الحب، والإلهام، والمرح، والتنوير) حول الحيوية العاطفية والروحية ، ويعد توفير الحيوية أحد الركائز الخمس للأهداف الاستراتيجية المحددة الى أي منظمة، اذ تم اعطاء البحث والتطوير والاستحواذ أهمية أكبر لتحقيق الهدف المطلوب (حالة حيوية عالية) ، ويجب أن تركز استراتيجيات المنظمات على تحقيق الحيوية . اذ تعد المعرفة احد الموارد الاستراتيجية لها، والتي يمكن استخدامها لإدارة الحالات الحرجة في المنظمة.-Bishwas,2011:46).

47)

وقد حدد Berndt اربعة انواع من المنظمات بحسب مصفوفة التعلم مقابل التغيير، وهي كالاتي :

- 1- المنظمات الحيوية Vital organizations : وهي المنظمات التي تحافظ على حيوتها من خلال الحفاظ على صحتها في الامد البعيد ,مقابل التضحية بالأهداف قصيرة الامد المشكوك في تحقيقها.
- 2- المنظمات الغبية Dumb organizations وهي المنظمات التي تتغير كثيرا، لكنها لا تتعلم الا قليلا.
- 3- المنظمات المعاقة Handicapped organizatio وهي المنظمات التي تكون زاهدة او عاجزة عن التغيير. رغم انها تهتم بالتعليم وتتعلم كثيرا ولديها انظمة ادارة معرفة ممتازة، وتوظف اعدادا كبيرة من الكفاءات.
- 4- المنظمات القتالة Faatal organizations وهي المنظمات الأيلة للسقوط بسبب عجزها التام عن التعلم او التغيير.



شكل (7) مصفوفة التعلم مقابل التغيير

Sources: Berndt,R.(2013) .Management Stratigien2000(vol.6) Springer-Verlag.p.154

أن حيوية المنظمة تشير إلى نوع من الكفاءة التي تدعم المنظمات للنمو والبقاء على قيد الحياة في بيئة متغيرة. وتعرف المنظمة الحيوية بأنها منظمة تحقق التوازن بين تعظيم الأداء الحالي مع تطوير الإمكانيات المستقبلية. وهي مدعومة بخصائص المرونة (القدرة على التخلص من الصعوبات والظهور باستمرار في مواجهة التحديات)، وخفة الحركة (القدرة على إنجاز الأشياء بسرعة وتجربة أشياء جديدة). وتعرف أيضا على انها مجموعة القدرات التشغيلية الوظيفية للمنظمات المحفوظة على المدى الطويل. وكذلك تعرف بانها القوة والقدرة على تحمل الضغوط البيئية التي تعيق القدرة على البقاء، وتتطلب تحقيق شخصية حيوية واستراتيجية وإدارية تدعم العاملين في جميع مستويات العمل وتنشئ آلية للتنسيق والتحكم في جميع إجراءات العمل، وتزودهم بالمهارات المناسبة، وتقديم الدعم والتوجيه لهم (Akpotu & Konyefa,2018:44).

ان الحيوية يجب أن تشمل المنظمة والأشخاص الذين يعملون في المنظمة معا، وهي بناء متعدد الأبعاد يساهم بشكل كبير في الشعور بالذات والرضا والغرض، وبالتالي يجب تعزيزها باستمرار. ويمكن تقييم حيوية المنظمة من خلال تطوير الشعور بالمهمة أو الغرض التنظيمي، وتطابق القيم، ومستوى القلق على أساس الفرد والمجموعة، ودرجة الروابط بين المجموعات، وكمية تبادل المعلومات. وان الإدارة العليا يمكن أن تتحكم في حيوية المنظمة عن طريق استراتيجيات المنتج الإيجابية، وعن

طريق الحيوية داخل المنظمة، إذ ان استراتيجيات المنتج الإيجابية هي العنصر الرئيسي لحيوية المنظمة، بينما الحيوية داخل المنظمة تكون عنصراً فرعياً. ان الحيوية داخل المنظمة واستراتيجية المنتج الإيجابية تتفاعل بعضها مع بعض، فعندما تكون واحدة منهما ناجحة ستؤثر على الأخرى بكل ايجابي، وبما يشكل نواة لنمو المنظمة (السلطاني، 2020: 132-133).

لذا تعددت وجهات نظر الباحثين لهذا المفهوم، ويبين الجدول (4) بعض تلك الإسهامات بحسب تسلسلها الزمني :

جدول (4) بعض إسهامات الباحثين عن مفهوم حيوية المنظمات

ت	الباحث	المفهوم
1	(Xiang et al., 2011: 80)	القدرة على خلق القيم الاقتصادية والقيم الاجتماعية المستمرة، وتحقيق التنمية الشاملة في عملية الإنتاج والتشغيل والممارسات الاجتماعية.
2	(Dankoski et al., 2012:635)	جهود مصممة لتسهيل التزام العاملين وقدرتهم على تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف منظماتهم.
3	Canale et al., 2013: (1)	قدرة المنظمة على إنشاء وإدامة الاستراتيجيات التنظيمية التي تدعم الاستثمار المستمر للطاقة من العاملين في حياتهم المهنية وفي تحقيق رسالة المنظمة.
4	(Bishwas, 2015: 146)	معرفة متى يكون هنالك حاجة للتغيير من أجل التشغيل الناجح للمنظمة، وتوفير القوة للتعامل مع البيئة المتغيرة.
5	(Elgamal, 2018:45)	أنها الدرجة التي تنجح بها المنظمة باستمرار في تلبية توقعات الأداء، في نظر زبائنهم وموظفيها وأصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى بقاء المنظمة قابلة للحياة اقتصادياً ومستقرة بمرور الوقت.

تعزيز السلوك الفسيولوجي وتسرع الشفاء من الاضطرابات الجسدية والنفسية، وتعزيز الأداء البدني.	(Al-Hadrawi& Jawad, 2022: 890)	6
تحفيز القوة الدافعة للنمو الداخلي للأفراد، وتحمل المسؤولية وتحقيق الإنجازات.	(Qiu,2022:73)	7

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة

ويرى الباحث ان حيوية المنظمات هي قدرتها على ادارة البقاء والاستمرار بقوة وتميز رغم التحديات، وتحقيق النمو المتواصل كما ونوعا، والمحافظة على مستويات اداء عالية من خلال تحقيق اهدافها الاستراتيجية.

ثالثاً: أهمية حيوية المنظمات

تعد إدارة التغييرات البيئية الشغل الشاغل لأي منظمة في عصر المعرفة الحالي. سيما ان العولمة والتغيرات التكنولوجية السريعة والمنافسة الشديدة ادت إلى زيادة الاهتمام بالبقاء والنمو والأداء، حيث ان المنظمات ذات الحيوية العالية قادرة على إدارة هذه الجوانب والنجاح على المدى الطويل مقارنة بالآخرين، وتحقق هدف الابتكار والمرونة وهما الهدفان الاستراتيجيان اللذان يمثلان أهمية بالغة لأي منظمة. كما أن النظرة المتكاملة توفر القوة للبقاء في المقدمة في ضل المنافسة الشديدة (Bishwas,2015:145).

وتشارك المنظمات بشكل مباشر في صياغة الإجراءات والمبادرات الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المحددة وإظهار القدرة التنافسية المستدامة. وتميل هذه الإجراءات إلى تركيز الحاجة لحيوية المنظمات التي يمكن تحقيقها عن طريق التحليل النقدي لأصول المعرفة والخبرة لأعضاء العمل. اذ تعد حيوية المنظمات موضوعاً مهماً نظراً لأنه يشير إلى القوة والقدرة على تحمل الضغوط البيئية التي تعيق القدرة على البقاء (Akpotu & Konyefa,2018:45)

وتظهر أهمية حيوية المنظمات في كونها تُستخدم لاستكشاف سبب نمو بعض المنظمات بشكل أفضل من غيرها. وتشير القدرة على البقاء إلى القدرة على البحث عن الفرص والحفاظ على العيش في بيئة متغيرة وقدرتها على التكيف (Xiang et al., 2011:79). ان هذه المنظمات تحقق نمواً أعلى في المبيعات ، والعائدات ، ورضا الزبائن ، والمزيد من ابتكارات المنتجات سنويًا ، مما يؤدي الى معدلات

بقاء أطول (Brooks&Saltzman,2016:16). وتساعد بدمج النظام الكلي ومواجهة التحديات داخل المنظمة، وتمكين المنظمة والأفراد من تحقيق علاقة رابحة (Bishwas,2011:46).

ويمكن ان توصف الحيوية بأنها محرك لأداء العمل الناجح، وتعمل كقوة تمكينية للنمو والتنافس والنجاح وهو أمر بالغ الأهمية للحياة التنظيمية. وان الأداء والنمو يعدان عوامل مساهمة في الحيوية التنظيمية، بسبب ارتباطاتها مع العديد من النتائج التنظيمية مثل، السلامة، وقيم المنظمة، والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي، والرشاقة التنظيمية. والحيوية تمثل آلية داعمة للنجاح الوظيفي، وتؤدي إلى نتائج سلوكية وصحية ايجابية، كالنجاح الوظيفي، وحساسية أقل تجاه الامراض التنظيمية، والأداء الوظيفي العالي (السلطاني، 2020: 136).

ويشير (Berndt) الى دراسة اجريت في 1997 اظهرت ان الشركات تموت خلال اقل من 20 سنة غالبا في النصف الشمالي من الارض بغض النظر عن حجمها، بينما يفترض ان يتراوح عمرها بين 50-100 سنة. بينما وجد ان حوالي 30 شركة مثل شركة Sumitomo اليابانية وشركة Stora السويدية تراوحت اعمارها بين 100-700 سنة.

ان بقاء شركات لمدة اطول من اخرى سببه حيوية المنظمات التي توجد هذه الاختلافات، فحيوية المنظمات تحدد عمرها.

ويرى الباحث ان اهمية الحيوية للمنظمات هي مشابهة لحيوية الخلايا في الاجسام الحية، فهي علاقة طردية. فكلما كانت الخلية الحية أكثر حيوية ونشاطا، انعكس ذلك ايجابا على الكائن الحي. فالإنسان (العامل) مثلا نراه يصبح أكثر كفاءة وفاعلية وترتفع انتاجيته وروحه المعنوية إذا كان يتمتع بالحيوية، والعكس صحيح. ومثلما يحاول الانسان ان يحافظ على شبابه وحيويته، حتى عندما يتقدم به العمر، من خلال ممارسة الرياضة والاكل الصحي والنوم المبكر واجتناب التدخين والكحول. فالمنظمات ايضا تسعى للاحتفاظ بحيويتها من خلال زيادة حصتها السوقية، ورفع مستوى مبيعاتها، وتعظيم قدرتها على المنافسة واستقطاب المواهب والتعلم والابتكار والريادية.

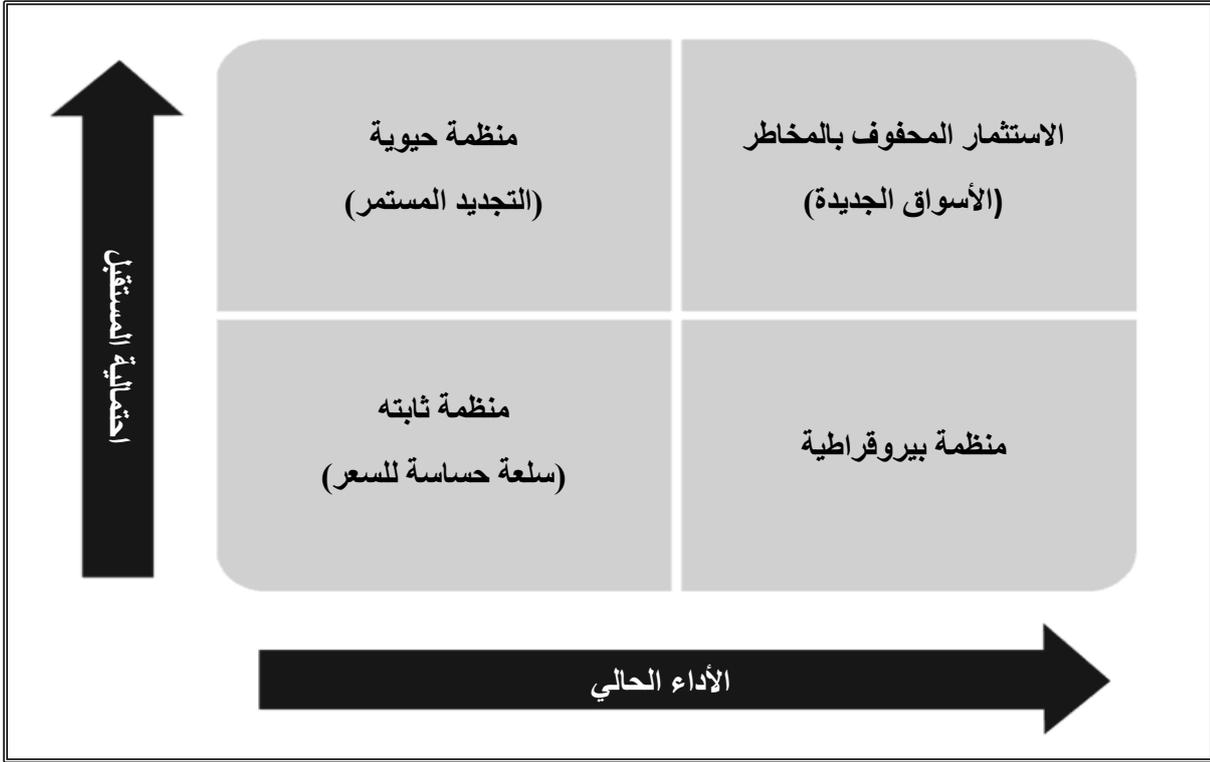
ان الجسم الذي يفتقر الى الحيوية نراه يعاني من الضعف والارهاق والترهل والمشاعر السلبية، وضعف المناعة تجاه الامراض، فيعيش ضعيفا او يتدهور حتى يموت. وهكذا يمكننا القول ان المنظمات التي تمتلك متطلبات الحيوية، ستكون بالتأكيد منظمات ناجحة ومنافسة، مثل وكالة Nasa الفضائية، او شركة Microsoft او شركة Hauawei وغيرها من الامثلة كثير، والعكس صحيح.

رابعاً: خصائص المنظمات الحيوية

ان من خصائص المنظمات الحيوية انها تكون موجهة نحو المعرفة وتتسم بالكفاءة. وتعد الإدارة السليمة للمعلومات واستخدامها شرطاً أساسياً لهذه الأنواع من المنظمات.

وتتماز المنظمات الحيوية بتحقيق سمات أساسية في النجاح وتحقيق الأهداف، والروح المعنوية الجيدة، والتجديد والقدرة على التكيف، والابتكار، والطاقة العالية، والصحة التنظيمية. وتحافظ على المناخ الذي يمكّن الأفراد من أن يكونوا مشاركين في تحقيق المهمة ولديهم الإحساس بأنهم منغمسون في حياة عمل إبداعية ومنتجة وحيوية. ويمكن القول إن السعي وراء الحيوية يركز على قدرة المنظمة على إنشاء وإدامة الاستراتيجيات التنظيمية التي تدعم الاستثمار المستمر للطاقة سواء في الحياة المهنية أو في تحقيق رسالة المنظمة (Maher,1982:3).

فضلا عن انها تعمل على إنشاء إمكانات مستقبلية، وليس فقط التركيز على ما هو مطلوب للحفاظ على عمل المنظمة بشكل تقليدي، وانما تستثمر في تطوير المنتجات والخدمات بعائد غير مثبت. ولا يتعلق التمايز التنافسي بالفرد أو الابتكار في التصميم والسرعة، والموثوقية والتكلفة المنخفضة فقط، وانما يتم أيضا عن طريق زيادة الإنتاج الضخم وتحمل المخاطرة، مثل (الأسواق الجديدة، الإمكانيات المستقبلية، والتجديد المستمر، والبيروقراطية والسلع الحساسة للسعر) (Brooks&Saltzman,2016:12). والشكل (8) يوضح هذه الخصائص.



شكل (8) مصفوفة خصائص المنظمات الحيوية

Source: Brooks, S. M., & Saltzman, J. M. (2016). *Creating the vital organization: Balancing short-term profits with long-term success*. Springer.p12.

يتضح من الشكل ان مصفوفة خصائص المنظمات الحيوية تعتمد على جزئيين وهما احتمالية المستقبل، والأداء الحالي. اذ يتكون الجزء الأول الخاص باحتمالية المستقبل من الاستثمار المحفوف بالمخاطر (الأسواق الجديدة)، والتجديد المستمر. اما الجزء الاخر الخاص بالأداء الحالي فيتكون من منظمة بيروقراطية، ومنظمة حساسة للسعر.

وان اهم خاصية لحيوية المنظمات هي تحفيز كل فرد في المنظمة، وتحفيز القوة الدافعة للمواهب الداخلية له، وتحفيز النمو المستمر لنكاء الفرد، وتجاوز التوقعات الذاتية، وجعل المنظمة مليئة بالحيوية (Qiu,2022:73).

وان حيوية المنظمات تساعد المنظمات غير الربحية في البقاء على قيد الحياة وتحقيق الازدهار، وتجعلها مرنة وناجحة ومقبولة (Bethesda,2017:1).

ومن خصائصها ايضاً هي سرعة الاستجابة لأصحاب المصلحة في الوقت المناسب، وتضمن العمليات التي تحقق الهدف العام، وان قوة حيوية المنظمات تحافظ على العمل الفعلي وتحقيق اهداف الاستجابة والممارسات المبتكرة (Akpotu & Konyefa, 2018: 46).

ويرى الباحث ان خصائص المنظمات الحيوية تتأثر بالاستراتيجيات التي تعتمد عليها بما فيها مواجهة قوى التنافس المؤثرة، بما يحقق اهدافها. ومن ناحية اخرى تتأثر بكيفية ادارتها للمعرفة واكتسابها و تخزينها ونقلها وتطبيقها والذي يحقق لها ميزة تنافسية مستمرة. وهذا ما يساعدها في البقاء والاستمرار في بيئة التنافس المضطربة. والقدرة على النمو المستمر والتغيير نحو الافضل، والحفاظ على مستويات اداء عالية رغم التحديات والمخاطر في البيئتين الداخلية والخارجية.

خامساً: نظريات حيوية المنظمات

توضح هذه الفقرة أهم النظريات المفسرة لمفهوم حيوية المنظمات، وكما يأتي:

1- نظرية النظم الحية :

ان اول من قدم نظرية النظم تحت عنوان نظرية النظم العامة (GST) هو عالم الاحياء النمساوي (Bertalanffy) الذي طرح نظريته في 1937 وذاعت بعد الحرب العالمية الثانية، وذكر فيها ان النظام هو مجموعة متماسكة من الاجزاء المترابطة والمعتمدة على بعضها والذي يكون طبيعياً او من صنع الانسان، وله حدود مكانية وزمانية ويتأثر ببيئته (Wikipedia.org).

ثم تم تقديم نظرية النظم الحية بواسطة Miller عام 1978 والتي تشير إلى ان النظام الحي يتكون من (8) مستويات من الأنظمة الحية و (20) من الانظمة الفرعية ويتطلب تعديلات في بعض أو كل النظم الفرعية الأخرى من أجل "البقاء" لهذا النظام. تساعد نظرية النظم الحية على فهم خصائص النظام الحي، وكذلك لبناء مفهوم عام يتوافق مع المتغيرات الهامة للنظام الحي. ووصف (Miller) النظام الحي بأنه نظام متماسك ولديه بعض الخصائص، إذ انه نظام مفتوح يحافظ على استقراره، ولديه حدٌ معين من التعقيد، ولديه أنظمة فرعية (السلطاني، 2020: 141). تحدد نظرية الأنظمة الحية المبادئ الأساسية التي تكمن وراء بنية وعمليات الكائنات الحية وتربطها بالعالم المادي غير الحي، وتدمج وترتب الكتلة المتزايدة باستمرار من البيانات التجريبية المتعلقة بها. فضلاً عن ذلك تعد نماذج ومنهجيات الأنظمة الحية مفيدة في البحث النفسي والتنظيمي، وفي دراسة الأنظمة الفردية في أي من المستويات الثمانية للأنظمة الحية. وان البحث في نظرية النظم العامة يهتم بالبحث العلمي للأنظمة، بغض النظر عن التحيز النظري الخاص به، وعمليات الأنظمة المعقدة غير المتجانسة، قد تكون أنظمة الاهتمام (أ) حية، (ب) غير حية و(ج) حياة مختلطة وغير حية، الفئة الأخيرة (ج) تشمل كلا من الإنسان والآلة والأنظمة البيئية، هذه معقدة لأنها تحتوي على العديد من الأجزاء المتفاعلة والتي تتغير بمرور الوقت بطرق لا يمكن التنبؤ بها بالضرورة من حالاتها الأولية (Miller&Miller,1995:19).

كما يمكن تطبيق نظرية النظم الحية في العديد من العلوم والمنظمات ايضاً، وتشمل نظم الأفراد، والمجموعات، والمنظمات، والجماعات والمجتمعات، التي تتضمنها هذه النظرية ضمن مستوياتها تشكل قلقاً للمدراء لكونها ضمن البيئة المحيطة بالمنظمة، وان جميع المستويات تتشارك في خصائص أساسية للحياة، ومن المواضيع المهمة التي تطبق فيها نظرية الأنظمة الحية هي النمو والتطوير. وتوفر إطاراً مفاهيمياً لدراسة الكائنات الحية والمجموعات البشرية والمنظمات. وتجري هذه النظرية المقارنات للمستويات المختلفة، وتحليل التفاعل بين الأنظمة ويمكن كسب كثير من الفهم الواضح للطبيعة الحية للمنظمات الحيوية (Tracy, 1993: 218-219).

وفقاً لـ (Tan, 1994)، يمكن تطبيق نظرية النظم الحية على الدراسات التنظيمية ومماثلة لمؤشر حيوية جسم الإنسان (المحدد بموجب نظام (LST)، يمكن إنشاء مؤشر حيوية للتنظيم وكذلك لتشخيص إجراءات التشغيل والتحسين، وتعد نظرية النمو القابل للحساب أيضاً أهمية النمو السريع للحيوية العالية، وان التفاعل بين الأفراد بمثابة "شريان الحياة" للمنظمة ، ويمكن رؤية مدخل الابتكار وريادة الأعمال بسهولة في منظمة حيوية ، وقد حددت أهمية مصطلحات الحيوية ودور عملية الابتكار في تحقيق حيوية عالية، ويعد الأداء المالي مؤشراً للنمو، والعقلية المستمرة لتحسين الأداء مفيدة للحفاظ على حيوية التنظيم مثل نظرية البيئة السكانية التي تشرح بقاء الأنواع ونموها في الطبيعة، وان قضايا البقاء والنمو هي اهتمامات مهمة للتنظيم، اذ من المفترض أن يكون التوجه الابتكاري أحد الأمور الهامة وتعمل حيوية المنظمة كقوة تمكين للنمو والمنافسة والنجاح، واقترح (Krugma, 1994) أن المنظمات غير الفعالة يجب أن تركز على عملياتها للنظر في التحسين وتتضمن حيوية المنظمة قضايا مثل التنافسية والنمو والنجاح التنظيمي وان إخفاقات المنظمات ترجع إلى المشكلة التي تواجهها في المجالات النفسية والتنظيمية وتعمل كعوامل محددة لنموها (Bishwas, 2016: 751).

2- نظرية النظم القابلة للحياة:

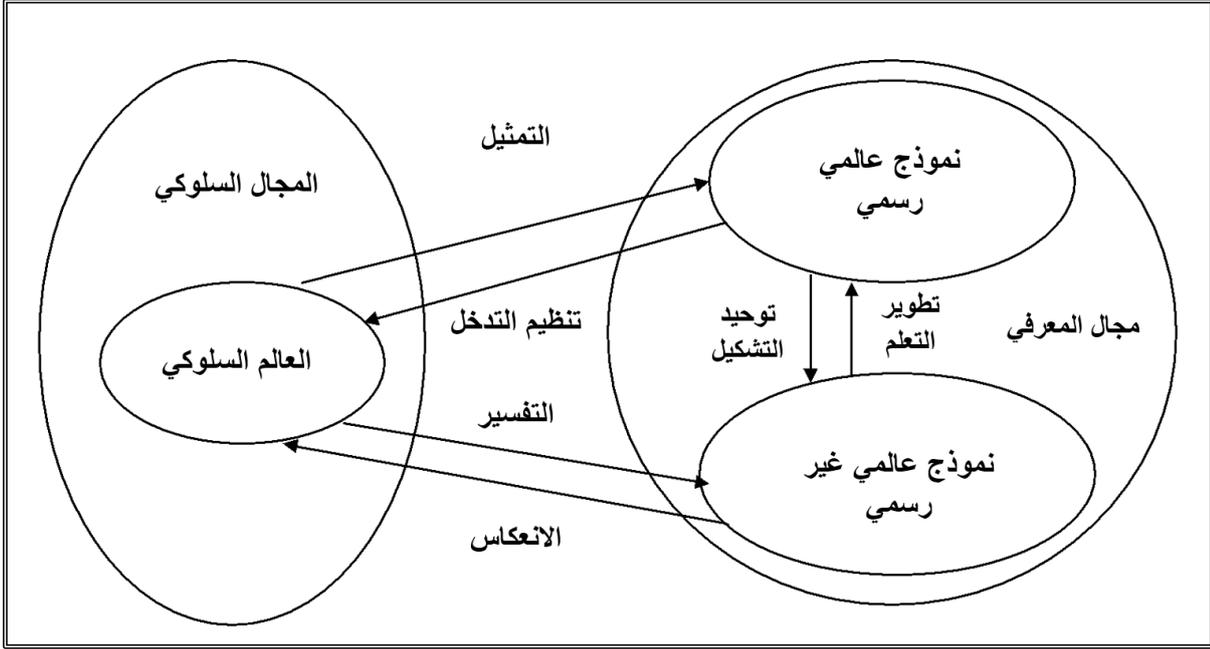
النظم القابلة للحياة للحياة جاءت في اعقاب ظهور نظرية النظم الحية التي ارنا اليها سابقا. استندت هذه النظرية الى طريقة عمل المخ عند الانسان، واعتبرت مدخلا جديدا في التنظيم. ونشرت هذه النظرية لأول مرة في سنة 1972. أن نقطة بداية التي وضعتها كانت أعلى تماماً من مستوى الأنظمة الحية عند التفكير في البشر. أي الكائنات الحية الأكثر تعقيداً، وان الهيكل مكونة من (5) أنظمة متفاعلة، والتي يجب تضمينها في أي نظام قابل للتطبيق وفقاً للنظرية تم تطبيقها من (النظام ، والعمليات ، التنسيق ، والتحسين، والاستراتيجية ، والسياسة). وتم تركيزه على المحتوى الضروري ، مع توضيح المشكلات المترابطة المختلفة للأنظمة التي يجب أن تتعامل معها المنظمة في بيئة متغيرة، ويمكن أن تؤدي

معالجة هذه المشكلات والاهتمام بالعلاقات المتبادلة بينها إلى تحقيق توازن فعال بين العمليات الحالية والتحسين المستمر والتطورات المستقبلية (Nechansky,2010:101).

وتمت الإشادة في نظرية النظم القابلة للحياة لأهميته في مجال الإدارة التشغيلية لتصميم نظام قابل للتطبيق وإظهار أوجه القصور في النظم الموجودة ، ويقدر المستشارون وصناع القرار ومحاللو النظام بشكل خاص النظم القابلة للحياة نظرًا لدقتها، وسرعة تشخيصها، وقدرتها على المساعدة في إدارة التعقيد، ويؤدي تشخيص النظم القابلة للحياة إلى فهم شامل للنظام ويكشف عن التفاعلات والروابط في النظام وأوجه القصور الموجودة في الأنظمة الأخرى (Hildbrand&Bodhanya,2015:186).

إن اعتماد نموذج أنظمة متكرر وقابل للتطبيق لتنمية الموارد البشرية يؤدي إلى رسم خرائط أكثر شمولاً لديناميكيات التغيير (Iles&Yolles,2003:41). والنماذج هي أشكال من النظرة العالمية التي تعمل من خلال الثقافة (المعتقدات والقيم والمواقف واللغة) ، والمفاهيم التي تم تأسيسها داخل هيكل المنظمة "العقلانية" التي تسمى الافتراضات والمعايير ولديهم علاقة مع بعضهم البعض ، ومع العالم السلوكي المقترن بالأشكال المادية أو الاجتماعية، ويوضح الشكل (9) كيف يتم صياغة هذا النموذج عن طريق وضع المجالات الثلاثة معًا لتشكيل علاقة عميقة وسطحية وتحويلية، ويتضمن المجال التنظيمي عملية تنظيم قابلة للحياة حول كل ما هو متوقع من المجال التنظيمي العميق، والإشارة إلى التحول التنظيمي على أنه التحول إلى التغيير أي تحول قد يكون عرضة للمفاجآت و تخطيط المجالات المعرفية إلى السلوكية التي تظهر الهيكل الذي يرتبط به السلوك، والإشارة إلى خصائص التحويل التي تمكنه من التعيين من مجال إلى آخر .

والشكل (9) يوضح العلاقة بين أنواع النظرة إلى العالم والسلوك (Yolles, 1999:3).



شكل (9) العلاقة بين النظرة للعالم والسلوك

Source: Yolles, M. (1999). Towards a systems theory of joint ventures, p3.

أن نظرية النظم القابلة للحياة تنطبق كذلك على المنظمات وتفسر رغبتها في البقاء عن طريق التعامل مع التغيرات في البيئة المعقدة بالتركيز على العمليات الداخلية للمنظمة بما يتوافق مع استراتيجيتها وأهدافها في الاستمرارية والنمو والأداء (السلطاني، 2020: 142).

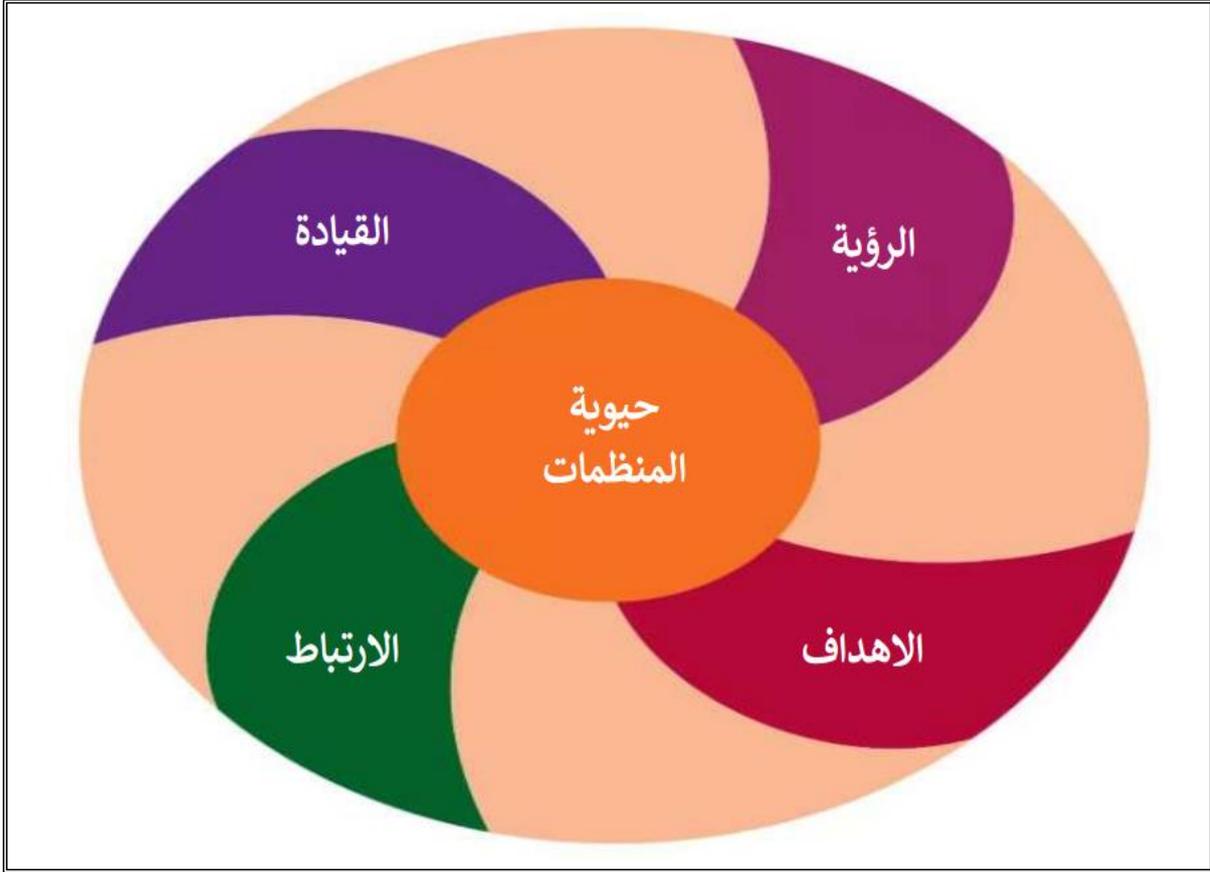
سادساً: متطلبات تحقيق حيوية المنظمات

فيما يتعلق بكيفية بناء حيوية المنظمات، طرح العلماء وجهات نظر مختلفة. مثلاً

(Bethesda, 2017:1) حدد أربع مكونات أساسية لتحديد متطلبات حيوية المنظمات وهي:

- 1- الرؤية : تمثل الرؤية بكل بساطة كل ما يهم الافراد ،وتعد الطريقة الواضحة طريقة مثبتة لإشراك أصحاب المصلحة وتوجيه المهام عن طريق كل عمل وتعمل كمبدأ ارشادي للمنظمة غير الربحية.
- 2- الأهداف : تمثل النتائج المحددة المراد تحقيقها وهي خطط المنظمة للعمل وترجمة الأهداف الى نتائج ملموسة .

- 3- القيادة: يجب ان يكون القادة اذكياء عاطفياً، ومدافعين شرسين عن مهمة المنظمة، ومحفزين بالحيوية، والمهارات التنفيذية والتشغيلية والتسويقية والمالية قوية.
- 4- الارتباط: تجميع مجلس الإدارة والعاملين لخلق تأثير تحويلي يعمل على تحقيق الطاقة الايجابية داخل نظام المنظمة بأكمله.
- والشكل (10) يوضح هذه المكونات.

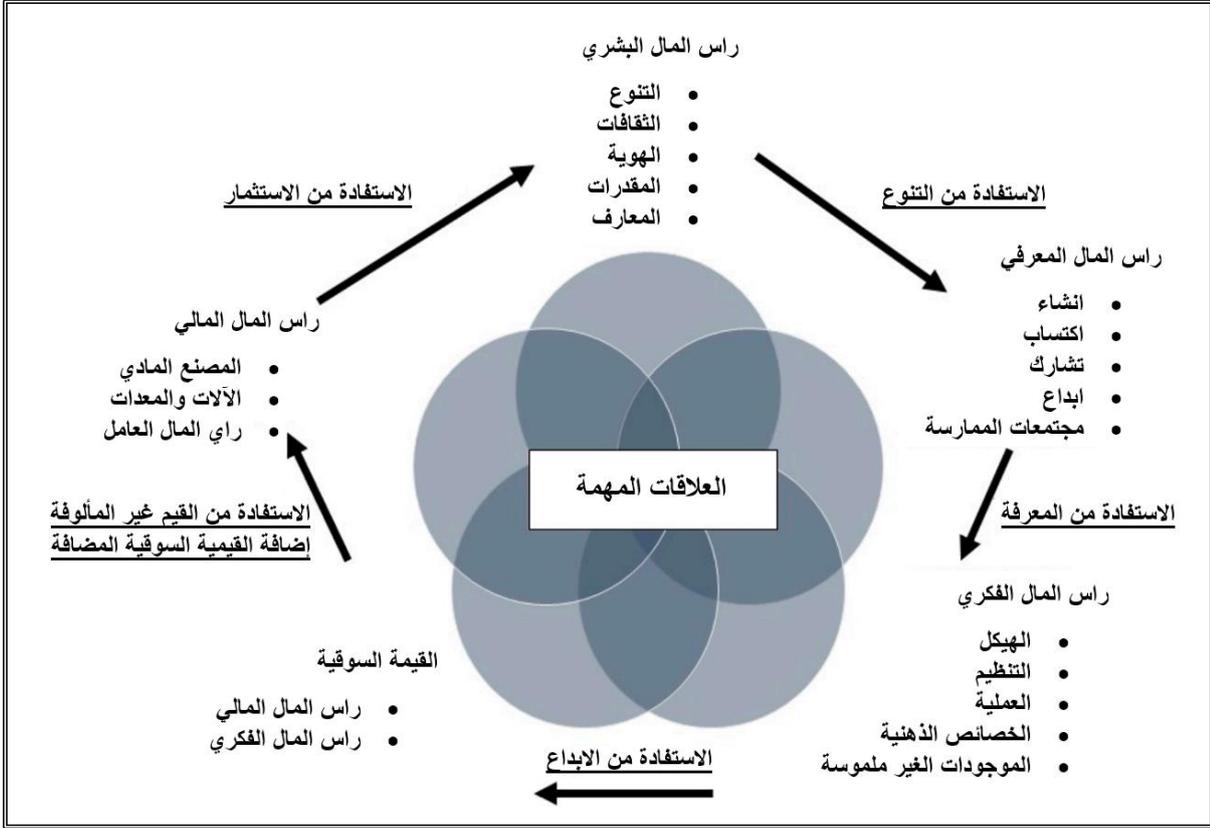


شكل (10) مكونات حيوية المنظمات

Source: Mary Robinson Bethesda, MD, Organizational Vitality. Tiehert of nonprofit success, (2017), partnering@capacitypartners.p1.

ويرى Malhorta وآخرون ان اطار الحيوية التنظيمية يتكون من خمسة مكونات هي: راس المال البشري، راس المال المعرفي، راس المال الفكري، راس المال، القيمة السوقية.

يوضح الشكل (11) إطار المكونات الخمسة لحيوية المنظمات



الشكل (11) إطار الركائز الخمسة لحيوية المنظمات

Sources: Malhotra, A., Hughes, J., & Fuentes, D. G. (2022). Guidelines for Assessing and Enhancing the Organizational Vitality of Pharmacy Educational Programs: A Call to Action!. *Pharmacy*, 10(5), 128.p2.

يتألف إطار الحيوية التنظيمية من مكونات مترابطة. حيث ترتبط عناصر راس المال البشري وخصائصه الفريدة، بكيفية تفعيل راس المال المعرفي. وان راس المال الفكري والمالي مرتبطان باحتياجات المنظمة وكيفية الاستفادة من راس المال البشري.

يتم تحديد القيمة السوقية بشكل اساسي من خلال الجمع بين راس المال المالي وراس المال الفكري. ويتم تسهيل هذه الركائز من خلال العلاقات الانتاجية والمدنية والجمالية التي تدعم الصحة التنظيمية.

وإذا لم يتم دمج المكونات الخمسة المذكورة، فان تأثير تغيرات الصناعة والتكنولوجيا يؤدي الى تناقص عدد الموظفين، وعدم تلبية طلبات العملاء، وتضارب الاولويات، وزيادة عبء العمل، وانشطة

فرق العمل تصبح غير فعالة، مما يؤدي الى فشل المنظمة. وعندما تجتمع هذه التهديدات ستدور المنظمة في حلقة مفرغة، ويتفاقم حجم التحديات.

مكونات هيكل الحيوية التنظيمي :

1- راس المال البشري

يمكن القول ان راس المال البشري هو أحد اهم مكونات هذا الإطار. يعتقد القادة غالبا انهم مسؤولون عن النتائج، لكن ماذا لو ركزوا على موظفيهم بدلا من النتائج؟ سيسمح هذا التحول للموظفين بالتركيز الكامل على تحقيق النتائج لمنظمتهم. يشمل راس المال البشري: التنوع، والثقافة، والهوية، الكفاءة، والمعرفة. ويجب على المشرفين تبني استراتيجيات لتعزيز التقدير لزملائهم في جميع المستويات. وهذا سيسهل زيادة الانتماء، وتقوية الاتصالات، ودعم السلامة النفسية. ويتطلب ذلك ايضا تقدير نقاط القوة والضعف، وعناصر التنوع والثقافة والهوية.

2- راس المال المعرفي

اذا استقر راس المال البشري، فسيكون لراس المال المعرفي فرصة افضل للنمو. يشمل راس المال المعرفي انشاء ومشاركة وجمع المعلومات التي يتم انشاؤها بشكل جماعي من جهات نظر متنوعة. يمكن تعزيز الحيوية من خلال ادماج انظمة ادارة المعرفة الرسمية، وتعزيز التعلم والممارسة، وتسهيل التعاون، وتشجيع مشاركة الموارد، وتحفيز الاتصالات بين المجموعات المختلفة، وتشجيع تبادل الخبرات.

3- راس المال الفكري

هو الإطار الذي يوفر السلامة والحدود والعمليات التي والعمليات التي تحتاج الى تعزيز الوضوح لجميع الموظفين في كل المستويات باستخدام القيادة والادارة. يمكن للمنظمات تحديد رؤية واضحة للقيادة من خلال ادارة سياسات وممارسات وعمليات واضحة.

4- راس المال

الجانب المالي ضروري لأدوات البحث، والعمليات، وتطوير ميزانيات مستدامة، وللتخطيط الاستراتيجي، ودخول اسواق جديدة.

5- القيمة السوقية

باختصار شديد، كل الركائز الاربعة المذكورة سابقا هدفها تحقيق القيمة السوقية. يحتاج القادة الى الاستفادة من الخبرة ضمن فرق العمل التابعة لهم لتطوير رؤية متماسكة وقوية (Malhorta,et,ai2022: p2-4) ولقد اثرت جائحة Covid-19 سلبا على جميع هذه الركائز

الخمسة . وتحاول الشركات جاهدة استعادة انشطتها بأسرع وقت ممكن وتجاوز الاثار السلبية لهذه الجائحة.

سابعاً: ابعاد حيوية المنظمات

اختلف الباحثون في آرائهم حول تحديد ابعاد حيوية المنظمات على الرغم من حداثة الموضوع وندرة الابحاث والدراسات التي تناولته اصلا.

ويعد الباحث الهندي Bishwas واستاذة Suhil من ابرز الباحثين في حيوية المنظمات، واول من قدم اطروحة دكتوراه في هذا المجال تحت عنوان (تحقيق حيوية المنظمة من خلال ادارة المعرفة الاستراتيجية والاجراءات الحيوية) عام 2015 بعد ان قدم اكثر من بحث في نفس الموضوع . ولهذا السبب ارتأى الباحث ان يستفيد من ما قدمه Bishwas في هذا المجال، واعتمد ثلاثة من الابعاد التي سبق وان اعتمدها لهذا المتغير وهي: البقاء/ الاستمرار، النمو/ التغيير، الاداء. وفيما يأتي نستعرض هذه الابعاد الثلاثة.

1- البقاء:

تعددت المفاهيم التي تتحدث عن البقاء واختلفت باختلاف كتابها. فلكل باحث رايه وتفسيره. فمنهم من يرى ان البقاء يعني قدرة المنظمة على ترسيخ جذورها في البيئة التي تعمل ضمن حدودها، من خلال تعزيز سمعتها السوقية , وتقوية علاقاتها مع الاطراف ذات العلاقة بعملياتها لضمان تقديم الدعم الكافي لها في اوقات الازمات , ومن ثم التغلب على الصعوبات لديمومة عملياتها, وبقاؤها اطول فترة ممكنة في العمل . (Snider&Davies,2018:24)

وتعد التغييرات البيئية الشغل الشاغل لأي منظمة في عصر المعرفة الحالي .وقد ادت العولمة والتغييرات التكنولوجية السريعة والمنافسة الشديدة الى زيادة اهتمام المنظمات بالبقاء والنمو والاداء (Bishwas,2015:123).

ويعني البقاء ايضا بحسب (Obiekwe): القدرة على الوجود رغم التحديات , اذ تفشل المنظمة عندما لا تتحمل التهديد او التحدي البيئي. ويعتبر العاملون السبب المباشر لبقاء المنظمات (Obiekwe,2018:195).

وهناك من يرى ان أساس البقاء في القرن الحادي والعشرين يتطلب من المنظمات التركيز بسرعة على طرقها على الإبداع والبدء في إدارة الجانب العقلي للمنظمة (Nagura&Honda,2001:1) .

وأن المنافسة قد زادت بشكل كبير بسبب العولمة ، ومن المفترض أن تقوم المنظمات بتطوير حلول مبتكرة للبقاء على المدى الطويل(Bishwas,2015:227) .

يشير البقاء إلى قدرة البحث عن الفرص والحفاظ على العيش في بيئة متغيرة. ويعكس هذا المفهوم قدرة المنظمات على التكيف مع البيئة. وهذه القدرة تساعد المنظمات على البقاء في بيئة ديناميكية متغيرة.(Xiang et al.,2011:80)

وقد تم تحديد أربع عمليات تلعب دورًا حاسمًا في بقاء المنظمة وهي التعلم والابتكار والمرونة وريادة الأعمال على أنها عمليات للبقاء. ويمكن اعتبار هذه العمليات الأربعة بمثابة الركائز الأساسية للبقاء المنظمات على المدى الطويل. وتستطيع المنظمات البقاء لفترة أطول من الوقت إذا تمكنت من إدارة التغييرات بشكل أفضل من منافسيها لذلك يجب أن يكون لدى المنظمات فهم أفضل للتغييرات البيئية والاستجابة لها (Bishwas&Suhil,2015:231).

ويعرف البقاء على أنه قدرة تنظيمية أو حالة من الاستمرار في العيش والوجود. وللبقاء التنظيمي دلالات عديدة ذاتية وموضوعية. والطريقة الأكثر موضوعية لقياس البقاء في المنظمات هي مراقبة استمرار وجودها، وهذا يمثل مشكلة نظرًا لطبيعة عمليات الدمج والاستحواذ. ويُنظر إلى المنظمة على أنها باقية طالما أنها "تحصل على مدخلات من الموردين وتوفر مخرجات للزبائن.

ان البقاء هو ببساطة يعني عدم الفشل او الإفلاس لمنظمة قائمة. لذلك يمكن اعتبار البقاء على قيد الحياة يشمل مؤشرات بقاء المنظمة مثل : الربحية ، والابتكار ، والنمو ، والسيولة ، والقدرة على التكيف. ويتطلب البقاء في بيئة الأعمال اليوم الابتكار والإبداع وتحسين الأداء. وهذه هي التحديات الكبيرة التي تواجه مدراء الأعمال اليوم للمنافسة بنجاح. ولكي تكون منتجًا، يجب أن تكون قادرًا على البقاء في المنافسة العالمية السريعة.

ويؤكد (Robbins) أنه عندما تقوم منظمة ما بتطوير العاملين، فإن العاملين يطورون الثقة بالنفس والمثابرة والطاقة والميل نحو المخاطرة. اذ يتحدون المعرفة الحالية ويحاولون إنشاء منتجات وخدمات جديدة من خلال المعرفة والخبرة التي يكونوا قد حصلوا عليها من خلال عملهم. وتساعد هذه المنظمات على زيادة قدراتها الإبداعية وبالتالي تزيد من فرصة المنظمات للبقاء على قيد الحياة.(Obiekwe, 2018:199-200).

ان بقاء المنظمة ونموها يحقق أهداف تنظيمية ضمنية تتطلب استثمار الطاقة والموارد. والمنظمة التي ليس لديها هدف البقاء كهدف أساسي يجب أن تعيد التفكير. اذ يمثل هذا الهدف الأساس لجميع الأهداف، والاهتمام به يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية الأخرى. وان مفهوم البقاء هو قانون غير مكتوب لكل منظمة، وهذا يشير إلى أن كل منظمة يجب أن ترى البقاء كشرط أساسي لتحقيق أي مصلحة لها. وقد تم تصميم مفهوم دورة الحياة التنظيمية من النمط الذي شوهد في الكائنات الحية. ويتم

تقييم المنظمة في مراحل النمو والتنمية بدلاً من السنوات الزمنية. وترتبط المراحل ارتباطاً وثيقاً، لكن من الضروري معرفة أن كل منظمة لا تعرض ميزات كل مرحلة أثناء تقدمها، وتحاول المنظمات الحفاظ على الوضع الحالي. ولكن بشكل أساسي تركز الجزء الأكبر من جهودها نحو البقاء (Adewale&Kolade,2011:236).

ان هذا يعني أن البقاء أمر بالغ الأهمية ويظل أحد الأهداف الرئيسية لأي منظمة. وأن بقاء المنظمات يعتمد على تعظيم الأرباح من الكفاءات الحالية، وتم تحقيقه عن طريق عاملين متفانين ومتحمسين يؤثران في نجاح أي منظمة. وأن المدراء والقادة يجب أن يضمنوا مشاركة العاملين المتفانين والمتحمسين الذين يعملون بجد نحو تحقيق الربحية واستدامتها. ولتحقيق ذلك يقوم المدراء بوضع استراتيجيات لتحسين الأداء وضمان البقاء على قيد الحياة وسط جميع الاضطرابات التي تواجهها المنظمة، اذ ان مسؤولية تحقيق الميزة التنافسية لا يقع على عاتق المدراء أو قادة المنظمات وحدهم وانما على عاتق جميع العاملين في المنظمة (Biriowu & Ofurum, 2020:79).

ويرى الباحث ان البقاء يعني قدرة المنظمة على تحقيق اداء يمكنها من الوصول الى اهدافها ويجعلها مستقرة ومتوازنة مع بيئتها رغم كل التحديات التي تواجهها. وهو يمثل معضلة كبيرة وتحدي خطير تواجهه المنظمات، بسبب التعقيد البيئي غير المسبوق الذي يشهده العالم اليوم، وفي ظل ازمات سياسية واقتصادية وصحية وتغيير مناخي واوبئة وحروب ناهيك عن التقدم التكنولوجي المتسارع بشكل يصعب مجاراته.

2- النمو:

النمو او التغيير مصطلحان مترادفان في ادبيات الاعمال يشيران الى نفس المعنى تقريبا. يقول جارلس دارون ليست القوة هي من تحدد البقاء ولا الذكاء، بل من هو أكثر استجابة للتغيير. (Robbins et al,2013:576)

ويذكر الكبيسي وحسن ان النمو هو سعي المنظمة لتخصيص الموارد اللازمة لدعم عمليات التوسع والنمو الخاصة بها لضمان الحفاظ على حصتها السوقية، وعدم التراجع مقارنة مع المنظمات المنافسة لها، وبالشكل الذي يعزز قدرتها على تحقيق الارباح اللازمة لدعم المشاريع الاستثمارية الاخرى التي يمكن ان تنفذها مستقبلا. (الكبيسي وحسن, 2018: 24)

ويعرف النمو بأنه التغيير في حجم المنظمة عندما يقاس الحجم بعضوية المنظمة ووظيفتها. او أنه التغيير في عمر المنظمة. ولا يمكن أن يحدث النمو التنظيمي إلا إذا كان الحجم المتزايد يرتبط بشكل إيجابي بتحقيق أهداف المنظمة أو أهداف أعضائها. وان هذا لا يعني أن المنظمات وأعضاؤها يتخذون قرارات تحقق النتائج المطلوبة، وانما قد يعمل النمو التنظيمي بشكل يتعارض مع مصالح بعض أعضاء

المنظمة. وقد لا يكون هذا النمو هو أفضل طريقة لتحقيق الأهداف التي يراد تحقيقها, ففي بعض الأحيان قد يكون النمو استكشافاً عابراً لبيئة المنظمة . ان النقطة المهمة هي أن نمو المنظمة ليس حدثاً عشوائياً، إذ قد يكون الحجم التنظيمي المتزايد هدفاً بحد ذاته، من ناحيتين : أولاً، يمكن تقييم النمو كرمز للإنجاز وغالباً ما يكون من الصعب تحقيق النمو لأن المنظمات النامية يجب أن تتعامل مع الضغوط داخل المنظمة وتتغلب على القوى الخارجية، وتعترف بالعقبات التي تعترض النمو (Starbuck,1965:453).

ومن المفترض أن تتوصل المنظمات إلى حلول مبتكرة جديدة للبقاء والنمو على المدى الطويل، وفقاً لإحدى الدراسات الإدارية، كانت 75٪ من عائدات المنظمات الناجحة من المنتجات والخدمات التي لم تكن موجودة قبل 5 سنوات، لكونها تدعم أهمية الابتكار وخلق المعرفة الجديدة من منظور النمو للمنظمات عن طريق توفير القدرة على إنشاء شيء جديد يضيف قيمة للزبائن، والقوة للمنظمة من أجل البقاء والنمو على المدى الطويل.

ووجد (Kimberl) أن نمط الابتكار يميل إلى الزيادة خلال المرحلة الأولية التنظيمية، بينما يتناقص ببطء خلال المراحل الأخيرة. ويؤدي هذا الانخفاض في الابتكار إلى تراجع التنظيم، ويثير قضايا البقاء والنمو أمام المنظمة. وإن المنظمات التي تتمتع ببحوث جيدة وتطور عمليات اكتساب مهارات قيادية تعد أكثر أهمية من المنظمات الأخرى التي تفتقر إليها. ويساعد سلوك القيادة في تحسين عملية الابتكار ويؤثر التبادل بين القادة والعاملين على سلوك الابتكار. ويمكن للمنظمات التي تتمتع بقوة حيوية عالية أن تتكيف مع التغيرات البيئية بسهولة أكثر من غيرها. ويمكن للمنظمات ذات التوجه الابتكاري اغتنام الفرص الجديدة، وجذب زبائن جدد، وهذا يؤدي إلى تحقيق النمو والربحية العالية (Bishwas,2015:147).

ان المنظمات التي تستثمر في النمو يجب ان تحول من قدرات المنتج وتوجهها الى انشاء قدرات إدارية والتي تركز على الاستفادة من المنتجات الجديدة وفرص السوق، واعتماد السلوك المبتكر لتبقى مرنة للغاية كلما واجهت المنظمة تحديات جديدة باستمرار كلما حققت نجاح اكبر وميزة تنافسية مستدامة (Kasper,2013:82).

أن جوانب النمو تشير إلى حيوية وازدهار المنظمة، وتعد التطورات المالية والفكرية والإبداعية من محددات الطاقة، وإن تبني النمو السريع قد يقلل من مخاطر الأعمال ويؤدي إلى زيادة الحيوية التنظيمية. وأن المنظمات يمكن أن تنمو لفترة أطول إذا تمكنت من إدارة التغيير بشكل أفضل من منافسيها. أن إمكانات النمو تشير إلى خلق قيم اقتصادية واجتماعية مستمرة وتحقيق تنمية شاملة في الإنتاج والتوظيف والممارسات الاجتماعية. (AL-Obeidi,2021:4).

ويرى الباحث ان اهمية النمو كبعد من ابعاد الحيوية للمنظمات هي مطابقة لأهمية نمو الكائن الحي الذي إذا لم ينمو بشكل طبيعي يصبح معاقا. لذا تسعى المنظمات بكل جهدها وطاقاتها لان تنمو باستمرار وتحافظ على وتيرة نمو متصاعدة، والا فلن تستطيع مواجهة التحديات والمعوقات التي تقف في طريقها.

ان مؤشر النمو علامة فارقة في تقييم المنظمة والتنبؤ بمستقبلها، وهو دليل قوي على حيويتها في تحقيق اهدافها الحالية والاستراتيجية. ومع ذلك فلا بد من الاشارة الى ان النمو يجب ان يكون ضمن حدود معينة، فقد يكون النمو العشوائي وبسرعة عالية مؤشر سلبي، او انه مفيد في الوقت الحاضر، لكنه مدمر في المستقبل.

3- الأداء:

في العصر التنافسي الحالي والمتغير بسرعة، تساعد عقلية التحسين المستمر للأداء في الحفاظ على حيوية المنظمات. وأن الأهداف يجب أن تقيس الأداء في المنظمة، وأن قياس الأداء هو الأساس للأعمال التجارية لفهم ما إذا كانت المنظمة تنمو أم لا.

ان قياس الأداء ضروري للمنظمة لبعض الأسباب، فهو الأساس لتقييم نتائج عملية ما، وقاعدة لتوقع التطور المستقبلي، وأداة للإدارة والرقابة، ومرجع لتقرير ما إذا كان ينبغي الاستمرار في العمل أم لا. (A-Obeidi,2021:4).

ويمثل الأداء مفهوماً جوهرياً هاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، ويكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية. والأداء هو " تلك النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها. فالأداء هو " النتيجة النهائية لنشاط المنظمة ". ويعرف الأداء كذلك بأنه انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها أو انه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (الونداوي،2002:32).

ان الاداء هو النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة. (Wheelen&Hunger,2008:231)

ويرى Peterson ان اداء المنظمة يعني قدرتها على استخدام مواردها بكفاءة وانتاج مخرجات متناعمة مع اهدافها ومناسبة لمستخدميها (Peterson,2003:7) .

ان أداء التنظيمي يدور حول إنجاز الهدف من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات. ومن منظور المحتوى يتعلق الأداء بالاقتصاد والكفاءة والفاعلية. وتبرز العلاقة بين التكلفة الفعالة والحد الأدنى (الاقتصاد)، والنتيجة المحققة (الكفاءة)، بين التكلفة المحققة والكفاءة. يكون الأداء الناقص هو الأساس لإدارة المنظمة لبدء عملية التغيير وقد ينعكس هذا من هامش الربح والحصة السوقية للمنظمة، اذ عندما تواجه إدارة المنظمة هذا الموقف فإنها ستبدأ في البحث عن حل أفضل واستراتيجيات تنظيمية تكون

قادرة على تحسين وضع المنظمة بعد إجراء هذه التغييرات، وتستخدم بعض إدارات المنظمات الريح وسعر السهم والمبيعات للحصول على فهم أفضل لرفاهية المنظمة، ومن المهم جداً للمدراء الاعتماد على أنواع مختلفة من مقاييس الأداء للتحقق من نجاح منظماتهم(Ebongkeng,2018:8).

أن الأداء بالنسبة للمنظمات يعد أحد طرق قياس مدى فعاليتها، وان الحاجة إلى القدرة على تحديد الأهداف والغايات لتحقيق أدائها وكيفية تحسين الأداء التنظيمي العام هو بلا شك فيه من أهم الأهداف والغايات التنظيمية، ومن الصعب تعريف الأداء وقياسه لأن المنظمات لديها العديد من الأهداف المتضاربة في كثير من الأحيان، وغالباً ما يستخدم الأداء لقياس الوضع العام للمنظمة والسياسات ذات الصلة، الا انه يمكن قياس الأداء من خلال الأداء المالي وغير المالي، إذ هنالك ثلاثة عوامل لقياس الأداء للمنظمات، وهي الأداء المالي (أي العائد على الاستثمار، ربحية السهم، إلخ.)، والأداء التشغيلي (أي الحصة السوقية، جودة المنتج، إلخ)، والفاعلية التنظيمية (أي معنويات الموظف، مناخ العمل، وما إلى ذلك (Pang&Lu,2018:38).

ويعرف الأداء بأنه العملية التي يتم فيها توجيه المنظمات لأداء مهامها واستراتيجيتها وأهدافها، مما يجعلها قابلة للقياس من خلال عوامل النجاح الحاسمة ومؤشرات الأداء الرئيسية. وتتكون عملية إدارة الأداء من عمليات فرعية مختلفة وهي (تطوير الاستراتيجية، وإعداد الميزانية، وتحديد الهدف والتنبؤ، وقياس الأداء ومراجعتة، وتعويض الحوافز والمكافآت (Ana&catalina,2009:273).

وان الأداء يعمل على موائمة اتخاذ القرارات والموارد والأنشطة بشكل أفضل مع استراتيجيات العمل لتحقيق الأهداف المرغوبة، وخلق قيمة للمساهمين (Rajnoha&Lesnikova,2016:108).

ويعد الطريق إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وعوائد مالية استثنائية للشركات عن طريق الأداء المتفوق. ولا تقتصر فيه الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى لأي عمل تجاري على تحقيق الميزة التنافسية والمكافآت المرتبطة بها فحسب بل تتمثل أيضاً في القدرة على الحفاظ عليها و الوصول إلى الوضع المطلوب ومحاربة المنافسين داخل الصناعة للحفاظ على مركزهم التنافسي (Harvey&Turnbull,2020:2).

وان أهمية الأداء تظهر عن طريق: (Ittner & Randall, 2003:6)

- أ- توفر المعلومات التي تسمح للمنظمات بتحديد الاستراتيجيات التي تقدم أعلى إمكانات لتحقيق الاهداف.
- ب- موائمة عمليات الإدارة، مثل تحديد الهدف، واتخاذ القرار، وتقييم الأداء، مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية المختارة.

ولقد احتل موضوع الأداء في الفكر الإداري أهمية بارزة لاعتبارات تتعلق بما يأتي:
(سعيد، 2005: 40)

أ- كونه محوراً مركزياً لتخمين نجاح وفشل الشركات في قراراتها وخططها الاستراتيجية، ولعدم توافق المعايير التي يمكنها تفسير كل جوانب أداء الشركات.

ب- تواجه دراسة الأداء وقياسه تحديات عديدة لاسيما في المواضيع الاستراتيجية التي تؤشر تباين المفهوم ومؤشرات القياس على وفق اختلاف اهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف اهداف الاطراف المتعلقة بها.

ويتمثل الدور التنسيقي لنظام قياس الأداء في توجيه انتباه صانعي القرار وتركيزه على النتائج والمحددات والأدوار الأولية والثانوية وبهذه الطريقة يعرف الموظفين ما هو متوقع منهم. كما أنه من الواضح لأصحاب المصلحة الخارجيين تحديد ما تحاول الشركة تحقيقه. وربط الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى مع الإجراءات قصيرة المدى (Kloot&Martin,2000:234).

ويعد الأداء كانه نظام يستخدم المعلومات لإحداث تغيير إيجابي في الثقافة والأنظمة والعمليات التنظيمية، ويتم تحقيق هذا التأثير على المنظمات عن طريق الاتفاق على أهداف الأداء، وتخصيص وتحديد أولويات الموارد، وإبلاغ المدراء بمراجعة و الحفاظ على السياسة و الخطط الحالية لتحقيق هذه الأهداف (DeLima&Angelis,2009:43).

ويكشف الأداء عن إمكانية ودور المدراء في نظام قياس الأداء للتأثير داخلياً على فعالية النظام وهل حقق الأهداف المطلوب إنجازها ام هي قيد الانجاز (Choi&Tayler,2013:4).

ويرى الباحث ان هناك شبه اجماع من الباحثين على ان الاداء هو مقياس لمخرجات المنظمة، ومدى قبول البيئة لهذه المخرجات والذي يمثل نجاحها في تحقيق اهدافها. او العكس من ذلك اي رفض البيئة لهذه المخرجات ما يعني فشل المنظمة وتهديد بقاءها.

ويتضمن اداء المنظمة معايير فرعية منها ما جاء به (Kaplan& Norton) والذي عرف ببطاقة الاداء المتوازن (Balance Scorcard) والتي تقيس اداء المنظمة من خلال اربعة ابعاد هي :

- 1- البعد المالي
- 2- رضا الزبائن
- 3- العمليات الداخلية
- 4- التعلم والنمو.

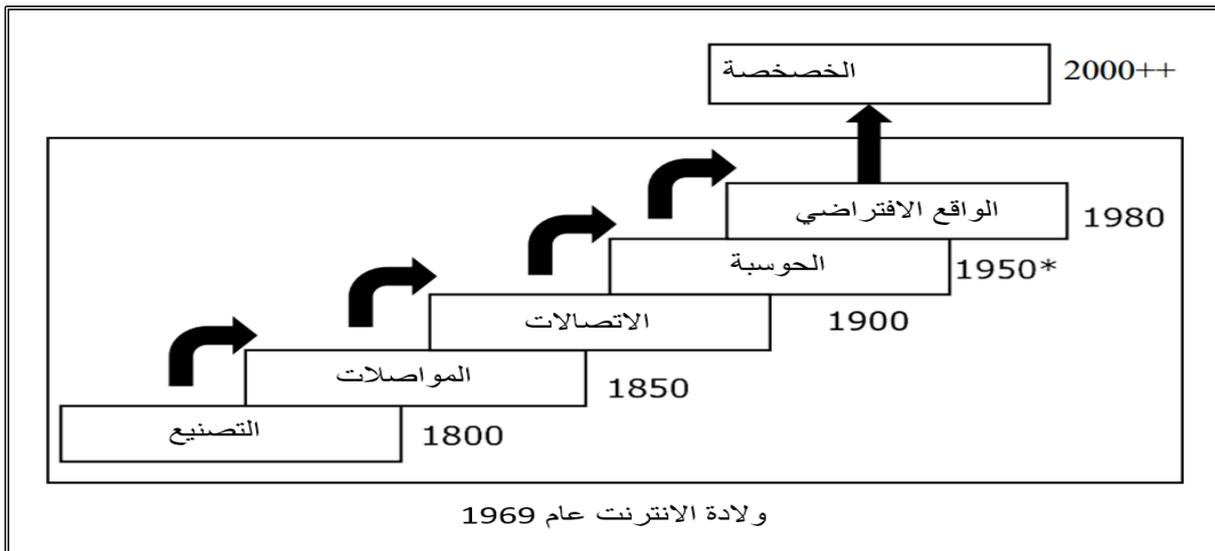
المبحث الثالث عمليات إدارة المعرفة

توطئة :

أصبحت اليوم بيئة الأعمال سريعة التغير وديناميكية، وأكثر أهمية وضرورة للمنظمة لجعل الاستخدام فعال لمختلف الموارد الرئيسية، وخاصة لموظفيها والمعرفة التي يمتلكونها، وذلك لاكتساب الميزة التنافسية. وان ادارة المعرفة في الوقت الحاضر ضرورة حتمتها توجه المنظمات في العالم نحو اقتصاد المعرفة. فلقد تحولت ادارة المعرفة الى مورد اساسي يضاف الى الموارد المعروفة للمنظمة (مادية، بشرية، مالية، زمنية، معلوماتية) لتحقيق الميزة التنافسية، والتكيف مع الظروف البيئية، والبقاء، والنمو.

اولا - ادارة المعرفة النشأة والتطور

يمتد تاريخ ادارة المعرفة الى ما يقارب 30 سنة بحسب اراء عدة باحثين. وقد طورت ادارة المعرفة في الولايات المتحدة من قبل (Peter Drucker) و (Paul Strassmann) وهم من أشهر منظري الادارة في الولايات المتحدة، وكذلك من قبل (Svieby and Risling) من السويد. يلخص (Dalkir) مراحل تطور المعرفة كما في المخطط الاتي :



شكل (12) مراحل التطور في تاريخ إدارة المعرفة

Source: Dalkir, K 2017, Knowledge management in theory and practice, 3rd edn, Massachusetts Institute of Technology, Burlington, USA p17

فقد تطورت المعرفة من مرحلتي التصنيع والمواصلات في القرنين الثامن والتاسع عشر، الى مرحلتي الاتصالات والحاسوب في النصف الاول من القرن العشرين، الى الواقع الافتراضي في نهاية القرن، ومن ثم الوصول الى التخصص في الوقت الحاضر.

وخلال ال 60 سنة الماضية ظهرت العديد من المجالات حول ادارة المعرفة مثل: الاقتصاد، والفلسفة، والادارة الاستراتيجية، ونظرية المنظمة، وادارة الموارد البشرية، ونظم المعلومات، وادارة الجودة الشاملة. (Atheer,2018:77)

ولقد بدأت أبرز المساهمات في العقود الماضية بجهود الباحث الفيلسوف (Polany) الذي ميز بين المعرفة الصريحة والضمنية.

- وفي 1959 اوجد Drucker مصطلح موظف المعرفة Knowledge worker.

- وفي 1965 ذكر الباحث الاقتصادي Marshal ان راس المال يتضمن المعرفة.

- وفي 1970 اكد Habermaas ان المعرفة غير موجودة كجزء من كيان مجرد , بل هي نتاج انساني مقصود و احيانا نشاط انساني غير واعى .

- وفي 1975 ظهر اول منشور ل (Slameca) بعنوان : ملاحظات براغماتية حول البحث النظري في علم المعلومات . والذي اظهر ادارة المعلومات كمورد اجتماعي. (Slameca, 1975:318).

- وفي 1980 تم تثبيت اول نظام شامل يعتمد على المعرفة XCON بواسطة منظمة المعدات الرقمية لدعم أنشطة المبيعات الخاصة بها.

- 1986 ساهم كل من Svieby & Risling في تطوير ادارة المعرفة من خلال عملهم المبكر والمهم في راس المال الفكري في السوق .

- 1987 طبع Svieby & Lloyd كتابهما Managing Knowhow ..

- 1989 نشرت اول مقالة في مجلة Sloan management review بعنوان التعلم التنظيمي مفتاح الابداع الاداري.

- 1990 اصبحت ادارة المعرفة شائعة عندما ركز Senge على مصطلح منظمة التعلم كعنصر ثقافي في المعرفة. وفي نفس السنة نشر Garratt & Savage كتابهما حول منظمات التعلم في الولايات المتحدة واوربا . ونشر الباحث الالمانى Krcmar بحثه الاول حول انظمة المعلومات.

- 1991 نشر الاستاذ الياباني Skandia كتابه ثورة قيمة المعرفة، في الولايات المتحدة. وفي نفس السنة نشرت مجلة Harvard Business Review بحث Nonaka في ادارة المعرفة . وكذلك نشر Stewart Thomas بحثه القدرة الذهنية .

- في منتصف التسعينيات تطورت تطبيقات الشبكة الخاصة مثل البريد الالكتروني والبريد الصوتي والشبكات الداخلية على نطاق واسع في العديد من المنظمات. وتطورت مواقع الويب وزاد مستخدميها خاصة في الولايات المتحدة وكندا. (Atheer,2018:58).

يسلط Dalkir الضوء على بعض المساهمات المهمة لتطوير المعرفة بين عامي 1969-2000

أريانت	التعلم التنظيمي Mgmt.سولن	ظهور المنظمات الاقتراضية	قياس الأصول الفكرية	مجتمع الممارسة براون	رأس المال الفكري ستيوارت	شهادة معايير الابتكار المعرفي
1969	1985	1988	1991	1994	1997	2000 +
انتشار تكنولوجيا المعلومات	الانضباط الخامس سينج	أسس إدارة المعرفة Wiig	بطاقة الأداء المتوازن كابلان ونورتون	KM برامج الأولى في الجامعات		

شكل (13) سلسلة زمنية توجز تطور ادارة المعرفة

Source: An Investigation Into The Relationship Between Talent Management Processes And Knowledge Management Processes: A Case Of The Higher Education Sector In Queensland, Australia, Atheer Abdullah Mohammed, Doctor Thesis, University Of Southern Queensland Australia 2018 P58.

ونظرًا لأن المعرفة هي من أهم الموارد، فإن توطيئها واكتسابها وتطويرها ونقلها وتدوينها وتطبيقها يجب أن يكون عاملاً مهماً لتحقيق ميزة تنافسية (Paliszkievicz , 2011:435)

ثانياً : مفهوم عمليات ادارة المعرفة

تعد المعرفة أحد أهم الموارد الاستراتيجية في بيئة سريعة التغير فالمنظمات الناجحة هي التي تخلق وبشكل مستمر معرفة جديدة وتنشرها وتجسدها في التقنيات والمنتجات والخدمات، إذ يتأثر نجاح المنظمات بمعرفة وخبرة ومهارات المالكين وموظفيها (Wee et al., 2013:2).

ويعرف (Alrubaiee. et al., 2015 : 979) المعرفة على أنها مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي توجه الإجراءات والقرارات من خلال اكتساب ونقل وتخزين ومشاركة وتطبيق المعرفة لتحقيق الأهداف التنظيمية التي تساعد المنظمة لتكون قادرة على تحقيق قيمة أفضل والاستفادة من المعرفة التي لديها وتعد المعرفة من أهم الأصول غير الملموسة.

في حين يرى (Sangari et al., 2015:604) المعرفة بأنها مورد رئيسي غير ملموس وأصل تنظيمي قيم يمثل أساس التطوير المستمر والميزة التنافسية المستدامة وقدرتها على اضافة قيمة للمنظمة من خلال مساهمتها في المنتجات والعمليات والأشخاص.

وأصبحت المعرفة المورد الوحيد القادر على تقديم ميزة تنافسية. وقد اكدت الدراسات بان اقتصاد المعرفة يخلق ثروة تجبر المنظمات على البحث عن طرق اعادة اختراع نفسها وعليها إدارة هذه العملية الإبداعية بشكل منهجي (Massaro & Bardy, 2016:3).

وفي الوقت الحاضر تعد المعرفة مورداً مهماً لمنظمات الأعمال ويمكن اعتبارها مورداً تنظيمياً يساعد في بناء مهارات الموظفين وخبراتهم (Paliszkievic 2017:30-38).

ويشير (Al-Hashem,2020:1766): الى ان هناك نوعان من المعرفة إما ضمنية أو صريحة، وهناك فرق بين المعرفة الضمنية والصريحة، فالمعرفة الضمنية هي المعرفة المخزنة في العقل البشري، ومن الصعب التعبير عنها ويمكن تحويل المعرفة الضمنية، اما المعرفة الصريحة هي المعرفة المقننة التي يمكن مشاركتها ونقلها، مثل المعرفة المسجلة كفيديو، أو التقاطها في شكل وثيقة في الأرشيف وقواعد البيانات وبالتالي يمكن تحويل هذا النوع من المعرفة بسهولة بين الناس بشكل رسمي.

ويرى (Goswami et al.,2020:1) ان المعرفة هي مزيج من التجارب والقيم والمعلومات اي التفاعل بين الأفكار (من الماضي) والمعلومات (الحاضر) والخيال (المستقبل) ويشمل خبرات الافراد ومهاراتهم وأفكارهم ومواقفهم في سياق يمكن فيه خلق قيمة.

و يؤكد (Mahdi et al., 2021:1) , بان المعرفة تعتبر أصل إستراتيجي يسمح للشركات باكتساب ميزة تنافسية. ويعرفها على انها عملية ترجمة المعلومات والتجارب السابقة بما في ذلك الاعتقاد والتقدير إلى مجموعة ذات مغزى من العلاقات التي يفهمها الفرد ويطبقها.

تعد إدارة معرفة المنظمة أمراً بالغ الأهمية والضرورية لنمو المنظمة وقدرتها التنافسية. وتتكون عملية ادارة المعرفة من مجموعة من الإجراءات التي يتم تنظيمها وترتبط مع بعضها البعض لإدارة

موارد المعرفة في المنظمة. إنها عملية ديناميكية لاستخدام المعرفة وتبادلها وتخزينها بطريقة فعالة تحدد قيمة المنظمة.

وتشير عملية إدارة المعرفة إلى إدارة معرفة المنظمة بطريقة منهجية وموضوعية وكفؤة وفعالة لتحقيق الأهداف التنظيمية. إنها "عملية منهجية ومحددة تنظيميا لاكتساب وتنظيم وتوصيل كل من المعرفة الضمنية والصريحة للموظفين التي قد يستخدمها الموظفون الآخرون ليكونوا أكثر فعالية وإنتاجية في عمله.

إن إدارة المعرفة هي عملية تسهل تدفق المعرفة جنباً إلى جنب مع إنشائها وتوزيعها، إنها عملية مشاركة وخلق ونشر المعرفة بين الأشخاص والعمليات التجارية والإدارات المختلفة في المنظمة وكذلك مع شركائها الخارجيين كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

تعتمد معظم الأبحاث حول إدارة المعرفة على مدخل العملية أو مدخل التطبيق. يركز نهج العملية على استراتيجيات لتدوين المعرفة وتخزينها في أنظمة قواعد البيانات، والتي يمكن تحقيقها من خلال الضوابط الرسمية والعمليات والتقنيات داخل المؤسسة وهي مناسبة بشكل خاص لإدارة المعرفة الصريحة داخل المنظمة، حيث يتم تطوير هذا النهج من الخبرة المباشرة والعمل. ومع ذلك، فإنه لا يستطيع التقاط أو إدارة المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد (Haamann, & Basten,2018:4).

من ناحية أخرى، يركز المدخل التطبيقي على إدارة المعرفة الضمنية التي لا يمكن مشاركتها إلا من خلال محادثة تفاعلية للغاية ورواية القصص والخبرة المشتركة. في هذا النهج، لا يتم استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لجمع المعلومات ولكن يتم استخدامها كوسيلة للاتصال لدعم هدف بناء بيئة اجتماعية داخل منظمة لتسهيل تبادل المعرفة الضمنية. لإنجاز ذلك، قد تجد المنظمة أنه من الضروري الاستثمار بكثافة في موظفيها. (Haamann, & Basten,2018:5)

وكذلك، يعرف (Sigala و Chalkiti) إدارة المعرفة على أنها عملية منظمة لإنشاء واستخدام وتجميع ونقل وتقييم المعرفة وصيانتها للإجابة على التحديات البيئية وخلق قيمة مضافة.

واكد (Wendra & Alhadar) أن إدارة المعرفة تهدف إلى إنتاج المعرفة التنظيمية وتمثيلها وتخزينها ونقلها وتحويلها وتطبيقها ولصقها والحفاظ عليها. (Wendra & Alhadar, 2020:181)

ويمكن تعريف عمليات ادارة المعرفة على أنه أداة تعطي أدلة لمديري وموظفي المنظمات حول العالم لمواجهة تحديات عصر المعرفة (Zwain et al., 2012 :276).

اذ تتأثر عمليات إدارة المعرفة بالعوامل المحيطة بالمنظمة وبيئتها، على سبيل المثال، يمكن أن تؤثر السياسات التنظيمية والدعم المقدم من الإدارة على تنفيذ عمليات إدارة المعرفة (Wee et al.,)

(2013:3). وأشار (Dang & McKelvey, 2016:35) بان عمليات إدارة المعرفة تعتبر المورد الاستراتيجي الرئيسي في المنظمات.

ويعرف (Awaja et al., 2018:448) عمليات ادارة المعرفة بأنها درجة إنشاء موارد المعرفة ومشاركتها واستخدامها من قبل المنظمة عبر حدودها الوظيفية اذ ترتبط دورة حياة عمليات ادارة المعرفة باستخدام المنظمات لموارد المعرفة الداخلية والخارجية، والتأكد من أن هذه المعرفة متاحة للأشخاص الذين يحتاجون إليها في المنظمة.

في حين يشير (Sahibzada et al., 2020:112-113) بان عمليات إدارة المعرفة تعد عمليات مرتبطة باكتساب المعرفة ومشاركتها واستخدامها لتحسين القدرة التنافسية التنظيمية.

وتم وصف عمليات إدارة المعرفة بأنها "مجموعة من الأنشطة والمبادرات والاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات لإنشاء وتخزين ونقل واستخدام لتعزيز الأداء التنظيمي (Opele , 2022 :330).

وفي السياق ذاته يؤكد (Goswami ,et al.,2020:1) بان الباحثين عرفوا عمليات ادارة المعرفة بتعريفات مختلفة: منها ان إدارة معرفة المنظمة بطريقة منهجية وموضوعية وكفؤة وفعالة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وكذلك عرفوها إنها عملية منهجية ومحددة تنظيميا لاكتساب وتنظيم وتوصيل كل من المعرفة الضمنية والصريحة للموظفين التي قد يستخدمها الموظفون الآخرون ليكونوا أكثر فعالية وإنتاجية في عملهم.

وهي ايضا حركة المعرفة بين الموظفين والوحدات المختلفة في منظمة قائمة على المعرفة (Umer et al ., 2023:273).

وكذلك هي أنظمة داخلية تتطلبها المنظمة لتطوير المعرفة واستخدامها (Ode et al., 2017:3)

وأشار (Supyuenyong & Swierczek , 2011:2) بان عملية إدارة المعرفة الفاعلة تحدث عندما يتم تضمين المعرفة في منتجات وخدمات المنظمة وكذلك العمليات الداخلية لتحسين اتخاذ القرار والأداء التنظيمي. وعمليات إدارة المعرفة هي عملية الحصول على المعلومات من خلال طرق مختلفة للاستخدام الفوري والواسع لها وهي نشاط إداري يقوم بتوسيع ونقل وإرسال وتخزين وتطبيق المعرفة، بالإضافة إلى ذلك فإنه يوفر بيانات فعلية للمنظمات لاتخاذ القرارات المناسبة بما يتماشى مع أهدافها التنظيمية. وتعرف بانها عملية اكتشاف واكتساب وتوسيع وتبادل والحفاظ على المعرفة المناسبة وتقييمها وتطبيقها في الوقت المناسب من قبل الشخص المناسب في المنظمة من خلال إقامة روابط بين الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإنشاء هيكل مناسب لتحقيق الأهداف التنظيمية (Aminbeidokhti et al.,2016:273).

وتعرف عمليات إدارة المعرفة أيضاً على أنها الدرجة التي تخلق بها المنظمة المعرفة والمشاركة فيها وتوزيعها والاستفادة منها في حدود الوظائف (Al-Hayaly & Alnajjar , 2016:74). وان عمليات إدارة المعرفة تمثل الأنشطة الرئيسية التي تساعد المنظمة على إدارة هذه المعلومات لتحسين حيوية المنظمة. كما ويتم اعتبار المعرفة كأصل استراتيجي للمنظمة. وتمثل إدارة المعرفة استراتيجية بعيدة عن الأساليب التقليدية في انجاز الاعمال في البيئة الحالية. ولقد أصبحت المعرفة مهمة في اكتساب الميزة التنافسية والحفاظ عليها (Bishwas,2011:45).

ويرى الباحث ان عمليات ادارة المعرفة هي تلك الانشطة التي تقوم بها المنظمة في التخطيط واتخاذ القرارات وتنظيم ورقابة الحصول على المعرفة و تخزينها ومشاركتها واستخدامها بما يحقق حيوية المنظمة والوصول الى اهدافها الاستراتيجية.

ثالثا : أهمية عمليات ادارة المعرفة

تعد عمليات إدارة المعرفة مهمة أساسية يجب تطويرها لأنها تمكن أنواعًا معينة من المعرفة من أن تصبح مصدرًا للميزة التنافسية للمنظمة (Donate & Guadamillas , 2010:82). حيث تدرك المنظمات أهمية المعرفة كوسيلة للحفاظ على الميزة التنافسية (Paliszkievicz , 2011:435).

وأشار (Paliszkievicz , 2011:436) بان عمليات ادارة المعرفة قدمت لإدارة المنظمات حلولاً للعديد من القضايا مثل: أخطاء أقل ، وحل أسرع للمشكلات ، واتخاذ قرارات أفضل ، وتقليل تكاليف البحث والتطوير ، وزيادة استقلالية العمال ، وتعزيز علاقات مع الزبائن ، وتحسين الخدمات. ويمكن أن يكون لإدارة المعرفة تأثير كبير في الحد من مخاطر المنظمات (Alhawari et al., 2012: 50).

وفي السياق نفسه أكد (Sewdass , 2014:2) بان تطبيق عمليات إدارة المعرفة من قبل المنظمات بطريقة منظمة سيساعدها في تحقيق اهدافها التنظيمية.

في حين يرى (Pandey, 2014:151-152) بان عمليات إدارة المعرفة تعد أهم جزء في إدارة المعرفة اذ انها تعد المحرك الرئيسي لاقتصاد المعرفة، لذا فعلىنا رسم عمليات مختلفة لإدارة المعرفة. وتؤكد النتائج بان عمليات إدارة المعرفة تحقق الابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي وتزيد من الربحية والمبيعات والكفاءة التشغيلية والمالية ورضا المساهمين والوضع التنافسي وأن المنظمة التي تتمتع

بقدرات عالية لإدارة معارفها ستستخدم مواردها بشكل أكثر كفاءة وستكون أكثر ابتكارًا مما يؤدي إلى تحسين أدائها (Alrubaiee et al., 2015 : 977-978).

وفي الصدد نفسه أكد (Sangari et al., 2015:605) بان عمليات إدارة المعرفة تعد ضرورية أو شرط مسبق لإدارة المعرفة الفعالة إذ إنها تساعد في تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تنظيمية يمكن مشاركتها على نطاق واسع وتطبيقها بشكل مناسب من خلال تنفيذ عمليات إدارة المعرفة. وفي الاتجاه نفسه فإن عمليات إدارة المعرفة الفعالة تسهم في تحسين الأداء، حيث تتمتع الشركات القادرة على إنشاء وإدارة وتطبيق المعرفة بميزة تنافسية وأن المنظمة التي تتعلم هي منظمة تبتكر ولديها قدرة فائقة على تنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات الجديدة (Dang & McKelvey, 2016:35-36) . وتساعد عمليات إدارة المعرفة المنظمة على خلق ثقافة تنظيمية تعزز وتشجع التعلم المستمر مما ينتج عنه قوة عاملة ماهرة وذات معرفة (Rana ., 2017:115-116).

أن عملية إدارة المعرفة لها دور مهم في تحقيق الإبداع التنظيمي والابتكار من خلال خلق المعرفة وتقنيها ومشاركتها، ويمكن للمنظمات التي تتمتع بقوة المعرفة لتحسين ميزتها التنافسية وتحسين مهارات العمال والابتكار (Alkaffaf et al., 2018 :678).

تعتبر إدارة المعرفة من أهم التطورات الفكرية الحديثة التي تهتم بالموظفين الذين يشاركون في الأنشطة المعرفية ولديهم كفاءات وقدرات خاصة لأداء العمل المعرفي في المنظمة حيث أن إدارة المعرفة لها تأثير فعال على نجاح المؤسسات التجارية والتعليمية (Awaja et al., 2018:447).

كما اشار (Al-Qatawneh et al., 2019:36) بان لإدارة المعرفة أهمية إستراتيجية في تطوير القدرات الفريدة للمنظمة وتزويدها بميزة تنافسية مستدامة حيث تزداد أهمية عمليات إدارة المعرفة كبحث موضوعي نظرًا للدور المحتمل لبرامج إدارة المعرفة في المساهمة في نجاح المنظمات.

واضاف (Al-Hashem, 2020: 1765-1766) بان عمليات إدارة المعرفة (اكتشاف المعرفة، والتقاط المعرفة، وتبادل المعرفة وتطبيق المعرفة) تلعب دورًا مهمًا في خلق قيمة من المعرفة الصريحة أو الضمنية وأصبحت عمليات إدارة المعرفة من أهم الأنشطة التي تدعم جميع الاستراتيجيات التنظيمية لتحقيق الابتكار الخدمي واكتساب الميزة التنافسية في السوق.

واضاف (Asa et al., 2022:7) بان إدارة المعرفة يمكن أن توفر ميزة تنافسية إذ أنها تساعد في تطوير اقتصاديات المعرفة.

واكد (Mahdi et al., 2021:8) بان عمليات إدارة المعرفة تعزز مشاركة المعلومات وتؤسس التعلم كنشاط مستمر داخل المنظمة وتحديد موقع المعلومات الهامة عبر عمليات إدارة المعرفة المختلفة وتقوم بإدارة وبناء ثقافة مؤسسية تدعم وتشجع على المشاركة والاستخدام المناسب وتطوير المعرفة التي تسمح بميزة تنافسية استراتيجية للشركة وتحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة والميزة التنافسية

من خلال ما تقدم نرى بان اهمية عمليات ادارة المعرفة تكمن في دورها في تحسين وتطوير اداء المنظمات اذ انها تساعد في توفير المعلومات المطلوبة التي تسهم في مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل بما فيها المنتجات والتكنولوجيا وبما يحقق الاهداف العامة للمنظمة.

رابعا : اهداف عمليات ادارة المعرفة

تهدف عمليات إدارة المعرفة الى تحسين توليد واكتساب واستغلال المعرفة في المنظمة على مستويات مختلفة - الفرد والجماعة والمنظمة (Donate & Guadamillas , 2010:84). وقد برزت إدارة المعرفة كنظام يهدف إلى تمكين أعضاء المنظمة من اكتساب المعرفة بشكل جماعي ومشاركتها والاستفادة منها لتحقيق أهداف العمل (Moreno & Cavazotte,2015:360). وترتكز إدارة المعرفة على توفير الظروف التي يمكن بموجبها اكتساب المعرفة ونشرها وتطبيقها وتخزينها لتحقيق الأهداف التنظيمية (Paliszkievicz et al., 2017:30).

تعتبر المعرفة من أهم الموارد للبقاء في بيئة الأعمال الحديثة وقد ثبت أنها تساعد المنظمات على تحسين خدماتها وزيادة جودة المنتجات وتقليل التكاليف والاستجابة بسرعة لعملائها ومع ذلك، فإن نجاح أي مؤسسة يكمن في القدرة على أداء عمليات معرفية أفضل من أجل خلق ميزة تنافسية والحفاظ عليها (Awaja et al., 2018:447).

وهدف إدارة المعرفة هو مساعدة عامل المعرفة على تحويل إمكاناته المعرفية إلى إمكانات تخلق منظمة لامعة (Raudeliūnienė et al., 2018:544).

واكد (Mahdi et al., 2021:1) بان هدف عمليات إدارة المعرفة هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال إنشاء رأس مال بشري واجتماعي.

واضاف (Mahdi et al., 2021:2) بان الهدف الأساسي لعمليات إدارة المعرفة هو تسهيل مشاركة المعلومات على الأفراد والفرق لضمان تسهيل هذه التدفقات بكفاءة بحيث يحدث نقل المعرفة.

واشار (Karageorgou , 2022:233) بان اهداف عمليات ادارة المعرفة هو دمج المعرفة الداخلية والخارجية للتعامل مع التغيرات البيئية داخل وخارج المنظمة، وحل المشكلات القائمة، وابداع المنظمة.

إن عملية تبادل المعرفة وتوصيلها يهدف الى مساعدة الناس على أن يكونوا مبدعين ومبتكرين (Ramadhan & Setiyani , 2020 :525) .

واكد (Claver-Cortés et al.,2007:47) بان إدارة المعرفة أصبحت مهمة أساسية وإحدى تحديات عصرنا ، والهدف العام لها هو تعظيم فعالية الشركة وكذلك الدخل الناتج عن أصولها المعرفية وتجديد هذه الاصول باستمرار .

وهناك من يرى ان إدارة المعرفة تهدف إلى إنتاج المعرفة والاستفادة منها بشكل أفضل وإنشاء منظمات قائمة على المعرفة في عالم الإدارة (Aminbeidokhti et al.,2016:273).

وتهدف ايضا إلى البحث عن أفضل الطرق لإنشاء واكتشاف المعرفة وتخزينها ودمجها ومشاركتها للاستفادة من تأثير المعرفة على تحقيق أهداف المنظمة (Al Shraah et al., 2022: 5).

واكد عدد من الباحثين بان الأهداف الأساسية لإدارة المعرفة كما ورد في عينة من المنظمات هي: اتخاذ قرارات أفضل (86%)، وقت استجابة أسرع للقضايا الرئيسية (67%)، زيادة الربحية (53%)، تحسين الإنتاجية (67%)، خلق جديد / فرص عمل إضافية (58%)، خفض التكاليف (70%)، مشاركة أفضل الممارسات (60%)، زيادة حصة السوق (42%)، زيادة سعر السهم (23%)، وتحسين استقطاب / استبقاء الموظفين (42%) وان معظم مشاريع إدارة المعرفة لها هدف من ثلاثة أهداف: (1) جعل المعرفة مرئية وإظهار دور المعرفة في المنظمة بشكل أساسي، (2) تطوير ثقافة كثيفة المعرفة من خلال تشجيع وتجميع السلوكيات مثل تبادل المعرفة والسعي الاستباقي للمعرفة وتقديمها (3) لبناء بنية تحتية للمعرفة - ليس فقط نظامًا تقنيًا، ولكن شبكة من الاتصالات بين الأشخاص الذين يتم منحهم المساحة والوقت والأدوات والتشجيع على التعاون (Alavi & Leidner,2001:22-23).

اما (النعمي وعذيب,2016:5) فقد حددا هدفين لإدارة المعرفة هما :

- 1- خلق بيئة تشجع الافراد على مشاركة المعرفة لرفع مستوى معرفة الافراد الاخرين في المنظمة.
- 2- اشاعة ثقافة المعرفة للتطوير والتنافس وتحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي الى اقتصاد المعرفة.

والهدف الرئيسي لهذا النظام الناشئ هو توفير آليات إدارة المعرفة بشكل منهجي يتطور مع المؤسسة ويسهل استراتيجيات الحصول على المعرفة الصحيحة للناس في الوقت المناسب وبالشكل المناسب (Zaim et al., 2018:314).

في حين يرى (النجار وتايه,2017:7) بان من اهداف ادارة المعرفة هي توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعلّم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة التأكد من استمرارية عملية تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة ومن ثم تحديث وثائق التامين.

ويرى الباحث ان اهداف عمليات ادارة المعرفة لا تختلف عن اهداف ادارة المعرفة، وهي باختصار تسخير المعرفة لخدمة تحقيق اهداف المنظمة الحالية والاستراتيجية.

خامسا : معوقات عمليات ادارة المعرفة

تواجه عمليات ادارة المعرفة عددا من المعوقات في طريق تنفيذها. وقد اختلفت اراء الباحثين حول تلك المعوقات. وفي ما يأتي استعراض لأراء بعض الباحثين حول هذا الموضوع :

الجدول (5) المعوقات التي تواجه عمليات إدارة المعرفة

وصف العائق	المؤلف / سنة النشر
تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة	Merali, 2000; Casimir et al.. 2012; Korbi and Chouki, 2017
تعقيد المعرفة بالنسبة لصناع القرار	Jonge. 2000: Biygautane and Alyahya. 2011
مقاومة الأفراد لتبادل المعرفة	Karamat ct al.. 2018; Franco and Mariano, 2007; Dunford. 2000
غياب تحفيز الموظفين	Karamat et al., 2018; Veer Ram jeawon and Rowley, 2020
دعم الإدارة العليا	Riege. 2005; Karamat et al.. 2018; Veer Ramjeawon and Rowley. 2020
بناء بيئة موجهة نحو المعرفة	Merali, 2000; Woitsch et al., 2004; Karamat et al.. 2018
الافتقار إلى البنية التحتية التكنولوجية	Moreno and Cavazotte, 2015; Rowley & Veer Ramjeawon, 2020; Min, 2022
عدم كفاية نظم المعلومات	Przysucha. 2017; Chion and Charles, 2020; Wei. 2022
تكلفة الموارد التكنولوجية	Veer Ramjeawon & Rowley. 2020

Source: (Mirna Kordab,measuring knowledge management processes in auditing and consultancy firms,doctoral dissentratution ,2023:p 22)

على المستوى الفردي تحويل المعرفة الضمنية الى صريحة من خلال التفاعل الاجتماعي والشبكات يمثل تحديا ; حيث تحتاج بعض المعرفة الى تبسيط لتكون مفيدة لمتخذ القرار.

- يتطلب نظام ادارة المعرفة الفعال تغييرا في عقلية الافراد وموقفهم من اجل مشاركة المعرفة التي يحتفظون بها، لأنهم قد يفكرون تبادل المعرفة كخسارة للقوة والتأثير.
- تشمل الحواجز ايضا مقاومة الموظفين المشاركة في حلقة ادارة المعلومات بسبب عدم وجود دوافع لديهم.

- على المستوى التنظيمي تشمل الحواجز عدم تكامل ادارة المعرفة مع الاستراتيجيات والاهداف التنظيمية والتي تمنع البيئة الموجهة نحو المعرفة اضافة الى غياب دعم الادارة العليا وانظمة المكافئات التي تشجع الموظفين للمشاركة في ادارة المعرفة.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عائقا امام ادارة المعرفة إذا لم تركز على قيمة المعرفة وتمنع تطبيقها في مواقع التواصل الاجتماعي بين المجموعات التنظيمية وفي عملية صنع القرار
- بناء بيئة تشجع عمليات ادارة المعرفة والحفاظ عليها يعتبر تحديا.
- في المستوى التكنولوجي، تتكون الحواجز من نقص البنية التحتية المناسبة التي تدعم عمليات ادارة المعرفة المرتبطة : بالتكلفة العالية للموارد التكنولوجية، اوجه القصور، تعقيد المعلومات، الانظمة ذات الحاجة الى التدريب على استخدامها المناسب.
- الحواجز التي لها تأثير سلبي على تنفيذ ادارة المعرفة يمكن ان تخفضها المنظمة من خلال التركيز على العوامل التمكينية ذات التأثير على المستويات المختلفة التي من شأنها ان تؤثر ايجابيا على عمليات ادارة المعرفة، والتي تلعب دور الوسيطين تلك التمكينات والاداء التنظيمي المستدام.

ويرى الباحث ان معوقات عمليات ادارة المعرفة يمكن تقسيمها الى قسمين الاول يتعلق بظروف المنظمة الداخلية او الخاصة مثل: توجه الادارة العليا، ومقاومة العاملين للتغيير ومستوى ادراكهم وثقافتهم وغيرها. اما القسم الثاني فيتعلق بالظروف الخارجية وتهديدات البيئة العامة للمنظمة مثل امكانية الحصول على المعرفة والخبرة من خارج المنظمة، والمنافسة من قبل الشركات الاخرى لاكتساب المعرفة وغيرها.

سادسا : تصنيف عمليات ادارة المعرفة

تقسم عملية ادارة المعرفة بحسب (Goswami ,et al.,2020:1) الى : تطبيق المعرفة ، عرض المعرفة ، توزيع المعرفة ، خلق المعرفة وأنشطة التحقق من صحة المعرفة. وقد حدد العديد من الباحثين الجوانب الرئيسية المختلفة لعمليات ادارة المعرفة، والتي تشمل: إنشاء المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها أو اكتسابها وتحويلها وتطبيقها وكذلك حمايتها أو اكتساب وتحويل وتطبيق المعرفة، وتحديد واكتساب وتخزين وتبادل وتطبيق المعرفة (Awaja et al., 2018:448).

اما (Wei-he & Qiu-yan , 2006:1263) فقد حدد اربعة ابعاد لعمليات ادارة المعرفة (عملية خلق المعرفة، عملية تنظيم المعرفة، عملية نقل المعرفة، عملية تطبيق المعرفة).

في حين حدد (Umer et al ., 2023:273) ثلاثة ابعاد لعمليات ادارة المعرفة (خلق المعرفة، مشاركة المعرفة، ونقل المعرفة، واستخدام المعرفة). وأن عمليات إدارة المعرفة تتكون من عملية الحصول على المعرفة، ونقل المعرفة، وتطبيق المعرفة.

في حين ادعى بعض الباحثين أن عملية إدارة المعرفة تشمل تحديد المعرفة، وتبادل المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة وتخزين المعرفة ويراها البعض الاخر انها تتكون من اكتساب / إنشاء المعرفة، وتبادل / نشر المعرفة واستخدام المعرفة (Ramadhan & Setiyani , 2020 :525).

وتصنف عمليات ادارة المعرفة تحت خمس مجموعات اساسية :

1. ايجاد المعرفة knowledge creation , او اكتشافها discovery , او اسرها capture , او تطويرها development او بناءها construction , او تداعلها internalisation , او اكتسابها acquisition.

2. خزن المعرفة knowledge storage , او صيانتها protection , او تنظيمها organization

3. تطبيق المعرفة knowledge application , او استخدامها utilization

4. مشاركة المعرفة knowledge sharing , ونقلها transfer

5. تحديد المعرفة knowledge identification

واستنادا الى مراجعة للمجلات ذات التصنيف العالي في ادارة المعرفة، يقدم الجدول الاتي مخططا واضحا وشاملا للبحوث الموجودة في عمليات ادارة المعرفة للسنوات 1996-2022.

جدول (6) يبين تصنيف عمليات ادارة المعرفة بحسب اراء مجموعة من الباحثين

للسنوات 1996-2022

ت	المؤلف، سنة	خلق المعرفة وتبنيها	التقاط المعرفة	اكتشاف المعرفة	اكتساب المعرفة	تنمية المعرفة	فهم المعرفة	استيعاب المعرفة	تخزين المعرفة	تنظيم المعرفة	حماية المعرفة	تطبيق المعرفة	استخدام المعرفة	نقل وتحويل المعرفة	تبادل المعرفة ونشرها	تحديد المعرفة	جمع المعرفة
1	Kotnour, Proctor, 1996			X	X	X											
2	Wiig, 1997		X														
3	Bhatt, 2001		X		X	X											
4	Ramesh, 2002			X	X	X											
5	Sharkie, 2003		X														
6	Riege, 2005				X												

			X	X					X		X			(Gray 2006)	7
		X		X			X	X		X			X	(Jung et al, 2007)	8
		X	X	X				X		X			X	(Zaim et al. 2007)	9
	X			X	X		X				X		X	(Aurum et al. 2008)	10
	X	X		X	X			X				X	X	(Hsieh et al. 2009)	11
			X		X	X							X	(Sedera & Gable 2010)	12
		X	X			X				X			X	(Whelan & Carcary 2011)	13
		*			X			X			X		X	(Biasutti & Heba2012)	14
		X		X									X	(CN Wee & YK Chua 2013)	15
		X			X			X				X		(Benton & Magnier-Watanabe 2014)	16
			X		X			X					X	(Chang & Lin 2015)	17
		X			X			X			X		X	(Hasani etal. 2016)	18
			X		X			X					X	(Martelo-Landroguez & Cepeda-Carridn 2016)	19
		X	X	X				X				X		(Sibbald et al. 2016)	20
X	X	X			X		X	X					X	(Masa'deh et al, 2017)	21
										X			X	Pandey et al., 2018	22
											X			Curado, Vieira, 2019	23
												X		Tripathi et al., 2020	24
											X			Derin et ak, 2021	25
											X			Zhou et al., 2022	26

المصدر: الجدول من اعداد الباحث اعتمادا على المصادر الواردة في الجدول

(Atheer2018:p 63-65) , (Mirna2023:p 22-23)

ويتضح من الجدول (6) ان بحث ركزت على ايجاد المعرفة وبنسبة 50%، تلاها اكتساب المعرفة 12 بحث وبنسبة 46%، وتساوى تخزين المعرفة وتطبيقها وتبادلها بـ 9 بحوث لكل منها وبنسبة 34%، وتساوى ايضا خزن المعرفة واستخدامها ونقلها بـ 7 بحوث لكل منها وبنسبة 27%.

تم تصنيف المعرفة وتمييزها بعدة طرق اذ صنفتم المعرفة على أنها فردية، واجتماعية، وسببية، وشرطية، وعلائقية، وعملية وأيضاً على أنها مجسدة ومشفرة وإجرائية، وستتناول بعضاً من أهم تصنيفات المعرفة. من المهم فهم طبيعة هذه الأنواع المختلفة من المعرفة لأن الأنواع المختلفة من المعرفة يجب أن تدار بشكل مختلف.

1- **المعرفة العامة والمعرفة الخاصة** المعرفة العامة وهي المعرفة التي يمتلكها عدد كبير من الأفراد ويمكن نقلها بسهولة عبر الأفراد وتشتمل المعرفة العامة على عناصر المعرفة المشتركة بين جميع أعضاء المنظمة اذ تتقاطع مجموعات معارفهم الفردية، وتحتوي المعرفة العامة على عدة عناصر بما في ذلك: لغة ومفردات مشتركة، والاعتراف بمجالات المعرفة الفردية، والمخطط المعرفي المشترك، والمعايير المشتركة، تسمح المعرفة العامة للأفراد بمشاركة ودمج جوانب المعرفة التي ليست مشتركة بينهم اما المعرفة الخاصة فهي المعرفة التي يمتلكها عدد محدود جداً من الأفراد، وهي مكلفة للنقل وهي على ثلاثة انواع : المعرفة الخاصة بالتكنولوجيا، والمعرفة الخاصة بالسياق، والمعرفة الخاصة بالسياق والتكنولوجيا، وتعرف بأنها معرفة الظروف الخاصة بالزمان والمكان. (Sabherwal & Becerra-Fernandez, 2005:302)

2- **المعرفة الجوهرية والمتقدمة والابتكارية** المعرفة الجوهرية وهي التي تستخدم في ادامة العمليات الانتاجية وتطبيقاتها المتنوعة مثل اساليب واجراءات انتاج الخدمة والعمليات الصناعية؛ اما المعرفة المتقدمة فتشير الى ميزة معرفية اضافية والتي تميز منظمة معينة على بقية المنظمات المنافسة وهذا يمنحها مركزاً مميزاً غي منافسيها؛ في حين تشير المعرفة الابتكارية الى المعرفة التي تمكن منظمة ما من قيادة القطاع الذي تعمل فيه نتيجة لما تكتلك من معرفة تفوق منافسيها ضمن هذا القطاع من اجل تحقيق التفوق. (zack,2003:123)

3- **المعرفة الإجرائية، المعرفة الادراكية، المعرفة السببية** المعرفة الإجرائية وهي المعرفة التي تخص العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام بها وهي تطابق المعرفة الشائعة، اما المعرفة الادراكية فهي التي تذهب الى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الاعلى في مجال معرفة الموضوع ونطاق المشكلة أي كيف يكون هناك ادراك، في حين تشير المعرفة السببية الى المعرفة التي تتطلب فهماً معمقاً للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة وهذه المعرفة

تتطلب منظور النظم وبناء اطار للمعرفة يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات والانشطة في السياقات المعقدة وغير المؤكدة، معرفة الاغراض وهذه المعرفة تتطلب مجموعة الاجراءات والسياقات والمضامين اجتماعية توجه بشكل مباشر او خفي المدى القريب أو البعيد، واخيراً فان المعرفة المجهولة وهي المعرفة المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط او المناقشة او البحث والتجريب. (Nickels,2001:40)

ويوجد بشكل عام نوعان من المعرفة، وهما الصريحة والضمنية، المعرفة الضمنية هي بشكل عام نتيجة لعمليات فردية داخلية وتصبح جزءاً متأصلاً من الشخص المشارك في عملية جمع المعرفة، تأتي هذه المعرفة من التجربة والتفكير والملاحظة والاستيعاب، وليس من السهل مشاركتها مع الآخرين من خلال الكلمات، على النقيض من ذلك، يمكن تخزين المعرفة الصريحة في الأجهزة الميكانيكية أو التكنولوجية مثل المستندات أو قواعد البيانات، ويمكن مشاركتها باستخدام الكلمات أو الرموز أو اللغة (Rana, 2017: 116).

واكد (Moreno & Cavazotte,2015:362) بان المعرفة الصريحة تشير إلى المعرفة الرسمية والمنهجية التي يمكن لأي شخص التعبير عنها وتدوينها ومشاركتها بسهولة من ناحية أخرى يصعب التعبير عن المعرفة الضمنية وتقنيها وإضفاء الطابع الرسمي عليها، كونها "متجذرة بعمق في العمل وفي التزام الفرد بسياق محدد وترتبط المعرفة الضمنية بطبيعتها بالنماذج العقلية للفرد ومعتقداته ووجهات نظره، وبالتالي تلعب دوراً مهماً في كيفية إدراك الشخص الفعلي للعالم من حوله.

واشار (Opele , 2022 :330) بان المعرفة الصريحة يتم تقنيها وتوثيقها ونقلها ومشاركتها بسهولة أكبر، وعادة ما يتم التعبير عن المعرفة الصريحة بالكلمات والأرقام والصيغ العلمية ومواصفات المنتج والأدلة وقواعد البيانات والمذكرات والملاحظات والوثائق والمبادئ العالمية.

اما (Nawi et a., 2012: 2) فيؤكد بان المعرفة الضمنية متأصلة في العقل البشري من خلال الخبرة والوظائف اما المعرفة الصريحة فهي مقننة وموثقة في الكتب والوثائق والتقارير والأوراق وجداول البيانات والمذكرات والدورات التدريبية وما شابه ذلك وكلا النوعين من المعرفة موجودان في المنظمة، وهذا يعني ببساطة أن المعرفة الضمنية المحصورة في الموظفين يتم التقاطها وتحويلها إلى معرفة صريحة . فالمعرفة الضمنية تنتقل بين الناس من خلال الملاحظة والكتابة أمر صعب للغاية وأحياناً تكون المعرفة الضمنية عبارة عن مجموعة من العادات والثقافة التي لا نلاحظها والمعرفة الصريحة هي نوع من المعرفة التي يمكن تصنيفها وتصنيفها إلى فئات معينة والأشكال الشائعة للمعرفة الصريحة هي الكتيبات والوثائق والمعرفة المكتوبة والأفكار الجديدة التي تشكلت من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة في ذهن كل شخص (Aminbeidokhti et al.,2016:273-274)

ويرى الباحث ان هناك شبه اجماع بين الباحثين حول عمليات ادارة المعرفة وان اختلفت التسميات. وهي ايجاد المعرفة، خزنها، تطبيقها، نقلها او مشاركتها، وتحديدها. وقد تم اعتماد الاربعة الاولى منها كأبعاد للمتغير الوسيط في هذه الدراسة، كونها تغطي هذه العمليات بشكل دقيق الى حد ما.

سابعا: ابعاد عمليات ادارة المعرفة

1. اكتساب المعرفة

اكتساب المعرفة هو عملية الحصول على معرفة جديدة والقدرة على التعرف على المعلومات والحصول عليها من مصادر مختلفة. وهذا يحدث على المستويين الفردي والجماعي ويركز اكتساب المعرفة الداخلية على طلب المعرفة من الشبكات الشخصية وخبرات الموظفين والإجراءات التنظيمية. ويمكن اكتساب المعرفة خارجياً من بيئة الشركة (صناع السياسات، والموردون، والعملاء)، وتوظيف خبراء خارجيين، ووضع المعايير والتعاون من خلال تحالفات الأعمال ويلعب كبار المديرين دوراً مهماً للغاية في عملية اكتساب المعرفة (Paliszkievicz et al., 2017:30).

ومن أجل اكتساب المعرفة يجب أن يكون هناك رغبة وقدرة لدى المتلقي لاكتساب واستخدام المعرفة وأثناء عملية اكتساب المعرفة من المهم أن يكون كل من المصدر والمتلقي على استعداد للمشاركة، وهناك خمسة دوافع تحفيزية يجب أخذها في الاعتبار: الموقف تجاه مشاركة المعرفة، التكلفة والفائدة، المعايير الذاتية والمناخ التنظيمي والقيمة المتصورة للمعرفة ويتم اكتساب المعرفة من خلال التفاعل بين المتلقي والمصدر.

وتعرف عملية اكتساب المعرفة بانها عملية تطوير وخلق البصيرة والمهارة والعلاقات. (Obeidat et al., 2018:2).

وتعتمد عملية اكتساب المعرفة إلى حد كبير على إبداع المالك وقدرته على اكتساب المعرفة بهذه الصناعة. ويتم تمكين عمليات تبادل المعرفة من خلال الوعي بالأدوار والاحترام المتبادل ومستوى الثقة بين الموظفين داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بينما يتم تعزيز إعادة استخدام المعرفة من خلال قرب الموظفين واستعداد المالك وانفتاحه لنقل معرفته اذ سيؤدي الافتقار إلى عوامل التمكين المذكورة أعلاه إلى إعاقة عمليات إدارة المعارف هذه (Wee et al., 2013:1).

ومن أجل خلق القيمة والبقاء في وضع تنافسي مفيد، يتعين على الشركات أن تكتسب المعرفة، ويتطلب اكتساب المعرفة وجود شخص أو مجموعة من الأشخاص الذين يأتون بأفكار جديدة أو مفاهيم جديدة أو منتج أو عملية مبتكرة (Pandey , 2014:152-153).

في حين يعرف (Awaja et al., 2018:447-448) اكتساب المعرفة بانها قدرة المنظمات للحصول على المعرفة والسعي إليها وتوليدها وخلقها والتقاطها والتعاون معها.

ويعكس مصطلح "الاكتساب" قدرة المنظمة على تحديد واكتساب وتخزين المعرفة الأساسية لأداء العمليات التنظيمية، وقد يشمل اكتساب المعرفة جوانب مختلفة بما في ذلك؛ خلق وتبادل ونشر المعرفة. ويشير الاكتساب أيضاً إلى قدرة المنظمة على تحديد والوصول وجمع المعرفة الداخلية والخارجية التي تعتبر ضرورية لأداء الأنشطة. وان اكتساب المعرفة هو القدرة على تطوير فكر ومخطط جديد وذا قيمة. وأشار (Rachapaettyakom et al., 2020 :4) بان اكتساب المعرفة هي عملية اكتساب واستخدام المعرفة، بناءً على المعرفة الموجودة. وهي نشاط قبول المعرفة من البيئة الخارجية. واكتساب المعرفة يشمل اكتساب المعرفة إما من داخل المنظمة أو خارجها. وتعد عملية اكتساب المعرفة عامل نجاح مهم لرواد الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

وقد يكتسب رواد الأعمال المعرفة الخارجية من خلال الملاحظة والتقليد والممارسة والتفاعل مع الآخرين مثل الخبراء والعلماء والموردين والمنافسين لفرص العمل المستقبلية واكتساب ميزة تنافسية. واكتساب المعرفة يؤثر على مهارات اتخاذ القرار الحاسمة لرواد الأعمال لأنه يعزز القدرة التنافسية لريادة الأعمال.

ويلاحظ (Massoudi & Birdawod, 2023:2) بان من الطرق التي يتم من خلالها اكتساب المعرفة هي الشراء والاستيعاب. ويعني الشراء الحصول على المعرفة من خلال الشراء المباشر أو من خلال عقود العمل والتوظيف. ويشير الاستيعاب إلى القدرة على فهم واستيعاب المعرفة الظاهرية.

وأشار (Karageorgou , 2022:233-234) بان الاكتساب يعني أن يجمع الموظفين ويكتسبون المعرفة المفيدة لأداء أنشطة عملهم، ويمكن اعتباره عملية تحول تنتقل فيها المعرفة من شكلها الواضح إلى شكلها الضمني. ويبدأ خلق المعرفة بمهارات الأفراد وتعد البرامج التدريبية أو الندوات المناسبة وذات المغزى وسيلة للموظفين لاكتساب معارف وخبرات جديدة ويتضمن اكتساب المعرفة قدرة المنظمة على استيعاب المعرفة من قاعدة معارفها الأساسية.

ويصف (Ode et al., 2017:3) اكتساب المعرفة بانها العمليات الموجهة للحصول على المعرفة. وقد تم استخدام عدد من المصطلحات لوصف هذه العملية منها الاستحواد والخلق والسعي والاستيعاب والتعاون والتوليد. وتعرف اكتساب المعرفة أيضاً بأنها عملية إتاحة المعرفة وكيفية تضخيمها وبلورتها وربطها بنظام المعرفة الخاص بالمنظمة. ويشير اكتساب المعرفة أيضاً إلى قدرة المنظمة على تطوير أو تكوين مصادر المعرفة من خلال حدود الوظائف، وهذا يأتي من خلال تمكين العمليات والأنشطة من التفاعل والإبداع والعصف الذهني ووضع المعايير والتقييم.

ويشير الباحثون والدراسات إلى وجود روابط قوية وإيجابية بين اكتساب المعرفة ومقاييس الأداء. وحددت الدراسات أن محاور اكتساب المعرفة تمثل من خلال المصادر الخارجية، والتحالفات الاستراتيجية، والاتفاقيات المتبادلة، والمؤتمرات العلمية (Al-Hayaly & Alnajjar , 2016:74).

وتم تصميم عملية اكتساب المعرفة من أجل تزويد المنظمة بمعرفة مفيدة، وقد ينشأ هذا الاكتساب من العمليات التلقائية أو المنظمة التي تنطوي على وكلاء داخليين وخارجيين للمنظمة وعندما تكتسب المنظمة معرفة جديدة، فإنها توسع نماذجها العقلية، مما يخلق الظروف لها لتكييف وابتكار منتجاتها وعملياتها وخدماتها وتهدف هذه العملية إلى إنشاء المعرفة داخليًا وجلب المعرفة الخارجية إلى المنظمة (Teixeira et al., 2018:30-31).

واكد (Teixeira et al., 2020:334) بان عمليات اكتساب المعرفة تهدف إلى الحصول على معرفة مفيدة من خلال إنشائها أو استيعابها من مصادر داخلية / خارجية اذ تكتسب المنظمات المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية من خلال توظيف أشخاص جدد، ومن العلاقات التنظيمية والشبكات الاجتماعية والتدريب ومبادرات البحث والتطوير

ويرى الباحث ان عملية اكتساب المعرفة هي الخطوة الاولى في ادارة المعرفة. وإذا لم تتم هذه الخطوة بنجاح فهذا سيؤثر حتما بشكل سلبي على بقية الخطوات كونها متسلسلة مترابطة. وهي عملية الحصول على المعرفة المطلوبة بالكم والنوع المناسبين ومن المصادر الداخلية والخارجية من أجل استخدامها لاحقاً في أنشطة المنظمة بالشكل الذي يحقق اهدافها.

2. تخزين المعرفة واستخدامها

بمجرد إنشاء المعرفة أو اكتسابها يجب تخزينها في مستودعات حتى يتمكن الأفراد والجماعات والمنظمة من الوصول إليها وقد أظهرت الدراسات التجريبية بان المنظمات التي لا تهتم بتخزين المعرفة سوف تفقدها ولا تتذكرها وبالتالي، فإن تخزين وتنظيم واسترجاع المعرفة التنظيمية، والتي يشار إليها أيضاً بالذاكرة التنظيمية، تشكل جانباً مهماً من إدارة المعرفة التنظيمية الفعالة. وتخزين المعرفة يمكن أن يتم في شكل نسخة ورقية أو إلكترونية او كلاهما (Pandey, 2014:155).

واكد (Paliszkiwicz et al., 2017:32) بان لابد من وجود آليات لتخزين المعرفة المكتسبة واستعادتها عند الحاجة، لان المنظمة معرضة باستمرار لخطر فقدان المعرفة المكتسبة عن طريق الخطأ. ومن المهم تعميق فهم تخزين المعرفة. ويجب حماية المعرفة من الاستخدام غير المناسب أو التسريب ويجب أن يقتصر الوصول على بعض مصادر المعرفة، ويجب على المديرين نقل أهمية حماية المعرفة في جميع أنحاء المنظمة.

وفي السياق نفسه اشار (Obeidat et al., 2018:2) بأن تخزين واسترجاع المعرفة التنظيمية يشار إليها باسم الذاكرة الإدارية التي تتضمن المعرفة الموجودة في أشكال عديدة مثل السجلات المكتوبة والسياسات والتدابير الإدارية الموثقة والمعرفة المنظمة المخزنة في قاعدة البيانات أو مستودع البيانات أو الأعمال الأخرى. لذا فإن تخزين المعرفة هو عملية التعرف على المعلومات الجديدة وتخزينها في

أشكال معقولة بحيث يمكن لأي شخص في المنظمة الوصول إليها. ويعتمد التخزين والنقل على تنظيم وهيكل ونشر المعرفة التنظيمية من أجل استثمارها بشكل فعال. وهناك عدة جوانب ايجابية يمكن ان تتحقق للمنظمة نتيجة تخزين المعرفة منها: انها تجعل تنفيذ التغيير التنظيمي أسهل، حيث توجد بالفعل مجموعة من الخبرات السابقة والتي يمكن للمنظمة ان تراجعها من أجل حل المشاكل. وكذلك تجنب إنفاق الموارد للبحث عن حلول للمشاكل التي تم حلها من قبل من قبل المنظمة في الماضي.

وبغض النظر عن هذه المزايا، فإن محاولة المنظمة توضيح وتقنين المعرفة تولد عملية انعكاس تسهل التعلم الفردي، وجودة المعرفة المخزنة وبالتالي تطبيقها ونقلها في جميع أنحاء المنظمة (Donate & Guadamillas , 2010: 84).

ويرى (Massoudi & Birdawod, 2023:2) بان عمليات تخزين المعرفة تعني: الاحتفاظ، والاستمرار، والبحث، والوصول، والاسترجاع وبذلك فان عملية تخزين المعرفة تشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية. وتواجه المنظمات خطرا كبيرا نتيجة فقدانها قدرا كبيرا من المعرفة بسبب مغادرة الأفراد هذه المنظمات. فهم يأخذون معهم هذه المعرفة الضمنية غير الموثقة، لذلك من المهم الآن حفظها والاحتفاظ بها، ولذلك يجب ايضا على المنظمات اكتساب المعرفة وتوزيعها بين أعضاء المنظمة من خلال تعزيز معرفة المستخدمين.

واكد (Karageorgou , 2022:234) بان عملية تخزين المعرفة تعد أهم عملية بعد اكتساب المعرفة لأنها الطريقة التي يتم بها إنشاء مستودعات بيانات المعرفة المحددة أو الذاكرة التنظيمية، والتي هي في الأساس كيفية استعادة المعرفة والوصول إليها بشكل عام في أي وقت وفي أي مكان.

واشار (Ode et al., 2017:4) بانه لكي تكون قادرًا على استخدام المعرفة بشكل فعال، يجب أن يكون أولئك الذين يحتاجون إليها قادرين على الوصول إليها. وهذا يعني أنه إذا لم يتم تخزين المعرفة فلا يمكن الوصول إليها، ولا يمكن أن تكون مفيدة لصنع القرار. والهدف من هذه العملية هو جعل المعرفة متاحة ويمكن الوصول إليها.

ترتبط هذه العملية بالذاكرة التنظيمية وتعتبر الذاكرة التنظيمية عملية مهمة لأنها تكمل عمليات إدارة المعرفة الأخرى لتعزيز استخدام المعرفة واتخاذ القرار وذلك لأن المنظمات تخلق المعرفة وتستخدمها. ويجب أن يتمتع جميع الأفراد في المنظمة بإمكانية الوصول إلى قاعدة المعرفة من أجل الحصول على المعرفة المطلوبة وذلك لمساعدتهم في عملهم وصنع القرار، وإذا لم يتم الاحتفاظ بالمعرفة التي تم إنشاؤها لسنوات من خلال أنشطة إدارة المعرفة بشكل منهجي فلن تكون مفيدة لاحتياجات صنع القرار في المستقبل، اذ تسمح آليات التخزين للمنظمات بالوصول السريع والسهل إلى المعرفة والهدف هو جعل المعرفة في متناول أولئك الذين يحتاجون إليها (Martelo-Landroguez & Cepeda- (Carrión, 2016:4).

وتهدف عمليات تخزين المعرفة إلى الاحتفاظ بالمعرفة وتسهيل استخدامها داخل المنظمات، ويسمح التخزين الفعال للمعرفة للمنظمات بتجميع كميات كبيرة من المعرفة والوصول إليها وإعادة استخدامها، وكذلك تهدف عملية تخزين المعرفة إلى توثيق وتحديث المعرفة وقواعد المعرفة (Teixeira et al., 2018:31).

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف تخزين المعرفة بأنها العملية التي يتم من خلالها يتم الاحتفاظ بالمعلومات المخزنة من تاريخ تأسيس المنظمة، والوصول إليها بشكل سريع وسهل من أجل تطبيقها على المواقف والمشاكل الحالية والمستقبلية.

3. نقل المعرفة

لقد عُرف نقل المعرفة بمصطلحات مختلفة مثل ترجمة المعرفة ونشر المعرفة وتبادل المعرفة. ونقل المعرفة هو تقديم واستلام المعرفة من خلال إشراك الفرد في عملية نقل أفضل الممارسات والدروس المستفادة والابتكارات التي تم إجراؤها. وهو أيضا تلك العملية التي تمكن من مشاركة المعرفة الموجودة بين الأفراد أو المجموعات في المنظمة بحيث يمكن تطبيقها لتحسين أو إنشاء منتجات وخدمات وعمليات جديدة (Pandey, 2014:157).

ونقل المعرفة هو عملية يتأثر من خلالها فرد أو وحدة تنظيمية (على سبيل المثال، مجموعة أو قسم أو شعبة) بتجربة فرد أو وحدة أخرى والتي تصبح واضحة من خلال التغييرات التي يتم إنتاجها في قاعدة المعرفة نظرًا لأن نقل المعرفة هو عملية تنطوي على انتقال المعرفة من مكان إلى آخر، فإن القيام بذلك غالبًا ما يكون مهمة صعبة. وبشكل عام تنشأ صعوبة نقل المعرفة من أربعة أسباب: (1) ميزات المعرفة، كالتعقيد، أو التأكيد، أو السهولة التي يتم بها الملاحظة أو التدريس (2) بسبب البعد الأنثولوجي للمعرفة، والذي يسمح بالتمييز بين المعرفة الشخصية والجماعية والتنظيمية وبين المنظمات؛ (3) وجود قنوات وممارسات رسمية وغير رسمية لنقل المعرفة وتوافرها وجودتها (4) العوامل التحفيزية والذوق لنقل الوحدات المشتركة في العملية (85: Donate & Guadamillas, 2010).

ان نقل المعرفة هو عملية محددة لإدارة المعرفة يتم من خلالها تحويل المعرفة أو نقلها واستيعابها من قبل المستخدمين ولنقل المعرفة بشكل فعال تحتاج المنظمات إلى تحديد مكان المعرفة ثم اكتسابها من المستودعات والعملاء والمقدمين والشركاء وأصحاب المصلحة الآخرين من خلال تقنيات وأساليب مختلفة، بعد ذلك يجب نشر أنواع مختلفة من المعرفة للموظفين في المنظمات، ولا ينجح نقل المعرفة حتى يتم امتصاص المعرفة من قبل المستقبلين. ولتعزيز استيعاب المعرفة يجب على المنظمات تنمية قابليات شخص يمكنه تفسير المعرفة الجديدة واستكمال المعرفة (Wei-he & Qiu-yan, 2006:1263).

واكد (Massoudi & Birdawod, 2023:3) بان المعرفة ستزداد وتنمو وتكبر من خلال تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الناس، هذا هو السبب في تشجيع المنظمات على المشاركة إذا توفرت أربعة شروط لنقل المعرفة هي: يجب أن يكون هناك وسيلة لنقل المعرفة إما عن طريق شخص أو أي شيء آخر، الدراية والفهم الكامل لمحتوى المعرفة، يجب أن يكون لديه الدافع للنقل، أخيراً، يجب ألا تكون هناك أية عقبات تحول دون هذا النقل (Karageorgou , 2022:234).

ويشير نقل المعرفة إلى العملية التي تتأثر من خلالها الوحدات التنظيمية المختلفة مثل الأفراد أو المجموعة أو الأقسام بتجربة شخص ما، وتشير أيضاً إلى تبادل المعرفة بين الأفراد أو المجموعات، وعلى الرغم من أن عمليات نقل المعرفة يمكن أن تستغرق وقتاً طويلاً وشاقة وصعبة، إلا أنها تعتبر عاملاً أساسياً في تعظيم قيمة المعرفة وخلق المعرفة الجديدة (Ode et al., 2017:4).

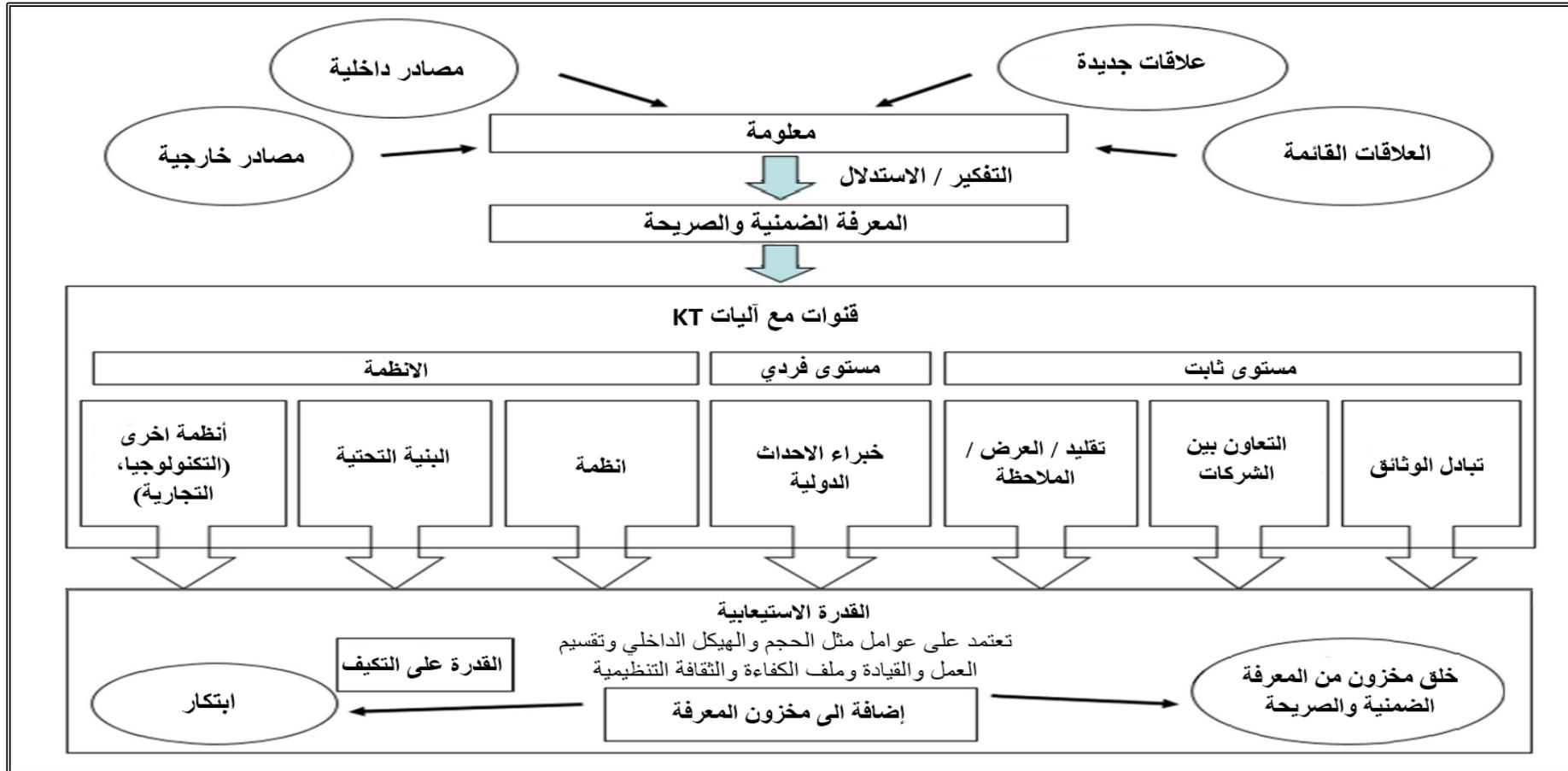
وتعد عملية نقل المعرفة الأساس في عملية إتاحة المعرفة للآخرين داخل المنظمة، ولجعل المعرفة متاحة من الضروري أن يشارك الأفراد والأقسام في عملية نقل المعرفة. وتعد عملية نقل المعرفة بين الافراد طريقة فعالة لتحسين المعرفة التي تمتلكها المنظمة عن المنافسين والصناعة، واكتساب المعرفة المحلية يشير نقل المعرفة إلى تبادل المعرفة بين المصدر والمتلقي (Martelo-) (Landroguéz&Cepeda-Carrión , 2016:4).

والنموذج الجديد هو أنه يجب مشاركة المعرفة داخل المنظمة حتى تنمو، وأن تبادل المعرفة بين إدارتها وموظفيها يزداد قوة ويصبح أكثر قدرة على المنافسة (Hegazy & Ghorab , 2015:2).

وتهدف عملية نقل المعرفة إلى التعريف بخبرات الأفراد وتعزيز التآزر في التدريس / التعلم فيما بينهم (Teixeira et al., 2018:31).

وتهدف عمليات نقل المعرفة إلى السماح بتبادل المعرفة بين الأفراد، مما يولد معرفة جديدة، وتعد هذه العمليات مهمة من اجل الاستفادة من أصول المعرفة، لأنها تسهل على أعضاء المنظمة تبادل المعرفة وجمعها، وتسهيل التآزر، والتعلم الجماعي، والابتكار مما يؤدي بدوره إلى تعزيز الإبداع والتخلص من التكرار ومن ثم، فإن الأفراد يجلبون ويشاركون داخل المنظمة خبراتهم الخارجية (Teixeira et al., 2020:335).

وقد اقترح Werner انموذجا لعمليات نقل المعرفة كما هو موضح ادناه:



الشكل (14) انموذج Werner لعمليات نقل المعرفة

Source: Werner, K, Dickson, G & Hyde, KF 2015, 'Learning and knowledge transfer procein a mega-events context: The case of the 2011 Rugby World Cup', TourismssesManagement, vol. 48: p184.

يظهر الشكل (14) ان مصادر المعلومات داخلية وخارجية في المنظمة لكلا النوعين من العلاقات، الجديدة والحالية. هذه المصادر تخلق معرفة ضمنية وصريحة من خلال العمليات الذهنية والتي تنقل عبر ثلاث مستويات هي : الأنظمة، الافراد، الشركة.

على مستوى الانظمة تكون القنوات الحاسمة واليات نقل المعرفة هي البنية التحتية والتنظيم والتكنولوجيا وقانون التجارة، وتنقل المعرفة من خلال الخبرة والشبكات العالمية.

في المستوى التنظيمي نقل المعرفة يتم عن طريق تبادل الوثائق، الملاحظة والتبني، والتعاون بين المنظمات. ثم تتم اضافة المعرفة التي يتم نقلها الى أسهم المعرفة في المنظمة، اما مع معرفة ضمنية او صريحة. ويتم توزيعها وتخزينها بين الموظفين والمدراء، ثم تكييفها وتحويلها كابتكارات بما في ذلك التقاطها بواسطة التقنيات الحديثة نها تصبح متاحة وسهلة. من ناحية اخرى عملية نقل المعرفة عملية معقدة تعتمد على امتصاص المعرفة والقدرة التكيفية للمنظمة (Werner, 2015:184).

ويرى الباحث ان عملية نقل المعرفة او مشاركتها او تبادلها يعني تحويل المعرفة من مصادرها او مالكيها الى المستفيدين منها، وهي عملية مستمرة لا تتوقف، ولا تتحدد بمكان او مستوى اداري، بل تشمل كل العاملين في المنظمة.

4. تطبيق المعرفة

الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة هو ضمان تطبيق المعرفة الموجودة في المنظمة بشكل منتج ويعني تطبيق المعرفة جعل المعرفة أكثر نشاطاً وملاءمة للشركة في خلق القيمة ويمكن أن يتكون تطبيق المعرفة من استخدام المعرفة لحل المشكلات الجديدة، وتطبيق المعرفة المخزنة لتحسين الكفاءة، وربط مصادر المعرفة بالمشكلات، واستخدام المعرفة لضبط الاتجاه الاستراتيجي، واستخدام المعرفة من أخطاء الماضي (Paliszkievicz et al., 2017:31).

يعكس تطبيق المعرفة قدرة المنظمات على الاستفادة الفعلية من المعرفة الموجودة والتي تساعد المنظمات في تحسين الكفاءة والفعالية و يشمل تطبيق المعرفة استخدام المعرفة في أداء المهام مثل؛ حل المشكلات واتخاذ القرارات وتوليد الأفكار الجديدة والتعلم، فإن تطبيق المعرفة هو جعل المعرفة نشطة وأكثر صلة بالمنظمة يمكن تعريف تطبيق المعرفة أيضاً على أنه استجابة المعرفة التي قدمتها المنظمة والتي تعكس قدرة هذه المنظمة على الاستجابة لأنواع مختلفة من المعلومات التي يمكنها الوصول إليها (Awaja et al., 2018:448).

تعرف عمليات تطبيق المعرفة بانها تلك العمليات الموجهة نحو الاستخدام الفعلي للمعرفة وأن قيمة أصول المعرفة تتحقق عندما يتم استخدام الأصول لإنشاء منتجات أو تقديم خدمات أو عند بيعها أو تداولها مقابل قيمتها وتطبيق المعرفة بقدرة الموظفين على استخدام المعرفة لغرض إنشاء أطر لحل

المشاكل والتعامل مع التحديات في المنظمة، وهي الاستخدام الفعلي للمعرفة التي تم التقاطها أو إنشاؤها ووضعها في دورة إدارة المعارف (Obeidat et al., 2018:3).

أن القدرة التنافسية لأي منظمة تعتمد على قدرتها على تطبيق المعرفة الحالية بشكل فعال واتخاذ الإجراءات بدلاً من المعرفة الموجودة في حد ذاتها ويجب تطبيق المعرفة في اتخاذ القرار والتسويق والابتكار (Wei-he & Qiu-yan , 2006:1263).

وفقاً لـ (Massoudi & Birdawod, 2023:3) يعتبر تطبيق المعرفة الخطوة النهائية في المعرفة، وهذا يعني استخدام المعرفة في الوقت المناسب واستثمار الفرصة الحالية في المنظمة وهذا يعني استخدامها عند وجود مشكلة تواجه المنظمة، ويجب أن يهدف تطبيق المعرفة إلى تحقيق أهداف وغايات المنظمة.

واكد (Karageorgou , 2022:234) بان استخدام المعرفة يشير إلى تطبيق المعرفة لصنع القرار وحل المشكلات والتنسيق من قبل الأفراد في المنظمات حيث يحقق الموظفون ذلك من خلال تطبيق واعتماد أفضل الممارسات في مهامهم اليومية وهذا يعني أيضاً أن هذه العملية تضع المعرفة موضع التنفيذ، حيث يجب على الموظفين تطبيق الدروس المستفادة من الأخطاء أو الخبرات السابقة وبالتالي فعندما تؤدي المعرفة الموجودة مسبقاً إلى تحسينات في إجراءات وعمليات المنظمة، يصبح استخدام المعرفة استغلالياً أو استكشافياً.

ويعد تطبيق المعرفة عملية حيوية لأنها الأساس الذي يتم من خلاله تحقيق الميزة التنافسية والمعرفة لا تخلق قيمة إذا لم يتم تطبيق المعرفة (Ode et al., 2017:4).

ويشير تطبيق المعرفة إلى الدرجة التي تطبق بها المنظمة المصدر المعرفي ليكون جزءاً من حدود الوظيفة، ويسمح تطبيق المعرفة للمنظمة بتوليد الإيرادات لمعرفتها والقدرة على الاستفادة من قاعدة المعرفة مع الأهمية في اتخاذ القرار صنع وحل المشكلات والاستجابة بشكل أكثر فعالية للتغيرات البيئية، ثم يتم استخدام المعرفة في السياق الذي يمكن المستخدمين من التعلم، ثم إنتاج معارف جديدة (Al-Hayaly & Alnajjar , 2016:74).

ويعد تطبيق المعرفة طريقة لممارسة المعرفة الجديدة من أجل السيطرة عليها وتحسين اختيارها وتخصيصها وإنشاء معايير أداء مع عدد أقل من الأخطاء أو العناصر غير الضرورية ويمكن لعملية التطبيق الاستفادة من الابتكار من خلال الممارسة، لأن التفاعل المتكرر مع جزء من المعرفة يوفر للأفراد نظرة ثاقبة أكبر حول تطبيقاتها الممكنة وتهدف عملية تطبيق المعرفة إلى تشجيع تكرار الممارسات المعرفية، وتفضيل الارتباط وتطبيق المعرفة على المشكلات المعروفة أو الجديدة (Teixeira et al., 2018:31).

وتهدف عمليات تطبيق المعرفة إلى توجيه وتنظيم الاستخدام العملي للمعرفة، وتعديل الاتجاهات الاستراتيجية والتعامل مع التحديات الجديدة، وتعزز هذه العمليات إتقان المعرفة لدى الأفراد من خلال ضمان العمل معها في مواقف مختلفة ويوفر إنشاء مثل هذه الممارسات الفرصة لتكرار الأنشطة، مما يساعد الأفراد على تحسين الكفاءة والفعالية وخفة الحركة عند أداء مهامهم (Teixeira et al., 2020:335).

ويرى الباحث ان عملية تطبيق المعرفة هي تتويج للعمليات السابقة، والمحصلة النهائية في ادارة المعرفة. اذ ان اجراءات واساليب التطبيق ستحدد فيما إذا كانت ادارة المعرفة قد نجحت او فشلت في تحقيق اهدافها. وهي المؤشر الذي يدل على كفاءة واداء العاملين، ومدى استفادتهم من المعرفة التي حصلوا عليها سواء كانت معرفة صريحة او ضمنية، ومن ثم انعكاس ذلك في مجموعة المؤشرات التي تدل على هضم المعرفة وامتصاصها مثل : ارتفاع مستويات الاداء للعاملين والمنظمة، قلة الاخطاء والحوادث، زيادة الانتاج كما ونوعا، زيادة المبيعات، زيادة الحصة السوقية، تحسن الوضع التنافسي للمنظمة.

المبحث الرابع العلاقة بين متغيرات الدراسة

توطئة:

يسعى هذا المبحث إلى تأطير العلاقة بين متغيرات الدراسة وإيجاد الآليات النظرية التي تحقق الفرضيات التي يتبناها الباحث من خلال تناول العلاقة بين المتغيرات.

أولاً: العلاقة بين قوى التنافس وحيوية المنظمة

أثبتت المنافسة أنها قوة حاسمة في عمل المنظمات المختلفة وحيويتها واستمرارها بغض النظر عن مجال انتمائها، وذلك على الرغم من وجود أدوات مختلفة لتحليل البيئة التنافسية مثل تحليل القوى الخمس، نموذج سلسلة القيمة، نموذج PESTEL وتحليل المجموعة الاستراتيجية.

ويتضمن استخدام نموذج القوى الخمس لبورتر عملية مستمرة من المسح والمراقبة البيئية بالإضافة إلى الحصول على معلومات استخباراتية تنافسية عن المنافسة الحالية والمحتملة. (77 : Indiaty et al ، 2014). أن الأشخاص الذين يستطيعون التكيف مع التغييرات سيقفون على قيد الحياة لفترة أطول من الزمن، هذا ما جاء به دارون، وهو مازال صحيحاً حتى وقتنا الحاضر. وهذا ينطبق على المنظمات باعتبارها أنظمة حية. من المتوقع أن تستمر المنظمات التي تغير نفسها فيما يتعلق بالبيئة لفترة أطول من تلك التي تفشل. إنها حالة حيوية المنظمات التي بسببها تبقى شركات أكثر من غيرها في السوق.

تشير الحيوية بشكل عام إلى البقاء أو الصحة أو النمو. وتقوم المنظمات، التي تعتبر أكثر حيوية بطبيعتها، بدمج النظام بطريقة مستمرة لإلهام التحديات داخل المنظمة، وتمكين الأعضاء الأفراد والمنظمة ككل من تحقيق علاقة رابحة. ويمكن للمنظمة التي يمكنها تغيير نفسها فيما يتعلق بالبيئة أن تظل حيوية لفترة أطول. فقد اعتبرت الحيوية بمثابة مهمتها الجديدة التي تقول "إضافة الحيوية إلى الحياة". يجب أن تتطور الحيوية إلى العمل نفسه وإلى الأشخاص الذين يعملون في المنظمة.

وعادة ما تكون المنظمات الحيوية موجهة نحو المعرفة والكفاءة. وان التفكير يسبق العمل في تلك المنظمات التي تتمتع بحيوية عالية. وتمتلك المنظمة الحيوية معلومات ذات صلة بأهدافها. لأن الإدارة السليمة لهذه المعلومات واستخدامها هي الشرط الأساسي لنجاح هذه الأنواع من المنظمات.

وباستخدام نموذج بورتر للقوى الخمسة، يمكن للمنظمات أيضًا فهم تأثير عوامل الإمداد والطلب على ديناميكيات السوق. على سبيل المثال، يمكن لتحليل القوى الخمسة مساعدة المنظمة في تقدير قوة تأثير مورديها وكيفية ذلك يمكن أن يؤثر على تكاليف الإنتاج وجودة المنتجات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمنظمات استخدام النموذج لفهم كيفية تأثير سلطة المشتريين على الأسعار، وتسويق المنتجات. علاوة على ذلك، يمكن أن يساعد النموذج في تحديد مدى التهديد الذي قد تشكله منتجات أو خدمات بديلة، وبالتالي يمكن للمنظمة التكيف وتطوير استراتيجيات جديدة لتعزيز تنافسيتها. ومن ثم، يعزز النموذج قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة وتحسين أدائها في السوق. (Bruijl , 2018: 4)

وباستخدام نموذج بورتر للقوى الخمسة، يمكن للمنظمات أيضًا تحديد مدى قوة علاقتها بالموردين والزبائن وتأثير ذلك على موقعها التنافسي. فعلى سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تعتمد بشكل كبير على موردين معينين، فقد تكون عرضة للتهديد إذا كان هناك تغييرات في أسعار المواد الخام أو توافرها. بالمثل، إذا كان للمنظمة عدد قليل من العملاء الرئيسيين، فقد تكون عرضة للتهديد إذا فقدت أحدهم أو إذا تراجعت الطلبات بشكل كبير. وعلاوة على ذلك، يمكن للنموذج مساعدة المنظمات في فهم قوة التهديدات الجديدة، مثل دخول منافس جديد إلى السوق أو تغييرات في التكنولوجيا أو التشريعات الحكومية. بتحليل هذه العوامل، يمكن للمنظمة التكيف واتخاذ التدابير اللازمة للتعامل مع التهديدات بفعالية والحفاظ على حيويتها في السوق.

بشكل عام، يوفر نموذج بورتر للقوى الخمسة إطارًا مفيدًا لتحليل بيئة الصناعة وتقدير القوى التي تؤثر على المنظمات، مما يساعدها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة وتحسين أدائها في السوق (Chand,2023 :2137)

ان نموذج بورتر يساهم بشكل كبير في فهم وتحليل بيئة المنافسة التي تتعامل معها المنظمات. وبالتالي، يؤثر بشكل مباشر على حيوية المنظمات عبر عدة طرق:

1. تحليل المنافسة: يساعد النموذج على تحليل قوة المنافسة في الصناعة، وذلك من خلال فهم قوى المنافسين الحاليين والمحتملين، ودرجة تأثيرهم على ربحية المؤسسة وحصتها في السوق.
2. تقييم قوة قوى التأثير: يُساعد النموذج في تقدير قوة تأثير موردي المؤسسة وقوة تأثير المشتريين وتهديدهم للمؤسسة. هذا يساعد في تحديد كيفية التعامل مع هذه القوى وتقليل المخاطر الناجمة عنها.

3. تحديد مخاطر التهديدات الجديدة: من خلال تحليل القوى الجديدة التي قد تهدد المؤسسة، مثل تهديد التوترات الجديدة أو تهديدات التكنولوجيا الجديدة، يمكن للمؤسسة التحضير والتكيف مع هذه التحديات بفعالية.

4. تحديد فرص النمو: بجانب تحديد التهديدات، يساعد النموذج أيضًا على تحديد فرص النمو في السوق، مثل اكتشاف الفجوات في السوق أو التوسع في الأسواق الجديدة.

وبشكل عام، يمثل نموذج بورتر أداة قيمة لتحليل بيئة الصناعة وتقدير القوى التي تؤثر على حيوية المنظمات. ومن خلال تقدير هذه القوى، يمكن للمؤسسات اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة وتعزيز قدرتها على البقاء والازدهار في السوق. (Bruijl , 2018: 4)

وباستخدام نموذج بورتر، يمكن للمنظمات أيضًا تحليل تأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية على حيوية المنظمات. فعلى سبيل المثال، يمكن لتحليل العوامل الاقتصادية مساعدة المنظمة في تحديد مدى تأثير الدورات الاقتصادية على الطلب على منتجاتها وخدماتها، مما يمكنها من اتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع تلك التحديات. وعلاوة على ذلك، يمكن للنموذج مساعدة المنظمات في تقدير تأثير العوامل الاجتماعية على تفضيلات العملاء وسلوكهم، وبالتالي تطوير استراتيجيات تسويقية وخدمائية تلبى احتياجاتهم بشكل أفضل. ويمكن لتحليل العوامل السياسية والتكنولوجية مساعدة المنظمة في تحديد التحديات والفرص الناشئة من التشريعات الحكومية والتطورات التكنولوجية، وتطوير استراتيجيات تنافسية تستجيب لهذه التحديات والفرص. وبهذه الطريقة، يمكن لهذا النموذج أن يساهم في فهم العوامل الخارجية التي تؤثر على حيوية المنظمات وتحديد كيفية التعامل معها بفعالية لتحقيق النجاح والنمو في السوق. (Chand,2023 :2136)

ثانياً: العلاقة بين حيوية المنظمة وعمليات ادارة المعرفة

لكي تظل المنظمات قادرة على المنافسة في عصر المعرفة الحالي، يجب عليها الحفاظ على حيوية عالية. ويمكن للمنظمات التي لديها معرفة ببيئاتها الخارجية والداخلية أن تكتسب ميزة تنافسية أعلى بكثير من غيرها. وكذلك يمكن لعملية إدارة المعرفة ذات الرؤية الإستراتيجية أن تساعد المنظمات على إدارة المعلومات والمعرفة المتوفرة لديها بشكل أفضل. (Bishwas , 2011 : 45) .

وتشكل التطورات المتسارعة تحديات كبيرة والتي بدورها تنافس المنظمات على استقطاب العقول وجعلها المنطلق الاساس للوصول لحيوية واستمرار المنظمة في عصر المعرفة. وتستند ادارة المعرفة الى عناصر وتقنيات هامة تمكنها من دمج المعرفة الظاهرة بالمعرفة الضمنية وتساهم في كسر جمود

المنظمات التقليدية وجعلها منظمات حيوية قادرة على التكيف مع التطورات الرقمية الحاصلة والتعلم والاستفادة منها (النعيمي وعبد النايف ، 2012 : 163) .

وتعد عمليات إدارة المعرفة من الأنشطة الرئيسية التي تساعد المنظمة على إدارة هذه المعلومات لتحسين حيوية المنظمة (Bishwas , 2011 :45).

ومن المتوقع أن تستمر المنظمات التي تغير نفسها (فيما يتعلق بالبيئة) لفترة أطول من تلك التي تفشل. إنها حالة حيوية المنظمات التي بسببها تبقى أكثر من غيرها. تشير الحيوية بشكل عام إلى الصحة أو النمو. وقد سبق ان ذكرنا ان حيوية المنظمة تعني صحة المنظمة أو نموها، والذي يتم تحديده عن طريق النمو المالي والفكري والإبداعي للمنظمة. وتعتبر المعرفة أحد الأصول الإستراتيجية للمنظمة. وتمثل إدارة المعرفة الابتعاد عن الأساليب التقليدية التي كانت أكثر اعتمادا على العمل الجماعي. وفي البيئة الحالية أصبحت المعرفة أكثر اهمية في اكتساب الميزة التنافسية والحفاظ عليها. (Bishwas , 2011 :46).

فحيوية المنظمات وعمليات إدارة المعرفة تتعلق بالقدرة على جمع وتنظيم ومشاركة المعرفة داخل المنظمة لتحسين الأداء وتعزيز التكيفية والابتكار. فهي تعزز القدرة على اتخاذ القرارات السليمة وتعزز القدرة على التنافسية في السوق. (Bishwas and Sushil , 2014: 224).

وتمثل حيوية المنظمات في عمليات إدارة المعرفة تحويل المعرفة الضمنية والواقعية للمنظمة إلى موارد ذات قيمة ومنافسة. تشمل هذه العمليات توثيق المعرفة، وتبادلها بين الموظفين، وتطويرها، وتوظيفها في صنع القرارات الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، تسهم إدارة المعرفة في تقليل فقدان المعرفة نتيجة لانتقال الموظفين أو التقاعد، وتعزز التعلم المستمر داخل المنظمة، وتعزز التفاعل والتعاون بين الأقسام والفروع المختلفة. (Bishwas , 2011 : 48) .

وعمليات إدارة المعرفة تشمل أيضًا استخدام التكنولوجيا لتسهيل تبادل المعرفة وتوفير الوصول إليها بسرعة وفعالية. وتشمل الأدوات والتقنيات مثل أنظمة إدارة المحتوى، وقواعد البيانات الشاملة، والمنصات التعليمية الرقمية، والشبكات الاجتماعية للمؤسسة. تتيح هذه التقنيات التعلم المستمر، وتحفز على التفاعل والتبادل بين الموظفين، وتعزز الابتكار والتطوير داخل المؤسسة (Hadipoor et al ,2021: 158).

بالإضافة إلى ذلك، تشمل عمليات إدارة المعرفة تطوير ثقافة تشجيعية للمشاركة والتعلم المستمر داخل المنظمة. ويتضمن ذلك إنشاء بيئة مفتوحة لتبادل الأفكار والخبرات، وتعزيز التواصل بين مختلف الأقسام والفرق، وتقديم الدعم للموظفين للتطوير الشخصي والمهني.

كما يتضمن أيضًا توجيه الجهود نحو توثيق المعرفة الحيوية والخبرات الفردية لتكون متاحة للآخرين داخل المنظمة، مما يساهم في بناء قاعدة معرفية قوية ومستدامة.
(Bishwas and Sushil , 2014: 223)

ان عمليات إدارة المعرفة تتضمن أيضًا التركيز على تحليل البيانات واستخلاص الأفكار القيمة منها، سواء كانت بيانات داخلية أو خارجية. ويتم ذلك من خلال تطبيق تقنيات التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي لاستخراج النماذج والاتجاهات من البيانات الضخمة، مما يساعد في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية. كما تتضمن عمليات إدارة المعرفة أيضًا تقييم الأداء وتعديل الاستراتيجيات بناءً على الخبرات والمعرفة المكتسبة، لضمان استمرارية النمو والتطور للمنظمة. وعمليات إدارة المعرفة تشمل أيضًا إنشاء وصيانة قواعد المعرفة والمكتبات الرقمية التي تحتوي على المعلومات والخبرات الهامة للمنظمة. وتتضمن هذه القواعد توثيق المعرفة الفنية، والإجراءات، والخبرات السابقة، والتقارير، والدروس المستفادة من المشاريع السابقة. كما تشمل عمليات إدارة المعرفة توجيه الاستراتيجيات لتوجيه عملية تطوير وتوزيع المعرفة بما يعزز من قيمة المعرفة داخل المنظمة وتعزز من قدرتها على التنافسية والابتكار. (Hadipoor et al ,2021: 158). وتشمل عمليات إدارة المعرفة كذلك تطوير استراتيجيات لتحفيز الابتكار وتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة . ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء برامج لمكافأة الإبداع وتشجيع التفكير الابتكاري، بالإضافة إلى إقامة بيئة عمل تشجع على التجارب والاختبارات وقبول الفشل كجزء من عملية التعلم والتحسين المستمر . (Bishwas and Sushil , 2014: 223)

ويمتد تأثير عمليات إدارة المعرفة على حيوية المنظمات أيضًا إلى تعزيز كفاءة استخدام الموارد الداخلية وتحسين عمليات الإنتاج والخدمة، من خلال مشاركة المعرفة والخبرات، وتقادي الأخطاء المكررة وزيادة الكفاءة في أداء المهام. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لعمليات إدارة المعرفة تحفيز تطوير المنتجات والخدمات الجديدة التي تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل، مما يعزز رضا العملاء ويزيد من دخل المنظمة (Hadipoor et al ,2021: 159).

وتسهم أيضًا في بناء ثقافة منظمة متعلمة، حيث يشجع التعلم المستمر وتبادل المعرفة بين الموظفين. وهذا يعزز الابتكار والتطوير المستمر، مما يجعل المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع التغييرات في البيئة والسوق. وبالتالي، تكون المنظمة أكثر مرونة وقدرة على البقاء والازدهار في الظروف المتغيرة. (Bishwas , 2011 : 45)

ثالثاً: العلاقة بين نموذج قوى بوتر الخمسة وعمليات ادارة المعرفة

ان نموذج بورتر للقوى الخمسة يركز على تحليل بيئة الأعمال الخارجية، بينما عمليات إدارة المعرفة تركز على استخدام وتطوير المعرفة داخل المنظمة. ويمكن ربطهما من خلال فهم كيفية تأثير القوى الخمسة (الفرص والتهديدات) على جمع واستخدام المعرفة داخل المنظمة. حيث يمكن أن تؤثر البيئة الخارجية على استراتيجيات جمع المعرفة وتوجيهها (Edwards , 2010: 298) .

على سبيل المثال، عندما تتعرض المنظمة لتهديدات خارجية مثل التشريعات الجديدة أو المنافسة الشديدة في السوق، يمكن أن تؤثر هذه العوامل على استراتيجيات جمع المعرفة، مثل تحليل البيانات لفهم الاتجاهات السوقية أو تطوير مهارات جديدة للتعامل مع التحديات الجديدة. وبالتالي، يتمثل التوازن بين القوى الخمسة وعمليات إدارة المعرفة في تحديد كيفية استخدام المعرفة وتوجيهها لتحقيق الأهداف التنافسية للمنظمة في ظل هذه الظروف الخارجية المتغيرة. (Bishwas , 2011 : 47). اي بمعنى آخر، عندما تحدد القوى الخمسة في بيئة الأعمال تهديدات وفرصًا محتملة، يتعين على المنظمة تطوير استراتيجيات لتحقيق التنافسية والنجاح. وهنا تأتي أهمية إدارة المعرفة، حيث تتيح للمنظمة تحليل المعلومات المتاحة وتحويلها إلى معرفة قيمة تستخدم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذ الخطط. وبالتالي، يمكن رؤية العلاقة بين نموذج بورتر للقوى الخمسة وعمليات إدارة المعرفة كتأثير متبادل بين تحليل البيئة الخارجية وتشكيل استراتيجيات المنظمة وتوجيه عمليات الاستفادة من المعرفة لتحقيق أهداف الأعمال. (Hadipoor et al ,2021: 158). ويمكن ربط نموذج بورتر للقوى الخمسة بعمليات إدارة المعرفة من خلال التركيز على العناصر التنافسية الرئيسية للمنظمة. على سبيل المثال، يمكن لتحليل القوى الخمسة مساعدة المنظمة في فهم مواطن القوة والضعف في بيئتها التنافسية. ومن ثم، يمكن لعمليات إدارة المعرفة أن تدعم تحسين نقاط القوة وتعزيزها، بينما تساعد في تخطيط استراتيجيات للتعامل مع نقاط الضعف. علاوة على ذلك، يمكن استخدام المعرفة الناتجة عن تحليل القوى الخمسة لتوجيه الاستراتيجيات التنافسية، مثل تطوير منتجات جديدة تستهدف الفرص المحتملة أو تعديل العمليات لتقليل تأثير التهديدات. وهكذا، يتم تكامل النموذجان معًا لتعزيز فهم المنظمة لبيئتها التنافسية وتحسين استجابتها لها. (223 Bishwas and Sushil , 2014).

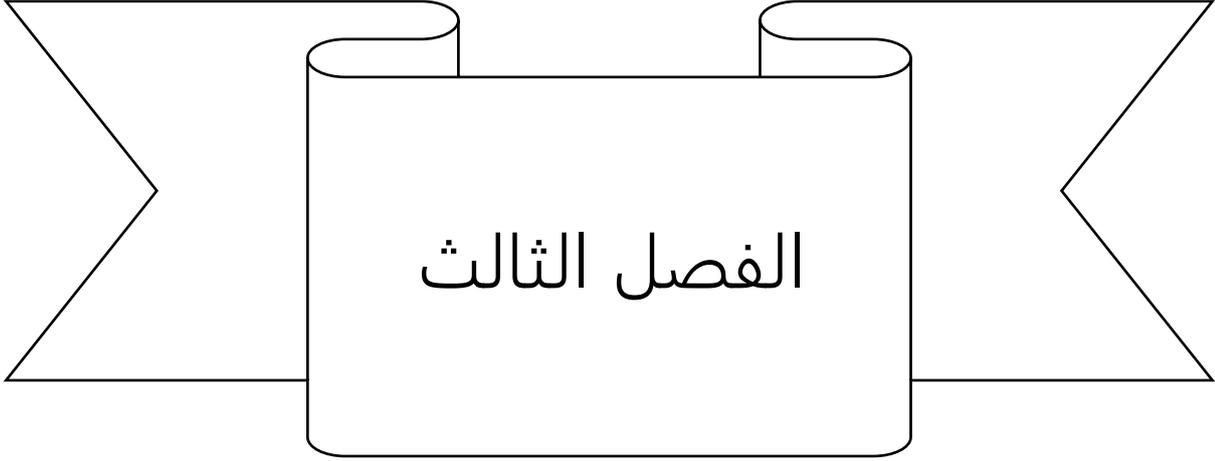
ويمكن أيضًا ربط العلاقة بين نموذج بورتر للقوى الخمسة وعمليات إدارة المعرفة من خلال التركيز على جوانب الابتكار والتطوير. فعندما تتعرف المنظمة على فرص جديدة أو تحيط بالتهديدات القادمة، يمكن لعمليات إدارة المعرفة أن تلعب دورًا مهمًا في تمكين الابتكار والتجديد. مثلًا، يمكن استخدام المعرفة المتاحة لتوليد أفكار جديدة للمنتجات أو الخدمات والتي تستفيد من الفرص المتاحة أو تحمي المنظمة من التهديدات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام مفهوم القوى الخمسة كإطار لتحديد المجالات

التي تحتاج فيها المؤسسة إلى تحسين المعرفة الداخلية. مثلاً، إذا كانت إحدى التهديدات هي تغيرات التكنولوجيا، يمكن لعمليات إدارة المعرفة تعزيز فهم الموظفين لهذه التغيرات وتطوير مهاراتهم وقدراتهم للتعامل معها بشكل فعال. (Edwards , 2010: 298)

وبهذه الطريقة، يمكن رؤية العلاقة الوثيقة بين نموذج بورتر وعمليات إدارة المعرفة في تعزيز تنافسية المنظمة من خلال الاستفادة المثلى من مواردها، وتوجيه جهودها نحو الفرص والتحديات في بيئتها الخارجية (النعيمة و عبد الناييف، 2012: 163).

ويمكن أن يلعب نموذج بورتر للقوى الخمسة دوراً مهماً في تحديد أولويات إدارة المعرفة داخل المنظمة. فإذا كانت أحد التهديدات التي تواجهها المنظمة هي زيادة المنافسة في السوق، يمكن أن تساعد عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعاون داخل المنظمة وتحسين قدرتها على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات تمنحها ميزة تنافسية. علاوة على ذلك، يمكن لنموذج بورتر أيضاً أن يلعب دوراً في توجيه استراتيجيات جمع المعرفة واستخدامها داخل المؤسسة. فإذا كانت إحدى الفرص المحتملة هي الزيادة في الطلب على منتج معين، يمكن لعمليات إدارة المعرفة أن تساعد في تطوير أنظمة جمع المعلومات وتحليلها لفهم احتياجات العملاء بشكل أفضل وتلبية تلك الاحتياجات بفعالية أكبر، وبهذه الطريقة، يتم توجيه جهود إدارة المعرفة بناءً على تحليلات متعمقة للبيئة الخارجية وفهم دقيق لتأثيراتها على استراتيجيات المنظمة واحتياجاتها الداخلية. (Hadipoor et al ,2021: 158)

ويرى الباحث ان متغيرات الدراسة تكمل بعضها بعضا. فقوى التنافس تحتاجها المنظمة لكي تحقق اهدافها استراتيجية في المنافسة والحفاظ على مكانتها في السوق وتعزيزها من خلال استغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات القائمة والمحتملة، وتعزيز نقاط قوتها، ومعالجة جوانب ضعفها. وهذا سيحقق للمنظمة الحيوية متمثلة بقدرتها على البقاء، وتحقيق فرص أكبر للنمو والتقدم، كل ذلك من خلال مستويات اداء عالية تحقق تلك الاهداف. ان تحقيق الحيوية يتطلب بالتأكيد ادارة عمليات معرفة رصينة تحقق للمنظمة القدرة على اكتساب المعرفة المناسبة من مصادرها المختلفة (داخلية وخارجية)، و تخزين المعرفة والاحتفاظ بها من اجل تحقيق امكانية تداولها بشكل سليم سواء كانت معرفة صريحة او ضمنية، ومن ثم تطبيقها للاستفادة منها. وبدون ذلك لا تستطيع المنظمة الوصول الى اهدافها بان تكون منظمة حيوية قادرة على البقاء والنمو، والتكيف مع بيئتها الخارجية بصورة متكاملة.



الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد:

يهدف هذا الفصل الى عرض الجانب الميداني للدراسة، ويتضمن ثلاث مباحث أساسية، اذ خصص المبحث الأول لاختبارات البنائية لأداة القياس وتطويرها، في حين خصص المبحث الثاني لوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة، واخيراً تضمن المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها.

المبحث الأول

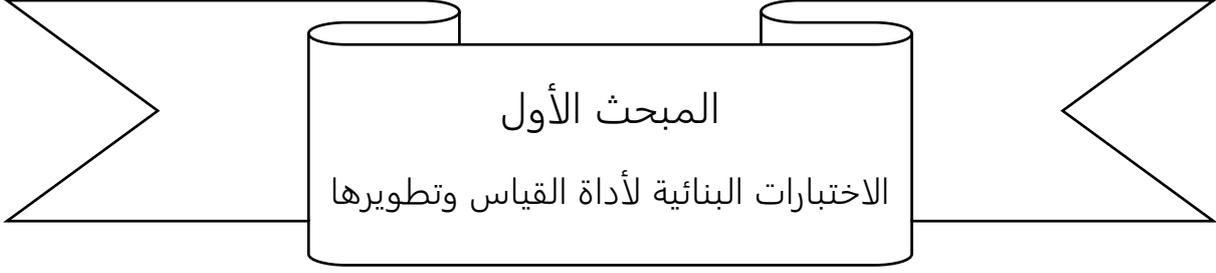
الاختبارات البنائية لأداة القياس وتطويرها

المبحث الثاني

الوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها



توطئة:

تناول المبحث الحالي فحص اختبار أداة الدراسة وتطوير محتواها من اجل ضمان تطبيقها في شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة، تضمن هذا المبحث عدد من الفقرات المهمة منها ترميز مقاييس الدراسة، اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس (صدق المحكمين)؛ اختيار الثبات اختبار؛ التحليل العاملي التوكيدي ومعولية المقاييس (كرونباخ ألفا)، وعلى النحو الآتي :

أولاً : ترميز مقاييس الدراسة

ان توصيف متغيرات الدراسة وترميزها يعد من الاساسيات في التحليل الاحصائي وجزء مهم في تسهيل تعريف المقاييس وتعزيز عملية فهم اجراءات التحليل والاختبار، لذلك سنعتمد الرموز المشتقة من المصطلحات الانكليزية كما هي عليه في الجدول (7).

جدول (7) ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة

عدد الفقرات	رمز المؤشر الاحصائي	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
7	X1	القوة التفاوضية للمشتريين	قوى التنافس
7	X2	القوة التفاوضية للموردين	
7	X3	تهديد المنتجات البديلة	
5	X4	تهديد الداخلين الجدد	
5	X5	تهديد المنافسين الحاليين	
5	Z1	اكتساب المعرفة	عمليات إدارة المعرفة
5	Z2	خزن المعرفة	
4	Z3	نقل المعرفة	
4	Z4	تطبيق المعرفة	
3	Y1	البقاء	حيوية المنظمات
3	Y2	النمو	
5	Y3	الاداء	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مقاييس المعتمدة في الدراسة

ثانياً : اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى

تعد اختبارات الصدق من الاختبارات المهمة التي تضمن سلامة المقياس اذ يقدم اختبار الصدق الظاهري دعماً اولياً لضمان صلاحية المقياس المعتمد ويؤدي الى استنتاجات اكثر صلاحية حول اعتماد المقياس في الدراسات المستقبلية من خلال بيان مدى الموثوقية في محتوى فقرات القياس والابعاد التي تقيس محتوى كل متغير وبذلك يعتبر اداة قيمة في الدراسات ذات المقاييس النوعية التي تقيس الظواهر الاجتماعية والسلوكية حيث يشير اختبار الصدق الظاهري إلى الدرجة التي يبدو أن الاختبار يقيس بها ما يدعي أنه يقيس (72 : 2017 , Mohajan). اما صدق المحتوى فهو مدى تمثيل الفقرات أو الاختبارات لقياس السلوك المدروس وكذلك مدى بناء مقاييس الاختبار وملاءمة الاختبار للجوانب التي تم قياسه، ويتضمن صدق المحتوى صياغة الفقرات وتنسيقها وعرضها ويعتبر صدق المحتوى صالحاً عندما تقيس الفقرات البناء بشكل مناسب (6 : 2023 , Roebianto et al.).

ولتحقيق الاختبارات اعلاه، اتجه الباحث الى عدد من السادة الخبراء بتخصص ادارة الموارد البشرية، ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الادارة الاستراتيجية والاحصاء ضمن مجال ادارة الاعمال، وذلك لضمان توافر انواع الصدق اعلاه على مستوى الاستبانة وضمان تمثيل وانتماء كل فقرة ومدى وضوحها استناداً الى محتواه وصياغته ومعالجة ما ينبغي معالجته من الفقرات مع الاهتمام بإضافة أو حذف ما يراه المحكم من اسئلة في الابعاد الفرعية للقياس. واستناداً الى الاقتراحات التي قدمها السادة المحكمين على محتوى المقياس أجري الباحث عدد من المعالجات اللازمة وتغيير العديد من الصياغات التي تتعلق ببعض الاسئلة التي رأى المحكمون اهمية معالجتها لتصبح أكثر فهماً وانسجاماً مع مكان التطبيق على مستوى الشركة عينة البحث وتكون أكثر تمثيلاً وقياساً للابعاد والمتغيرات التي تمثلها. ويعبر الجدول (8) عن النسب المتحققة التي تحدد اتفاق المحكمين على فقرات الاستبانة، علماً ان بعض الفقرات التي لم تحصل على اتفاق تام تم تعديل ومعالجة صياغتها حسب المقترحات التي ثبتها الاساتذة.

جدول (8) نسب اتفاق السادة الخبراء حول فقرات اداة القياس

ت	المتغيرات	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات الكلي	عدد الفقرات المتفق عليها	نسبة الاتفاق %	نوع التعديل
1	قوى التنافس	القوة التفاوضية للمشتريين	7	6	86%	أعادة صياغة
		القوة التفاوضية للموردين	7	7	100%	
		تهديد المنتجات البديلة	7	5	71%	

إعادة صياغة	%80	4	5	تهديد الداخلين الجدد	عمليات إدارة المعرفة	2
	%100	5	5	تهديد المنافسين الحاليين		
	%80	4	5	اكتساب المعرفة		
	%100	5	5	خزن المعرفة		
	%100	4	4	نقل المعرفة		
	%75	3	4	تطبيق المعرفة		
إعادة صياغة	%100	3	3	البقاء	حيوية المنظمات	3
	%100	3	3	النمو		
	%80	4	5	الاداء		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحكيم أداة القياس

ثانياً: اختبار التحليل العاملي التوكيدي

التحليل العاملي التوكيدي هو أسلوب لتحليل البيانات يستخدم بكثرة في العديد من الأبحاث (Stiglic et al., 2023 :207). وهو نوع من نمذجة المعادلة الهيكلية التي تتعامل بشكل خاص مع نماذج القياس؛ أي العلاقات بين المقاييس أو المؤشرات المرصودة (على سبيل المثال، عناصر الاختبار ودرجات الاختبار وتقييمات الملاحظة السلوكية) والمتغيرات أو العوامل الكامنة وهي أداة تحليلية مهمة تقدير موثوقية المقياس (Brown & Moore, 2012:2-3).

يهدف التحليل العاملي التوكيدي إلى تأكيد النماذج النظرية باستخدام البيانات التجريبية وهو عنصر اساسي من نمذجة المعادلة الهيكلية الواسعة الانتشار، اذ يستخدم (CFA) بشكل شائع في البحوث على مستوى مختلف مجالات المعرفة بما في ذلك تطوير وتقييم أدوات القياس وتقييم الصلاحية، ومقارنة نمط الاستجابة، ومقارنة النماذج الهيكلية، ويعد تقييم مصداقية البناء النظري لبنية أي متغير أكثر تطبيقات (CFA) المستخدمة على نطاق واسع (Alavi et al., 2020: 2209). "ومن اجل ضمان نتائج التحليل التوكيدي للمتغيرات الحالية، يتم تقييمه من خلال مؤشرين : (Hair et al. , 2014 : 115).

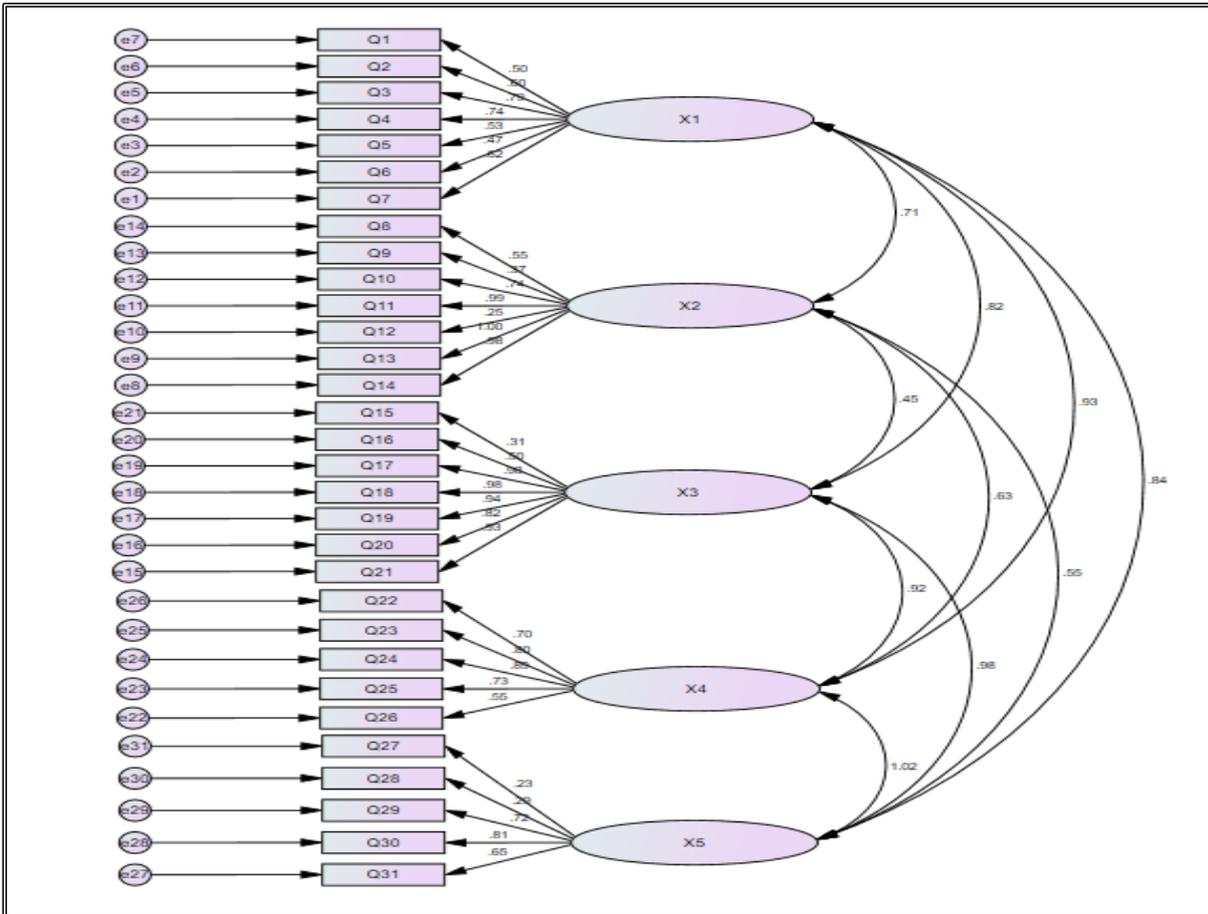
1- قيم التقديرات المعيارية للمعلمة : والتي تعد مقبولة في حال تجاوز قيمها نسبة (40). وعكس ذلك ستحذف من التحليل.

2- النسبة الحرجة: كما سيعتمد على قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) كأداة لقبول معنوية التقديرات المعيارية ، اذ انها تكون مقبولة كلما كانت (C.R.) معنوية.

واستناداً لما سبق، كانت نتائج التحليل على النحو الاتي :-

1- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير قوى التنافس

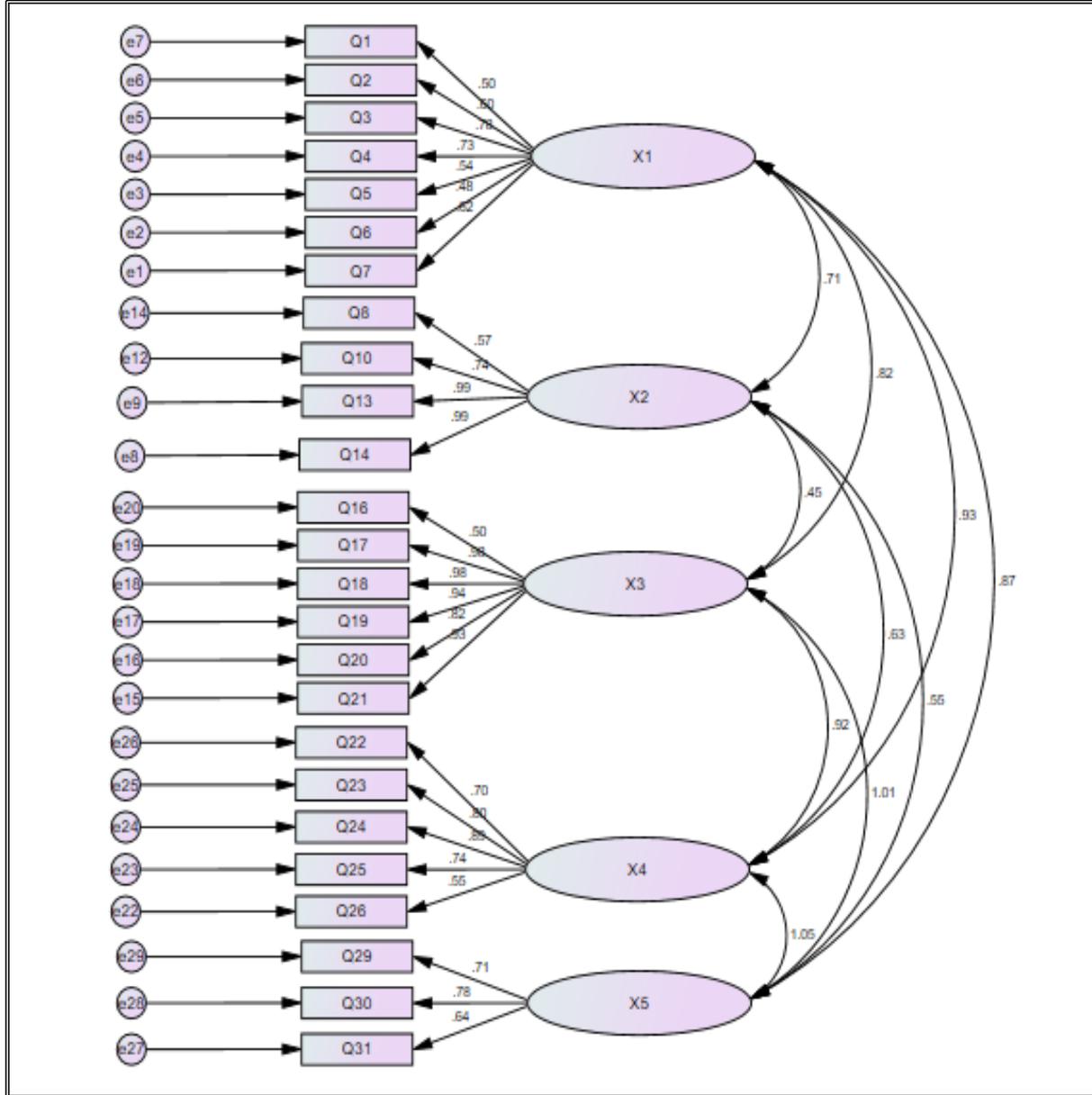
يتضمن قوى التنافس خمسة ابعاد اساسية هي القوة التفاوضية للمشتريين (7) فقرة، القوة التفاوضية للموردين (7) فقرة، تهديد المنتجات البديلة (7) فقرة، تهديد الداخلين الجدد (5) فقرة، تهديد المنافسين الحاليين (5) فقرة. اذ يظهر من نتائج الشكل (15) ان نسب التشبعات قد تجاوزت (0.40) الا الفقرة (Q9,Q11,Q12) ضمن بعد القوى التفاوضية للموردين، والفقرة (Q15) ضمن بعد تهديد المنتجات البديلة والفقرة (Q27,Q28) ضمن بعد تهديد المنافسين الحاليين اذ كانت نسبة تشبعها اقل من (0.40) لذلك تم حذفها من النموذج.



الشكل (15) التحليل العاملي التوكيدي لقوى التنافس قبل التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

كما يتضح من الجدول (9) ان نسب التشبع قد كانت تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لأن قيم النسب الحرجة (Critical Ratio) المتحققة تظهر انها كلها قيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات ومدى صدقها. وهذا يؤكد ان نموذج التحليل التوكيدي قد حصل على مستوى ممتاز من المطابقة، وهذا يضمن ان متغير قوى التنافس يتمثل بواقع (25) فقرة موزعة على خمسة ابعاد اساسية.



الشكل (16) التحليل العائلي التوكيدي لقوى التنافس بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

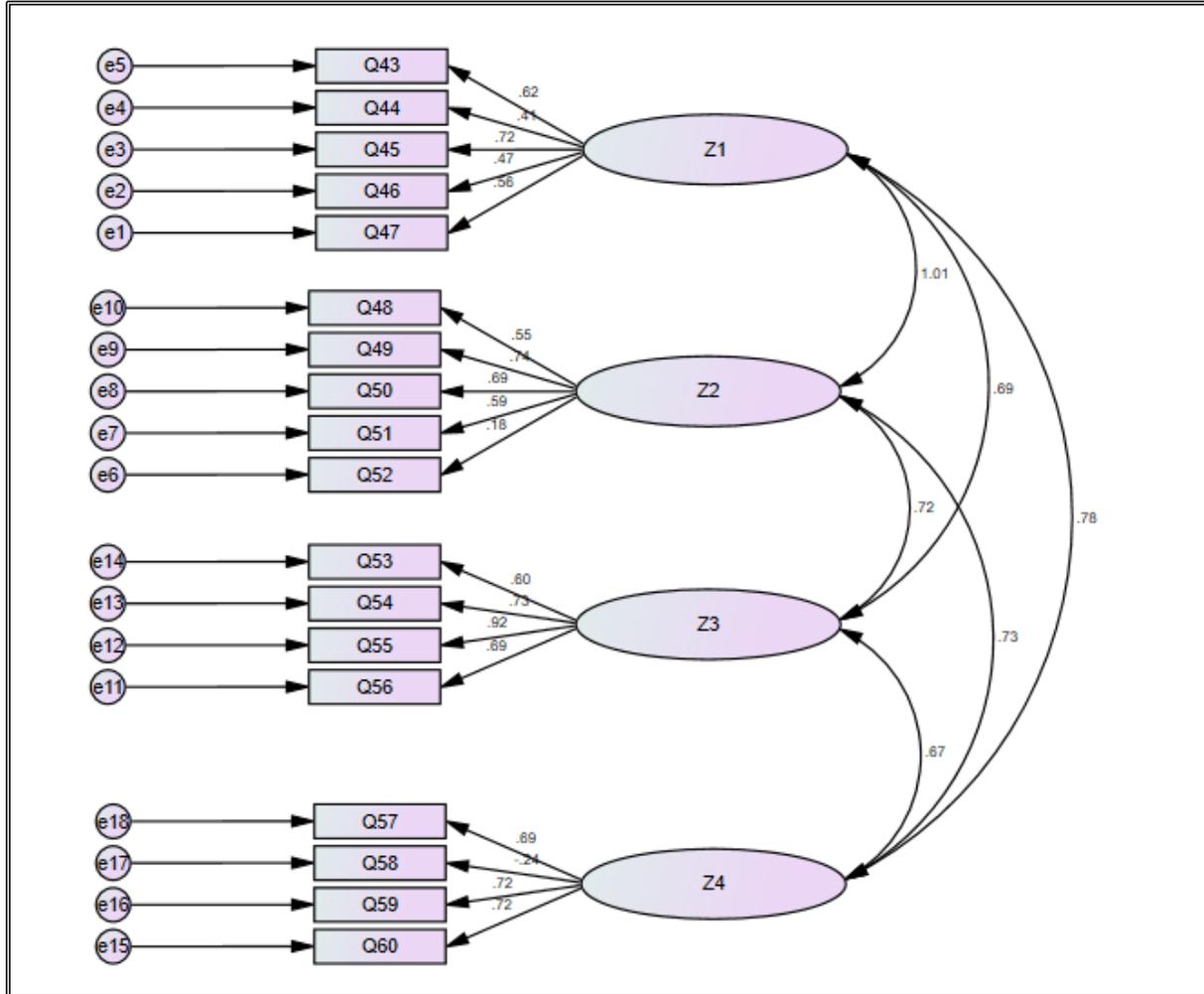
جدول (9) : نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير قوى التنافس

المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعيارى	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية		
Q1	<---	القوة التفاوضية للمشتريين	.496	.835	.190	4.390	***
Q2	<---	القوة التفاوضية للمشتريين	.598	.977	.190	5.135	***
Q3	<---	القوة التفاوضية للمشتريين	.784	1.280	.203	6.318	***
Q4	<---	القوة التفاوضية للمشتريين	.734	1.237	.205	6.027	***
Q5	<---	القوة التفاوضية للمشتريين	.536	1.033	.220	4.689	***
Q6	<---	القوة التفاوضية للمشتريين	.480	.801	.188	4.266	
Q7	<---	القوة التفاوضية للمشتريين	.620	1.000			***
Q8	<---	القوة التفاوضية للموردين	.573	.590	.086	6.893	***
Q10	<---	القوة التفاوضية للموردين	.742	.745	.069	10.808	***
Q13	<---	القوة التفاوضية للموردين	.989	1.017	.024	42.492	***
Q14	<---	القوة التفاوضية للموردين	.991	1.000			***
Q16	<---	تهديد المنتجات البديلة	.503	.540	.097	5.594	***
Q17	<---	تهديد المنتجات البديلة	.982	1.026	.046	22.103	***
Q18	<---	تهديد المنتجات البديلة	.980	1.008	.046	21.900	***
Q19	<---	تهديد المنتجات البديلة	.943	1.046	.057	18.475	***
Q20	<---	تهديد المنتجات البديلة	.816	.855	.071	12.128	***
Q21	<---	تهديد المنتجات البديلة	.928	1.000			***
Q22	<---	تهديد الداخلين الجدد	.699	.908	.128	7.096	***
Q23	<---	تهديد الداخلين الجدد	.803	.991	.120	8.252	***
Q24	<---	تهديد الداخلين الجدد	.889	1.175	.127	9.251	***
Q25	<---	تهديد الداخلين الجدد	.736	1.000			***
Q26	<---	تهديد الداخلين الجدد	.546	.635	.116	5.463	***
Q29	<---	تهديد المنافسين الحاليين	.707	1.027	.156	6.594	***
Q30	<---	تهديد المنافسين الحاليين	.781	1.209	.170	7.128	
Q31	<---	تهديد المنافسين الحاليين	.637	1.000			***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

2- التحليل العاملي التوكيدي لعمليات إدارة المعرفة

تتضمن عمليات ادارة المعرفة اربعة ابعاد اساسية هي اكتساب المعرفة (5) فقرة، خزن المعرفة (5) فقرة، نقل المعرفة (4) فقرة، تطبيق المعرفة (4) فقرة. اذ يظهر من نتائج الشكل (17) ان نسب التشبعات قد تجاوزت (0.40) الا الفقرة (Q52) ضمن بعد خزن المعرفة، والفقرة (Q58) ضمن بعد تطبيق المعرفة اذ كانت نسبة تشبعها اقل من (0.40). لذلك تم حذفها من النموذج.

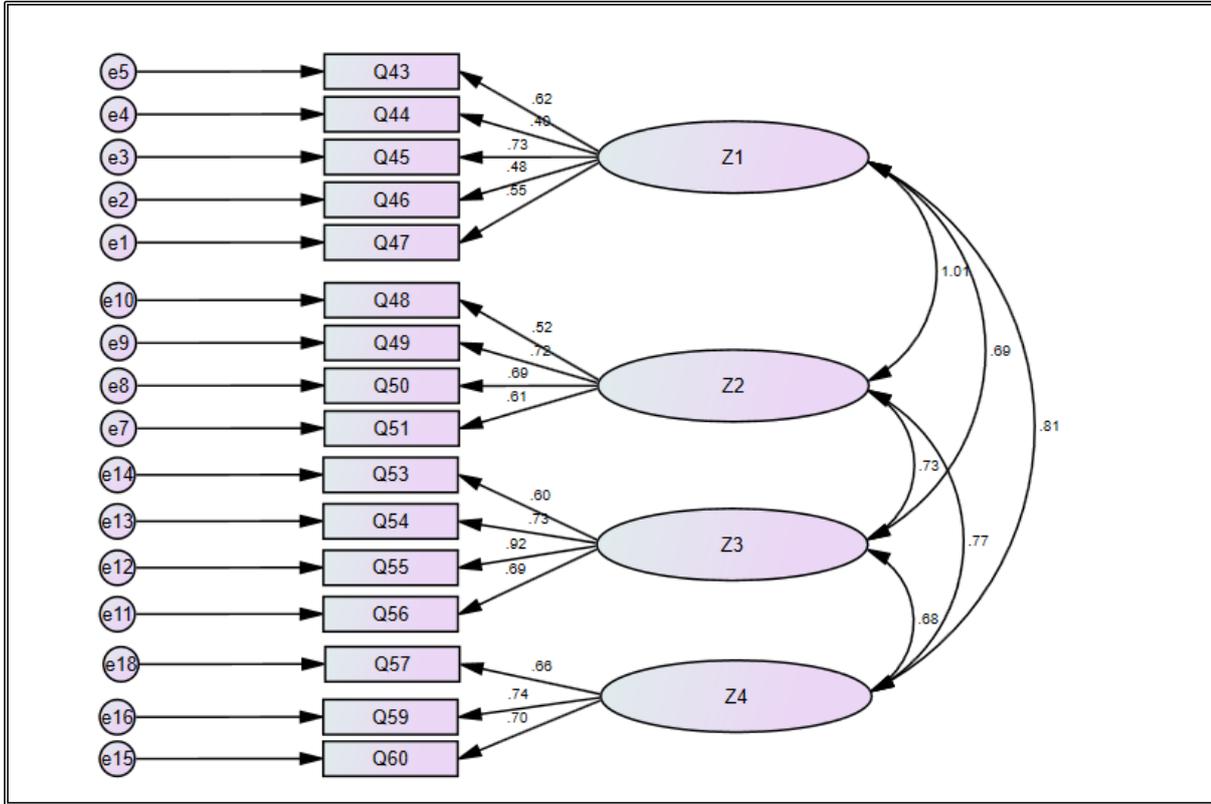


الشكل (17) التحليل العاملي التوكيدي لعمليات إدارة المعرفة قبل التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

كما يتضح من الجدول (10) ان نسب التشبع قد كانت تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لأن قيم النسب الحرجة (Critical Ratio) المتحققة تظهر انها كلها قيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات ومدى صدقها. وهذا يؤكد ان نموذج التحليل التوكيدي قد حصل على مستوى ممتاز

من المطابقة، وهذا يضمن ان عمليات إدارة المعرفة يتمثل بواقع (16) فقرة موزعة على اربعة ابعاد اساسية.



الشكل (18) التحليل العاملي التوكيدي لعمليات إدارة المعرفة بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

جدول (10) : نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير عمليات إدارة المعرفة

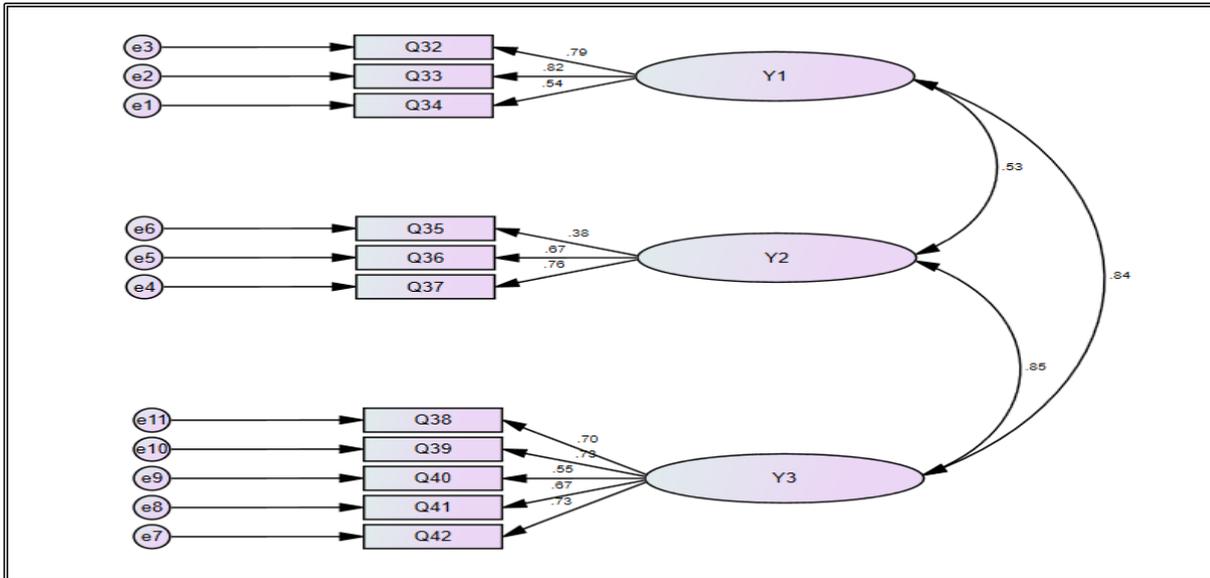
المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعيارى	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
Q43 <--- اكتساب المعرفة	.616	1.150	.248	4.636	***
Q44 <--- اكتساب المعرفة	.397	.632	.189	3.351	***
Q45 <--- اكتساب المعرفة	.732	1.458	.283	5.146	***
Q46 <--- اكتساب المعرفة	.483	.919	.235	3.911	***
Q47 <--- اكتساب المعرفة	.546	1.000			
Q48 <--- خزن المعرفة	.524	.813	.183	4.450	***
Q49 <--- خزن المعرفة	.724	1.157	.203	5.705	***

***	5.494	.213	1.167	.687	خزن المعرفة	<---	Q50
			1.000	.609	خزن المعرفة	<---	Q51
***	5.494	.131	.722	.599	نقل المعرفة	<---	Q53
***	6.559	.150	.982	.726	نقل المعرفة	<---	Q54
***	7.665	.163	1.252	.920	نقل المعرفة	<---	Q55
			1.000	.687	نقل المعرفة	<---	Q56
***	5.608	.185	1.036	.704	تطبيق المعرفة	<---	Q57
***	6.104	.180	1.096	.740	تطبيق المعرفة	<---	Q59
			1.000	.662	تطبيق المعرفة	<---	Q60

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

3- التحليل العاملي التوكيدي لحيوية المنظمات

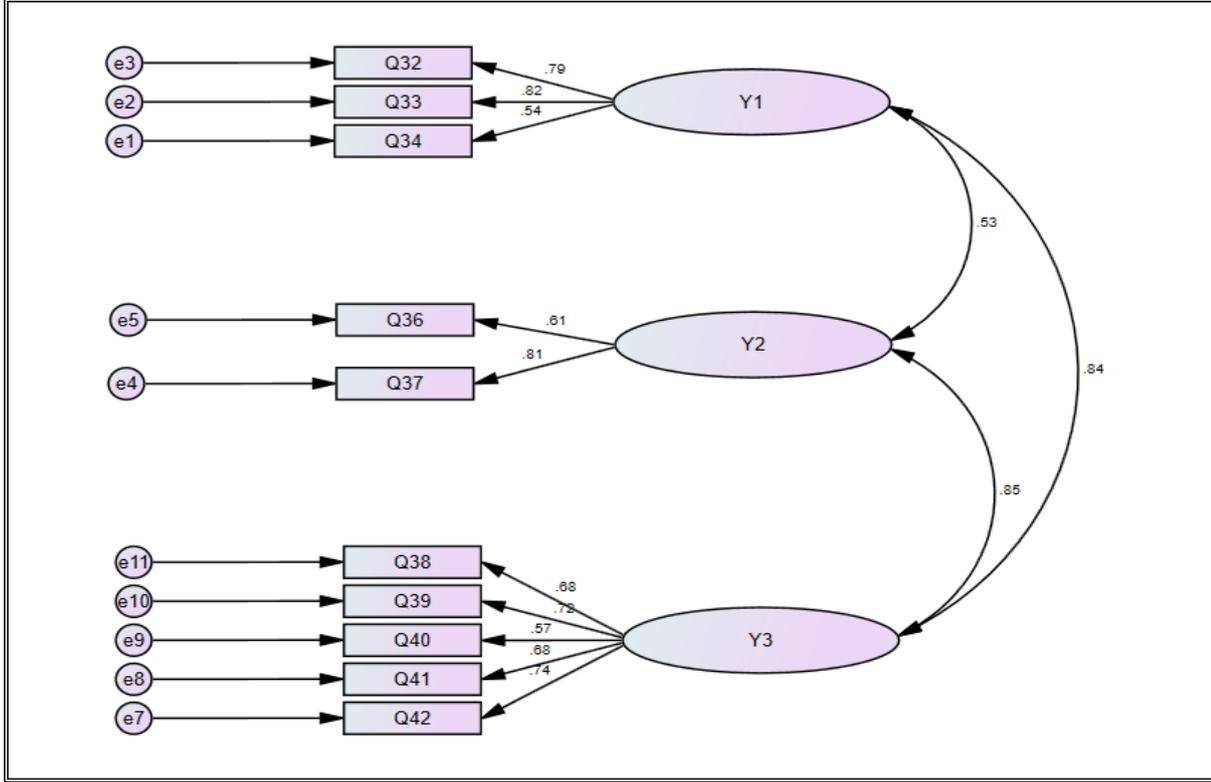
يتضمن متغير حيوية المنظمات ثلاثة ابعاد اساسية هي مؤشرات البقاء (3) فقرة، مؤشرات النمو (3) فقرة، مؤشرات الاداء (5) فقرة. اذ يظهر من نتائج الشكل (19) ان نسب التشبعات قد تجاوزت (0.40) الا الفقرة (Q35) ضمن بعد مؤشرات النمو، اذ كانت نسبة تشبعها اقل من (0.40) لذلك تم حذفها من النموذج.



الشكل (19) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير حيوية المنظمات قبل التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

كما يتضح من الجدول (10) ان نسب التشبع قد كانت تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لأن قيم النسب الحرجة (Critical Ratio) المتحققة تظهر انها كلها قيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات ومدى صدقها. وهذا يؤكد ان نموذج التحليل التوكيدي قد حصل على مستوى ممتاز من المطابقة، وهذا يضمن ان حيوية المنظمات يتمثل بواقع (10) فقرة موزعة على ثلاثة ابعاد اساسية.



الشكل (20) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير حيوية المنظمات بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

ثالثاً: قياس الثبات ومعدلية المقاييس

لغرض الاختبار والتأكد من صدق الاستبانة، فقد تمّ الاعتماد على معامل الفا كرومباخ لل فقرات المعدة لمتغيرات الدراسة. إذ تعد قيم الارتباط المعنوية عن مدى مصداقية تمثيل تلك الفقرات للمتغيرات الرئيسية والفرعية المبحوثة، وكانت تستخدم هذه الاداة في الأصل لقياس موثوقية أداة القياس النفسي، وتتراوح قيمة كرونباخ ألفا من (0 - 1) على اعتبار ان القيم الأعلى تدل على أن العناصر تقيس نفس البعد، وعلى العكس من ذلك، إذا كانت قيمة كرونباخ الفا منخفضة (بالقرب من 0)، فهذا يعني أن بعض العناصر أو كلها لا تقيس نفس البعد (Bujang et al. , 2018 : 85).

وفيما يأتي توضيح لذلك على مستوى متغيرات الدراسة.

تشير الجدول (11) إلى وجود مجموعة كبيرة من علاقات الارتباط المعنوية والموجبة لقوى التنافس، مما يدل على توافر معامل الفا كرومباخ بين فقرات المتغيرات المذكورة ويعبر عن صدق بناء محتوياته وثبات سرياته.

أ- معامل الفا كرومباخ لقوى التنافس:

تشير الجدول (11) إلى وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين جميع مؤشرات قياس قوى التنافس المتمثلة بـ (القوى التفاوضية للمشتريين، القوى التفاوضية للموردين، تهديد المنتجات البديلة، تهديد الداخلين الجدد، تهديد المنافسين الحاليين)، مما يؤكد على وجود درجة عالية من معامل الفا كرومباخ بينهما، ويشير إلى صدقها وقدرتها في القياس والتعبير عن لقوى التنافس.

ب- معامل الفا كرومباخ لعمليات ادارة المعرفة:

تشير الجدول (11) إلى وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين جميع مؤشرات قياس عمليات ادارة المعرفة المتمثلة بـ (عمليات اكتساب المعرفة، بعمليات خزن المعرفة، بعمليات نقل المعرفة، وعمليات تطبيق المعرفة)، مما يؤكد على وجود درجة عالية من معامل الفا كرومباخ بينهما، ويشير إلى صدقها وقدرتها في القياس والتعبير عن عمليات ادارة المعرفة.

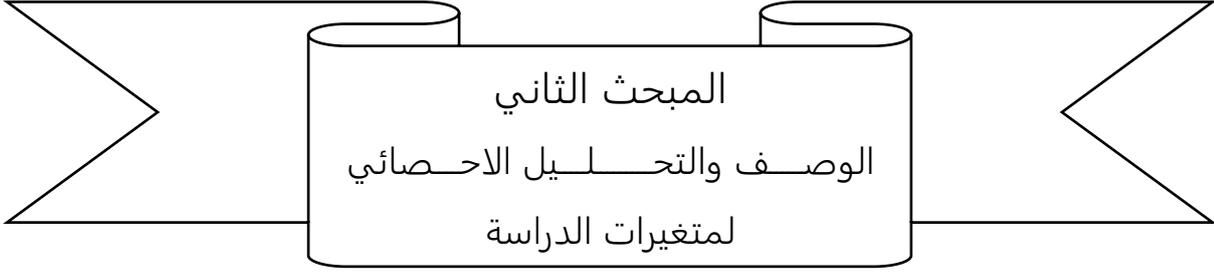
ج- معامل الفا كرومباخ لحيوية منظمات الاعمال :

تشير الجداول (11) إلى وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين جميع مؤشرات قياس حيوية منظمات الاعمال المتمثلة بـ (البقاء، الاداء، والنمو)، مما يؤكد على وجود درجة عالية من معامل الفا كرومباخ بينهما، ويشير إلى صدقها وقدرتها في القياس والتعبير عن حيوية منظمات الاعمال. اذ نلاحظ من الجدول (11) أن قيم معامل الثبات للمتغيرات وابعادها الفرعية قد كانت بين (0.826 - 0.958) وهذه نسب عالية استناداً الى قيم الثبات المقبولة، وبذلك أصبحت المقاييس جاهزة للتطبيق النهائي وتتميز بالدقة والثبات والصدق اللازم على مستوى بيئة التطبيق الميدانية.

جدول (11) : قيم اختبار كرونباخ ألفا لمقاييس الدراسة

المتغير	قيمة كرونباخ ألفا للمتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا لكل بعد
قوى التنافس X	0.862	القوة التفاوضية للمشتريين X1	7	0.839
		القوة التفاوضية للموردين X2	7	0.835
		تهديد المنتجات البديلة X3	7	0.830
		تهديد الداخلين الجدد X4	5	0.826
		تهديد المنافسين الحاليين X5	5	0.835
عمليات ادارة المعرفة Z	0.942	عمليات اكتساب المعرفة Z1	5	0.942
		عملية خزن المعرفة Z2	5	0.941
		عملية نقل المعرفة Z3	4	0.909
		عملية تطبيق المعرفة Z3	4	0.909
حيوية منظمات الاعمال Y	0.958	البقاء Y1	3	0.929
		النمو Y2	3	0.945
		الأداء Y3	5	0.938

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)



توطئة

يشتمل الوصف والتحليل الاحصائي على تحديد مستوى مقاييس البحث في ميدان التطبيق (شركة اسيا سيل للاتصالات) ، لذلك تكفل هذا المبحث بعرض نتائج تحليل مستوى إجابات عينة الدراسة وتفسيرها اعتماداً على الاحصاءات الوصفية المناسبة المتمثلة بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الأهمية النسبية) على مستوى متغيرات الدراسة الحالية وابعادها الفرعية وفقرات القياس الخاصة بها، اعتماداً على استخدام برامج (Microsoft Excel) و (SPSS)، وعلى النحو الآتي:

أولاً: وصف وتشخيص متغير قوى التنافس

بهدف التحديد الأفضل لمستوى استجابات الأفراد عينة البحث فقد اعتمد الباحث في تشخيص مستوى المتغيرات على رأي (Mazahreh et al., 2009: 403) الذي اشار الى انه في حالة اعتماد تدرج (Likert) الخماسي (اتفق بشدة – لا اتفق بشدة) فان هناك خمسة تصنيفات تفسر في ضوءها قيم المتوسط الحسابي، وكما موضح في الجدول (12) :

الجدول (12) : تفسير قيم الوسط الحسابي

تسلسل الفئة	مدى الفئة	مستوى الفئة
1	1.80 - 1.00	منخفض جداً
2	2.60 - 1.81	منخفض
3	3.40 - 2.61	معتدل
4	4.20 - 3.41	مرتفع
5	5.00 - 4.21	مرتفع جداً

Source: Mazahreh, A., Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009)" The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan" Journal of Social Sciences 5 (4), P.403.

وبذلك يتضمن وصف وتشخيص قوى التنافس فقرتين، تتناول الأولى الوصف الإحصائي لفقرات وابعاد هذ المتغير بشكل تفصيلي، اما الثانية فتتناول التشخيص والوصف الإحصائي بشكل اجمالي، وكالاتي:

1- وصف وتحليل قوى التنافس بشكل تفصيلي

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات وابعاد قوى التنافس بشكل تفصيلي وكما يأتي :

أ- وصف وتحليل القوة التفاوضية للمشتريين

يتبين من الجدول (13) نتائج المقاييس الوصفية للقوة التفاوضية للمشتريين التي جرى قياسها بسبعة اسئلة (x1- x7)، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.60) وانحراف معياري قدره (0.78) ومعامل اختلاف (21.66%) واهمية نسبية (72%)، مما يشير الى اتفاق الافراد على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة تتفاوض حول أسعار الخدمات مع زبائنها، ويصعب على المشتريين التحول من خدماتها إلى خدمات منافسيها في حال وجود خدمات بسعر أفضل.

وقد حقق السؤال (2) الذي يتضمن (نتفاوض حول أسعار الخدمات مع زبائننا) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (3.871) وحقق انحراف قدره (1.04) وحصل على معامل اختلاف قدره (0.27%) واهمية قدرها (77.4%) ، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال .اما السؤال (7) الذي يتضمن (يشترى زبائننا كمية كبيرة من خدماتنا) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (3.456) وحقق انحراف قدره (1.16) وحصل على معامل اختلاف قدره (0.34%) واهمية قدرها (69.1%) ، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي ، الا انه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة .

الجدول (13): المقاييس الوصفية لبعد القوة التفاوضية للمشتريين

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب الفقرات
1	من الصعب على المشتريين التحول من خدماتنا إلى خدمات منافسينا.	3.69	1.13	30.62	73.8%	2
2	نتفاوض حول أسعار الخدمات مع زبائننا.	3.87	1.04	26.87	77.4%	1
3	قطاع الاتصالات متحسس لأسعار الخدمات.	3.47	1.17	33.71	69.5%	6

4	تركيز المشتري في السوق منخفض.	3.52	1.27	36.07	70.4%	5
5	في حال وجود الخدمات البديلة بسعر أفضل، يتحول المشترون إليها بسهولة.	3.57	1.13	31.65	71.5%	4
6	تقدم شركتنا خدمات مهمة لزبائننا.	3.65	1.15	31.50	73.1%	3
7	يشترى زبائننا كمية كبيرة من خدماتنا.	3.45	1.16	33.62	69.1%	7
-	المتوسط العام لبعده القوة التفاوضية للمشتريين	3.60	0.78	21.66	72%	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25 ; Microsoft Excel)

ب- وصف وتحليل القوة التفاوضية للموردين

يتبين من الجدول (14) نتائج المقاييس الوصفية للقوة التفاوضية للموردين الذي جرى قياسه بأربعة اسئلة (x1 - x4)، بعد ان حذفت ثلاثة فقرات من خلال التحليل العملي التوكيدي، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.50) وانحراف معياري قدره (0.67) ومعامل اختلاف (19.36%) واهمية نسبية (70.1%)، مما يشير الى ان اتفاق الافراد على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة تعتمد على الموردين في مجالات متعددة اذ يقدم المجهزون خدمات بجودة عالية، وان الشركة تتفاوض مع الموردين على أسعار الخدمات ولديها اطلاع جيد بخدمات الموردين والسوق.

وقد حقق السؤال (6) الذي يتضمن (تعتمد شركتنا على الموردين في مجالات متعددة) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (3.68) وحقق انحراف قدره (1.13) وحصل على معامل اختلاف قدره (30.69%) واهمية قدرها (73.6%)، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع جدا على هذا السؤال. "اما السؤال (7) الذي يتضمن (هناك الكثير من الموردين في السوق) فقد حقق أدنى وسط حسابي كان قدره (3.35) وحقق انحراف قدره (0.67) وحصل على معامل اختلاف قدره (19.36%) واهمية قدرها (67.1%)، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على أدنى وسط حسابي، الا انه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة.

الجدول (14) : المقاييس الوصفية لبعده القوة التفاوضية للموردين

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب الفقرات
1	يقوم المجهزون احيانا ببيع بعض الخدمات مباشرة الى الزبائن.	3.45	1.15	33.39	69.1%	3

حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي					شركتنا لديها اطلاع جيد بخدمات الموردين والسوق.	2
2	70.8%	31.58	1.12	3.53	تفاوض شركتنا مع الموردين على أسعار الخدمات.	3
حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي					يقدم المجهزون خدمات بجودة عالية.	4
حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي					تكاليف التحويل الى جهاز اخر عالية.	5
1	73.6%	30.69	1.13	3.68	تعتمد شركتنا على الموردين في مجالات متعددة.	6
4	67.1%	34.68	1.16	3.35	هناك الكثير من الموردين في السوق.	7
-	70.1%	19.36	0.67	3.50	المتوسط العام لبعده القوة التفاوضية للموردين	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25 ; Microsoft Excel)

ج- وصف وتحليل تهديد المنتجات البديلة

يتبين من الجدول (15) نتائج المقاييس الوصفية لتهديد المنتجات البديلة الذي جرى قياسه بستة أسئلة (x1 – x6)، بعد ان حذفت فقرة واحدة من خلال التحليل العاملي التوكيدي، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.55) وانحراف معياري قدره (0.75) ومعامل اختلاف (21.14%) واهمية نسبية (60.70%)، مما يشير الى اتفاق الافراد على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة تسعى ان لا يتحول الزبائن إلى شركات اخرى، ولا يوجد فرق كبير في الخدمة بين شركتنا والشركات المنافسة في السوق وان العلامات التجارية واضحة والمنافسة ايجابية.

وقد حقق السؤال (2) الذي يتضمن (التحول إلى خدمات شركات اخرى مكلف لزبائني) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (3.74) وحقق انحراف قدره (1.18) وحصل على معامل اختلاف قدره (31.55%) واهمية قدرها (74.9%)، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفعاً على هذا السؤال. اما السؤال (4) الذي يتضمن (لا يوجد فرق كبير في الخدمة بين شركتنا والشركات المنافسة) فقد حقق أدني وسط حسابي كان قدره (3.44) وحقق انحراف قدره (1.25) وحصل على معامل اختلاف قدره (36.18%) واهمية قدرها (69.0%)، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على أدني وسط حسابي، الا انه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة.

الجدول (15): المقاييس الوصفية لبعث تهديد منتجات بديلة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب الفقرات
1	نقوم بتقديم خدماتنا من شركة معينة.					
2	التحول إلى خدمات شركات اخرى مكلف لزيائني.	3.747	1.18	31.55	74.9%	1
3	في السوق العلامات التجارية واضحة والمنافسة ايجابية.	3.469	1.16	33.49	69.4%	4
4	لا يوجد فرق كبير في الخدمة بين شركتنا والشركات المنافسة.	3.448	1.25	36.18	69.0%	6
5	تتنافس اسعار الخدمات البديلة الى حد ما مع بعضها البعض.	3.552	1.13	31.76	71.0%	3
6	يفضل الزبون خدمات شركة معينة.	3.656	1.14	31.11	73.1%	2
7	توجد العديد من البدائل المتاحة في السوق، غير الخدمات التي نقدمها.	3.465	1.17	33.63	69.3%	5
-	المتوسط العام لبعث تهديد المنتجات البديلة	3.55	0.75	21.14	70.6%	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25 ; Microsoft Excel)

د - وصف وتحليل تهديد الداخلين الجدد

يتبين من الجدول (16) نتائج المقاييس الوصفية لتهديد الداخلين الجدد الذي جرى قياسه بخمسة اسئلة (x1 - x5)، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.61) وانحراف معياري قدره (0.75) ومعامل اختلاف (20.78%) واهمية نسبية (72.2%)، مما يشير الى ان اتفاق الافراد على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان الشركات الجديدة في السوق تواجه صعوبة في اكتساب الزبائن، حيث ان متطلبات الترخيص والضرائب على النشاط التجاري مرتفعة للغاية وكذلك فان الشركة الحالية تقديم خدمات متميزة للغاية.

وقد حقق السؤال (2) الذي يتضمن (تواجه الشركات الجديدة في السوق صعوبة في اكتساب الزبائن) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (3.86) وحقق انحراف قدره (1.04) وحصل على معامل اختلاف قدره (26.86%) واهمية قدرها (77.3%)، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال. "اما السؤال (4) الذي يتضمن (تكاليف تحول الزبون الى شركة

اخرى مرتفعة) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (3.47) وحقق انحراف قدره (1.17) وحصل على معامل اختلاف قدره (3616%) واهمية قدرها (69.2%)، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي، الا انه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة.

الجدول (16) : المقاييس الوصفية لبعء تهديد الداخلين الجدد

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب الفقرات
1	يتطلب العمل استثماراً رأسمالياً مرتفعاً.	3.668	1.12	30.65	73.4%	2
2	تواجه الشركات الجديدة في السوق صعوبة في اكتساب الزبائن.	3.863	1.04	26.86	77.3%	1
3	تقوم شركتنا بتقديم خدمات متميزة للغاية.	3.473	1.17	36.16	69.5%	4
4	تكاليف تحول الزبون الى شركة اخرى مرتفعة.	3.461	1.25	33.56	69.2%	5
5	متطلبات الترخيص والضرائب على النشاط التجاري مرتفعة للغاية	3.593	1.13	31.32	71.9%	3
-	المتوسط العام لبعء تهديد الداخلين الجدد	3.61	0.75	20.78	72.2%	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25 ; Microsoft Excel)

هـ - وصف وتحليل تهديد المنافسين الحاليين

يتبين من الجدول (17) نتائج المقاييس الوصفية لتهديد المنافسين الحاليين الذي جرى قياسه بثلاثة اسئلة (x1 - x5) ، بعد ان حذفت فقرتين من خلال التحليل العاملي التوكيدي، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.54) وانحراف معياري قدره (0.94) ومعامل اختلاف (27.04%) واهمية نسبية (70.9%)، مما يشير الى ان اتفاق الافراد على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان الشركة عينة الدراسة تعمل لكي تنمو بمعدل اسرع من منافسيها، وان الخدمات التي تقدمها متميزة للغاية، وان المنافسون الحاليون لا يؤثرون على استراتيجية تسعير خدمات هذه الشركة.

وقد حقق السؤال (4) الذي يتضمن (من السهل على المنافسين مغادرة السوق) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (3.61) وحقق انحراف قدره (1.14) وحصل على معامل اختلاف قدره (31.65%) واهمية قدرها (72.2%)، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع

على هذا السؤال. "اما السؤال (5) الذي يتضمن (خدمات شركتنا متميزة للغاية) فقد حقق أدنى وسط حسابي كان قدره (3.39) وحقق انحراف قدره (1.16) وحصل على معامل اختلاف قدره (34.13%) واهمية قدرها (67.8%)، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على أدنى وسط حسابي، الا انه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة.

الجدول (17): المقاييس الوصفية لبعث تهديد المنافسين الحاليين

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب الفقرات
1	لا يؤثر المنافسون الحاليون على استراتيجية تسعير خدمات شركتنا.					
2	قطاع الاتصالات المتنقلة ذو تكاليف ثابتة عالية.					
3	عمل شركتنا ينمو بمعدل أسرع من منافسيها.	3.52	1.11	31.63	70.5%	2
4	من السهل على المنافسين مغادرة السوق.	3.61	1.14	31.65	72.2%	1
5	خدمات شركتنا متميزة للغاية.	3.39	1.16	34.13	67.8%	5
-	المتوسط العام لبعث تهديد المنافسين الحاليين	3.51	0.94	27.04	70.9%	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25 ; Microsoft Excel)

1- وصف وتحليل قوى التنافس بشكل اجمالي

تشمل هذه الفقرة وصف وتشخيص قوى التنافس بشكل اجمالي، اذ يتبين من الجدول (18) نتائج توافر مستوى قوى التنافس والذي جرى قياسه بـ (5) ابعاد فرعية، اذ حقق هذا المتغير وسط حسابي كلي بلغ (3.53) وانحراف معياري قدره (0.65) ومعامل اختلاف (15.52%) واهمية نسبية (73.46%)، مما يؤكد ان قوى التنافس قد حصل على مستوى مرتفع من الاهمية استناداً الى استجابات افراد عينة الدراسة.

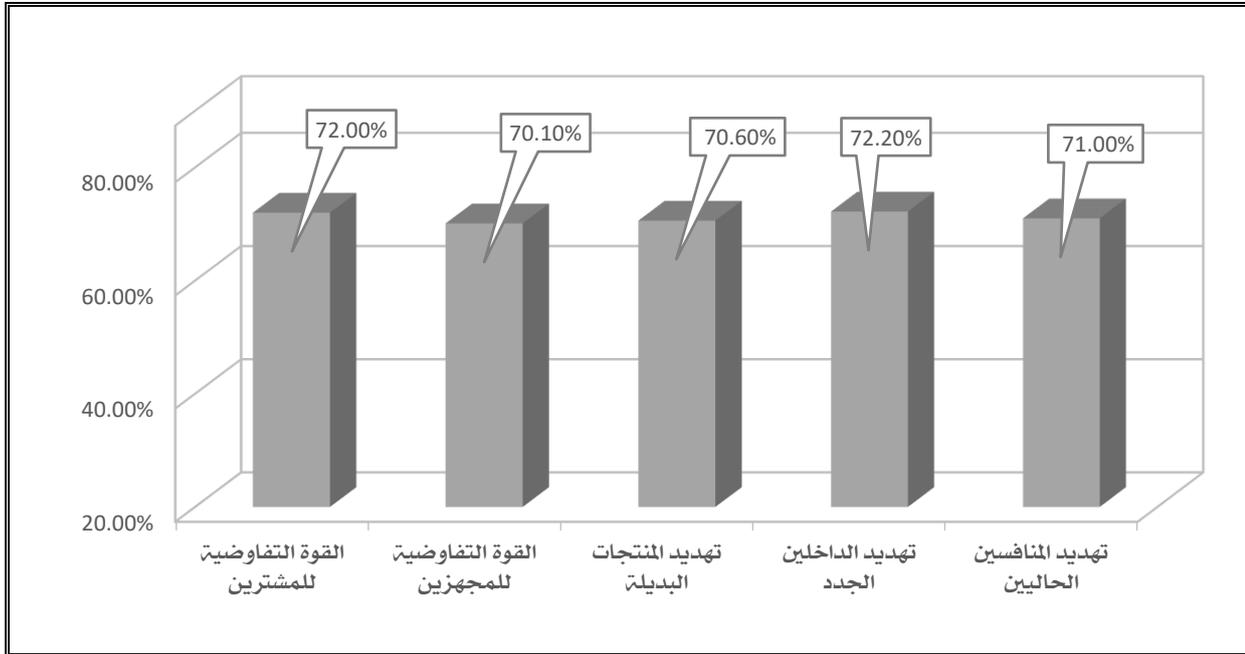
واستناداً الى ما تقدم يمكن ترتيب ابعاد لقوى التنافس ميدانياً على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (تهديد الداخلين الجدد، القوة التفاوضية للمشتريين، تهديد المنافسين الحاليين، تهديد المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للموردين) وكما موضح في الجدول (18).

الجدول (18): المقاييس الوصفية لقوى التنافس بأبعادها

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	القوة التفاوضية للمشتريين	3.60	0.78	21.66	72%	2
2	القوة التفاوضية للموردين	3.50	0.67	19.36	70.1%	5
3	تهديد المنتجات البديلة	3.55	0.75	21.14	70.6%	4
4	تهديد الداخلين الجدد	3.61	0.75	20.78	72.2%	1
5	تهديد المنافسين الحاليين	3.51	0.94	27.04	71%	3
-	المتوسط العام لمتغير قوى التنافس	3.53	0.65	18.25	70.6%	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25 ; Microsoft Excel)

ويوضح الشكل (21) ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير قوى التنافس على مستوى شركة اسياسيل للاتصالات عينة الدراسة بالاعتماد على الاهمية النسبية المتحققة.



الشكل (21) التمثيل البياني لأبعاد قوى التنافس في ضوء الأهمية النسبية

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2021)

ثانياً- وصف وتحليل عمليات ادارة المعرفة

يتضمن وصف وتحليل عمليات ادارة المعرفة فقرتين، تتناول الاولى الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد هذ المتغير بشكل تفصيلي، اما الثانية فتتناول التشخيص والوصف الاحصائي بشكل اجمالي، وكالاتي:

1- وصف وتحليل عمليات ادارة المعرفة بشكل تفصيلي

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات وابعاد عمليات ادارة المعرفة بشكل تفصيلي وكما يأتي:

أ. وصف وتحليل اكتساب المعرفة

يتبين من الجدول (19) نتائج المقاييس الوصفية لاكتساب المعرفة الذي جرى قياسه بخمسة اسئلة (Z1- Z5)، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.80) وانحراف معياري قدره (0.70) ومعامل اختلاف (19.23%) واهمية نسبية (74%)، مما يشير الى ان اتفاق الافراد على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان ادارة شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة تسعى الشركة لتأهيل موظفيها من خلال منح الاجازات الدراسية للحصول على التكنولوجيا الحديثة في قطاع الاتصالات.

وقد حقق السؤال (5) الذي يتضمن (شركتنا تهتم بتحفيز ومكافأة الموظفين المبدعين) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (3.83) وحقق انحراف قدره (1.14) وحصل على معامل اختلاف قدره (29.96%) واهمية قدرها (77%)، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال. اما السؤال (3) الذي يتضمن (لدى شركتنا برنامج لإلغاء الانشطة والتدريب غير الضرورية) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (3.44) وحقق انحراف قدره (1.19) وحصل على معامل اختلاف قدره (34.83%) واهمية قدرها (69%)، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي، الا انه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة .

الجدول (19): المقاييس الوصفية لبعده عمليات لاكتساب المعرفة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب الفقرات
1	لدى شركتنا نظام توثيق، يطبقه الموظفون في كل المستويات.	3.63	1.09	30.17	73%	4
2	لدى شركتنا برنامج لتبسيط المراحل المطلوبة لتقديم الخدمة.	3.80	1.10	28.98	76%	2
3	لدى شركتنا برنامج لإلغاء الانشطة والتدريب غير الضرورية	3.44	1.19	34.83	69%	5

3	75%	28.65	1.07	3.74	شركتنا تهتم بالأفكار والآراء والمقترحات الجديدة التي يقدمها الموظفون.	4
1	77%	29.96	1.14	3.83	شركتنا تهتم بتحفيز ومكافأة الموظفين المبدعين.	5
-	74%	19.23	.70	3.80	المتوسط العام لبعدها عمليات اكتساب المعرفة	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25 ; Microsoft Excel)

أ- وصف وتحليل عمليات خزن المعرفة

يتبين من الجدول (20) نتائج المقاييس الوصفية لعمليات خزن المعرفة الذي جرى قياسه بأربعة أسئلة (Z1 – Z5)، بعد ان حذفت فقرة واحدة من خلال التحليل العاملي التوكيدي، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.67) وانحراف معياري قدره (0.69) ومعامل اختلاف (18.78%) واهمية نسبية (77.06%)، مما يشير الى ان اتفاق الافراد على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان ادارة شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة لديها قاعدة بيانات شاملة وكافية (قاعدة معرفة)، وهي متاحة لجميع الموظفين مما يدل على الشركة توثق المعرفة الجديدة المكتسبة لكل مشروع يتم انجازه من خلال خزنها توزيعها وتبادلها بين الموظفين.

وقد حقق السؤال (4) الذي يتضمن (الشركة لها قاعدة بيانات شاملة وكافية قاعدة معرفة)، وهي متاحة لجميع الموظفين) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (3.78) وحقق انحراف قدره (1.08) وحصل على معامل اختلاف قدره (28.42%) واهمية قدرها (75.8%)، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال. اما السؤال (3) الذي يتضمن (عندما تنشأ معرفة جديدة، تقوم الشركة بتصنيفها (تعديلها) لتكون مناسبة لبيئة العمل). فقد حقق أدنى وسط حسابي كان قدره (3.45) وحقق انحراف قدره (1.22) وحصل على معامل اختلاف قدره (35.36%) واهمية قدرها (69.0%)، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على أدنى وسط حسابي، الا انه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة.

الجدول (20): المقاييس الوصفية لبعدها عمليات خزن المعرفة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف،%	الاهمية النسبية،%	ترتيب الفقرات
1	تشجع الشركة موظفيها على البحث عن افكار جديدة من جميع المصادر المتاحة (داخلية	3.72	1.10	29.65	74.4%	3

					وخارجية) وخزنها.
2	75.0%	29.75	1.11	3.75	يقوم كل قسم في الشركة بتحديد المعرفة المهمة في مجاله او اختصاصه، ليتم خزنها توزيعها وتبادلها بين موظفي القسم.
4	69.0%	35.36	1.22	3.45	عندما تنشأ معرفة جديدة، تقوم الشركة بتصنيفها (تعديلها) لتكون مناسبة لبيئة العمل.
1	75.8%	28.420	1.08	3.78	الشركة لها قاعدة بيانات شاملة وكافية (قاعدة معرفة)، وهي متاحة لجميع الموظفين.
					توثق الشركة المعرفة المكتسبة الجديدة لكل مشروع تم انجازه.
					حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي
-	77.06%	18.78	0.69	3.67	المتوسط العام لعدد عمليات خزن المعرفة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25 ; Microsoft Excel)

ب- وصف وتحليل عمليات نقل المعرفة

يتبين من الجدول (21) نتائج المقاييس الوصفية لعمليات نقل المعرفة الذي جرى قياسه بأربعة اسئلة (Z1 – Z4)، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.71) وانحراف معياري قدره (0.77) ومعامل اختلاف (20.93%) واهمية نسبية (74.2%)، مما يشير الى ان اتفاق الافراد على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان ادارة شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة تحدد وتشخص المعرفة المهمة، وتنتقي منها الاكثر اهمية من اجل توزيعها وتناقلاها بين الموظفين، وان الشركة تهتم بالمشاركة في المؤتمرات وورش العمل في داخل العراق وخارجه كوسيلة للحصول على المعرفة.

وقد حقق السؤال (4) الذي يتضمن (تحديد الشركة المعرفة المهمة، وتنتقي منها الاكثر اهمية لتوزيعها على الموظفين وتداولها بينهم) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (3.83) وحقق انحراف قدره (1.19) وحصل على معامل اختلاف قدره (34.84%) واهمية قدرها (76.7%)، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع جدا على هذا السؤال. اما السؤال (1) الذي يتضمن (يسهل نظام المعلومات في الشركة، تشارك الافكار بين موظفين اثنين، اوبين الموظفين، لتحقيق الابتكار او الابداع). فقد حقق أدنى وسط حسابي كان قدره (3.41) وحقق انحراف قدره (1.21) وحصل على معامل اختلاف قدره (35.28%) واهمية قدرها (68.3%)، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على أدنى وسط حسابي، الا انه لا زال يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة.

الجدول (21): المقاييس الوصفية لبعدها عمليات نقل المعرفة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب الفقرات
1	يسهل نظام المعلومات في الشركة، تشارك الافكار بين موظفين اثنين، اوبين الموظفين، لتحقيق الابتكار او الابداع.	3.41	1.21	35.28	68.3%	4
2	تهتم الشركة بالمشاركة في المؤتمرات وورش العمل في داخل العراق وخارجه، كوسيلة للحصول على المعرفة.	3.71	1.07	28.78	74.4%	2
3	تشجع الشركة موظفيها على المشاركة في برامج التدريب داخل وخارج العراق لاكتساب المعرفة في مجالات عملهم.	3.57	1.15	29.99	71.5%	3
4	تحدد الشركة المعرفة المهمة، وتنتقي منها الاكثر اهمية لتوزيعها على الموظفين وتداولها بينهم.	3.83	1.19	34.84	76.7%	1
-	المتوسط العام لبعدها عمليات نقل المعرفة	3.71	0.77	20.93	74.2%	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25 ; Microsoft Excel)

ج- وصف وتحليل بعدها عمليات تطبيق المعرفة

يتبين من الجدول (22) نتائج المقاييس الوصفية بعد عمليات نقل المعرفة الذي جرى قياسه بثلاثة اسئلة (Z1-Z4)، بعد ان حذفت فقرة واحدة من خلال التحليل العاملي التوكيدي، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.67) وانحراف معياري قدره (0.59) ومعامل اختلاف (16.24%) واهمية نسبية (72.7%)، مما يشير الى ان اتفاق الافراد على محتوى البعد مرتفعاً مما يدل على ان ادارة شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة تسعى الى تأهيل موظفيها من خلال منح الاجازات الدراسية للحصول على التكنولوجيا الحديثة في قطاع الاتصالات، وكذلك تشجع الشركة موظفيها على الاستفادة من تجارب النجاح العالمية ومعرفة كيفية تحقيقها.

وقد حقق السؤال (3) الذي يتضمن (تسعى الشركة لتأهيل موظفيها من خلال منح الاجازات الدراسية للحصول على التكنولوجيا الحديثة في قطاع الاتصالات) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (3.78) وحقق انحراف قدره (1.19) وحصل على معامل اختلاف قدره (31.48%) واهمية قدرها (75.7%)، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال. اما

السؤال (1) الذي يتضمن (تمنح شركتنا موظفيها حرية التنظيم وتنفيذ الوظيفة بالطرق والوسائل التي يرونها مناسبة). فقد حقق أدنى وسط حسابي كان قدره (3.78) وحقق انحراف قدره (1.05) وحصل على معامل اختلاف قدره (28.02%) واهمية قدرها (68.4%)، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على أدنى وسط حسابي، الا انه لا زال يتمتع بمستوى معتدل من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة.

الجدول (22): المقاييس الوصفية لبعدها عمليات تطبيق المعرفة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب الفقرات
1	تمنح شركتنا موظفيها حرية التنظيم وتنفيذ الوظيفة بالطرق والوسائل التي يرونها مناسبة.	3.78	1.05	28.02	68.4%	3
2	تلتزم شركتنا بقوة بالأفكار الجديدة بسبب دورها المهم في تحقيق الابداع.	حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي				
3	تسعى الشركة لتأهيل موظفيها من خلال منح الاجازات الدراسية للحصول على التكنولوجيا الحديثة في قطاع الاتصالات.	3.78	1.19	31.48	75.7%	1
4	تشجع شركتنا موظفيها على الاستفادة من تجارب النجاح العالمية ومعرفة كيفية تحقيقها.	3.45	1.06	30.78	69.1%	2
-	المتوسط العام لبعدها عمليات تطبيق المعرفة	3.67	0.59	16.24	72.7%	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25 ; Microsoft Excel)

2- وصف وتحليل عمليات ادارة المعرفة بشكل اجمالي

تشمل هذه الفقرة وصف وتحليل عمليات ادارة المعرفة بشكل اجمالي، اذ يتبين من الجدول (23) نتائج توافر مستوى عمليات ادارة المعرفة والذي جرى قياسه بـ(5) ابعاد فرعية، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.401) وانحراف معياري قدره (0.889) ومعامل اختلاف (26.15%) واهمية نسبية (68.02%)، مما يؤكد ان عمليات ادارة المعرفة قد حصل على مستوى مرتفع من الاهمية استنادا الى استجابات افراد عينة الدراسة.

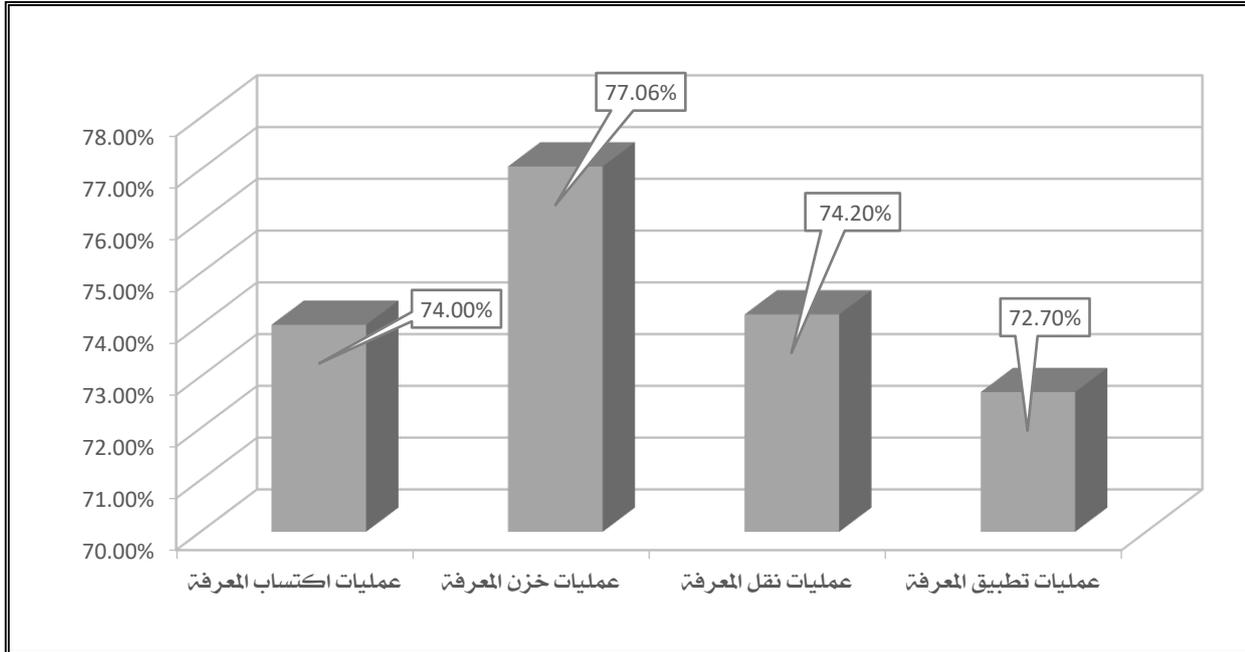
واستناداً الى ما تقدم يمكن ترتيب ابعاد عمليات ادارة المعرفة ميدانياً على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (عمليات خزن المعرفة، عمليات نقل المعرفة، عمليات اكتساب المعرفة، عمليات تطبيق المعرفة) وكما موضح في الجدول (23).

الجدول (23) : وصف وتحليل عمليات إدارة المعرفة بأبعاده

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	عمليات اكتساب المعرفة	3.80	.70	19.23	74%	3
2	عمليات خزن المعرفة	3.67	0.69	18.78	77.06%	1
3	عمليات نقل المعرفة	3.71	0.77	20.93	74.2%	2
4	عمليات تطبيق المعرفة	3.67	0.59	16.24	72.7%	4
-	المتوسط العام لمتغير عمليات إدارة المعرفة	3.68	.48	13.16	74%	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25 ; Microsoft Excel)

ويوضح الشكل (22) الاعمدة البيانية لترتيب ابعاد عمليات ادارة المعرفة على مستوى شركة اسيسيل للاتصالات عينة الدراسة استناداً الى قيم الاهمية النسبية المتحققة وفي ضوء اجابات العينة.



الشكل (22) التمثيل البياني لأبعاد عمليات إدارة المعرفة في ضوء الأهمية النسبية

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2021)

ثالثاً: وصف وتشخيص متغير حيوية منظمات الاعمال

يتضمن وصف وتشخيص حيوية منظمات الاعمال فقرتين، تتناول الاولى الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد هذا المتغير بشكل تفصيلي، اما الثانية فتتناول التشخيص والوصف الاحصائي بشكل اجمالي، وكالاتي :

1- وصف وتحليل حيوية منظمات الاعمال بشكل تفصيلي

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات وابعاد حيوية منظمات الاعمال بشكل تفصيلي وكما يأتي:-

أ- وصف وتحليل مؤشرات البقاء

يتبين من الجدول (24) نتائج المقاييس الوصفية مؤشرات البقاء الذي جرى قياسه بثلاثة اسئلة (Y1 – Y3)، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.49) وانحراف معياري قدره (1.16) ومعامل اختلاف (0.33%) واهمية نسبية (70.0%) ، مما يدل على ان ادارة شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة لديها اهداف وقيم قوية ومحددة لدى ولديها تركيز قوي على أنشطتها الأساسية. وقد حقق السؤال (2) الذي يتضمن (شركتنا لها اهداف وقيم قوية ومحددة جيداً) على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (3.622) وحقق انحراف قدره (1.15) وحصل على معامل اختلاف قدره (0.32%) واهمية قدرها (72.4%)، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى مرتفع على هذا السؤال، إذ جاءت هذه الفقرة بالترتيب الأول وبمستوى إجابة " مرتفع "، وهذا يدل على تناسق وتناغم إجابات عينة الدراسة اتجاه هذه الفقرة، وهذا يبين انسجام إجابات الأفراد عينة الدراسة. اما السؤال (3) الذي يتضمن (لدى شركتنا اتجاه واضح حول ما تريد القيام به وإلى أين تتجه) فقد حقق ادنى وسط حسابي كان قدره (3.386) وحقق انحراف قدره (1.18) وحصل على معامل اختلاف قدره (0.35%) واهمية قدرها (67.7%)، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على ادنى وسط حسابي، الا انه يتمتع بمستوى معتدل من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة.

الجدول (24): المقاييس الوصفية لبعده مؤشرات البقاء

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	لدى شركتنا تركيز قوي على أنشطتها الأساسية.	3.48	1.13	32.30	69.7%	2
2	شركتنا لها اهداف وقيم قوية ومحددة جيداً.	3.62	1.15	31.80	72.4%	1
3	لدى شركتنا اتجاه واضح حول ما تريد القيام به	3.38	1.18	34.89	67.7%	3

					وإلى أين تتجه.
-	70.0%	28.001	0.97	3.49	المتوسط العام لبعده مؤشرات البقاء

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25 ; Microsoft Excel)

ب- وصف وتحليل النمو

يتبين من الجدول (25) نتائج المقاييس الوصفية النمو الذي جرى قياسه بسؤالين (Y1 – Y3) بعد ان حذفت فقرة واحدة من خلال التحليل العاملي التوكيدي، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.43) وانحراف معياري قدره (0.82) ومعامل اختلاف (24.09%) واهمية نسبية (68.2%)، مما يشير الى اتفاق الافراد على محتوى البعد كان مرتفعاً، مما يدل على ان ادارة شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة لديها نمو أرباح بمعدل أعلى من متوسط النمو في قطاع الاتصالات الاخرى، وان نمو المبيعات أعلى من متوسط النمو في قطاع الاتصالات.

وقد حقق السؤال (2) الذي يتضمن (معدل نمو أرباح الشركة أعلى من متوسط النمو في قطاع الاتصالات). على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (3.56) وحقق انحراف قدره (1.04) وحصل على معامل اختلاف قدره (29.38%) واهمية قدرها (67.0%)، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى معتدل على هذا السؤال. اما السؤال (3) الذي يتضمن (معدل الاحتفاظ بالعملاء أعلى من متوسط معدل الاحتفاظ في قطاع الاتصالات). فقد حقق أدني وسط حسابي كان قدره (3.31) وحقق انحراف قدره (1.08) وحصل على معامل اختلاف قدره (32.58%) واهمية قدرها (66.3%)، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على أدني وسط حسابي، الا انه يتمتع بمستوى منخفض من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة.

الجدول (25): المقاييس الوصفية لبعده النمو

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	نمو المبيعات أعلى من متوسط النمو في قطاع الاتصالات.					حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي
2	معدل نمو أرباح الشركة أعلى من متوسط النمو في قطاع الاتصالات.	3.56	1.04	29.38	67.0%	2
3	معدل الاحتفاظ بالعملاء أعلى من متوسط معدل الاحتفاظ في قطاع الاتصالات.	3.31	1.08	32.58	66.3%	3

-	68.2%	24.09	0.82	3.43	المتوسط العام لبعده مؤشرات النمو
---	-------	-------	------	------	----------------------------------

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25 ; Microsoft Excel)

ج- وصف وتحليل الاداء

يتبين من الجدول (26) نتائج المقاييس الوصفية النمو الذي جرى قياسه بخمسة اسئلة (Y1 – Y5)، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.50) وانحراف معياري قدره (0.89) ومعامل اختلاف (25.47%) واهمية نسبية (70.1%)، مما يشير الى اتفاق الافراد على محتوى البعد كان مرتفعاً، مما يدل على ان ادارة شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة تركيز وتهتم بالجودة، وهي قادرة على التكيف مع تغيرات التي تحدث من اجل الحصول على حصة سوقية اكبر من الحصة السوقية لقطاع الاتصالات.

وقد حقق السؤال (2) الذي يتضمن (تعطي شركتنا أهمية أكبر للنجاح على المدى الطويل). على اعلى مستوى للوسط الحسابي قدره (3.81) وحقق انحراف قدره (1.12) وحصل على معامل اختلاف قدره (29.25%) واهمية قدرها (76.3%)، مما يدل على ان اجابات الافراد كانت ضمن مستوى معتدل على هذا السؤال. اما السؤال (3) الذي يتضمن (تسعى شركتنا للحصول على حصة سوقية أكبر من الحصة السوقية لقطاع الاتصالات). فقد حقق أدنى وسط حسابي كان قدره (3.27) وحقق انحراف قدره (1.19) وحصل على معامل اختلاف قدره (36.22%) واهمية قدرها (65.6%)، وعلى الرغم من حصول هذا السؤال على أدنى وسط حسابي، الا انه يتمتع بمستوى مرتفع من الاجابات حسب استجابات عينة الدراسة.

الجدول (26): المقاييس الوصفية لبعده الأداء

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب الفقرات
1	المنظمة قادرة على التكيف مع التغيرات الظرفية.	3.41	1.08	31.54	68.3%	3
2	تعطي شركتنا أهمية أكبر للنجاح على المدى الطويل.	3.81	1.12	29.25	76.3%	1
3	تسعى شركتنا للحصول على حصة سوقية أكبر من الحصة السوقية لقطاع الاتصالات.	3.27	1.19	36.22	65.6%	5

2	72.9%	30.44	1.11	3.64	التركيز على الجودة له أهمية قصوى في شركتنا.	4
4	67.4%	35.22	1.19	3.36	حققت شركتنا ربحية أعلى من منافسيها خلال السنوات الخمسة الماضية.	5
-	70.1%	25.47	0.89	3.50	المتوسط العام لبعده مؤشرات الأداء	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25 ; Microsoft Excel)

د- وصف وتحليل حيوية منظمات الاعمال بشكل اجمالي

تشمل هذه الفقرة وصف وتشخيص الانحراف في مكان العمل بشكل اجمالي، اذ يتبين من الجدول (27) نتائج توافر مستوى الانحراف في مكان العمل والذي جرى قياسها بثلاثة ابعاد اساسية، اذ حقق هذا البعد وسط حسابي كلي بلغ (3.476) وانحراف معياري قدره (1.15) ومعامل اختلاف (0.33%) واهمية نسبية (69.5%)، مما يؤكد ان حيوية منظمات الاعمال قد حصل على مستوى مرتفع من الاهمية استنادا الى استجابات افراد عينة الدراسة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود ابعاد حيوية منظمات الاعمال.

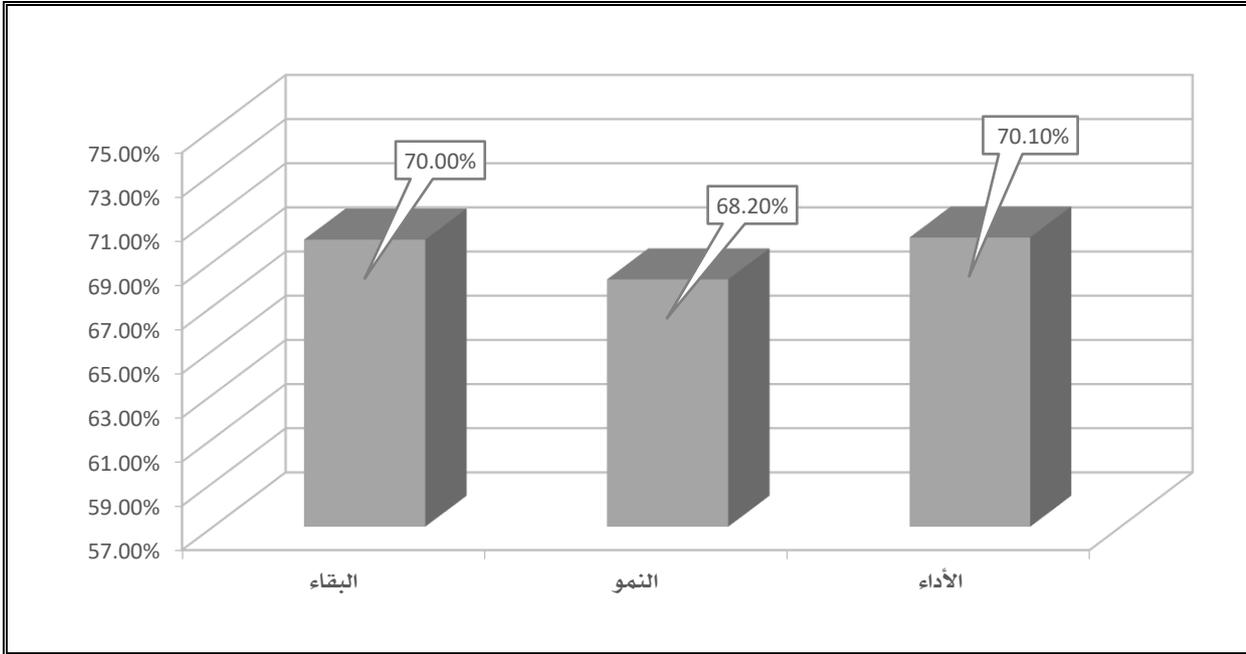
واستناداً الى ما تقدم يمكن ترتيب ابعاد حيوية منظمات الاعمال ميدانياً على مستوى شركة اسياسيل للاتصالات عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (الاداء، البقاء، النمو) وكما موضح في الجدول (27).

الجدول (27) : المقاييس الوصفية لحيوية منظمات الاعمال بأبعادها

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	ترتيب الفقرات
1	البقاء	3.49	0.97	28.001	70.0%	2
2	النمو	3.43	0.82	24.09	68.2%	3
3	الاداء	3.50	0.89	25.47	70.1%	1
-	المتوسط العام لمتغير حيوية منظمات الاعمال	3.48	0.80	22.98	70%	

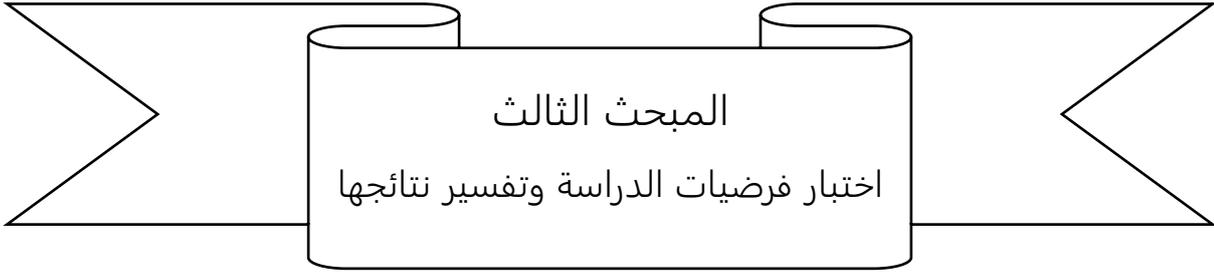
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25 ; Microsoft Excel)

ويوضح الشكل (23) ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير حيوية منظمات الاعمال على مستوى شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة بالاعتماد على الاهمية النسبية المتحققة.



الشكل (23) التمثيل البياني لأبعاد حيوية منظمات الاعمال في ضوء الأهمية النسبية

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2021)



توطئة

لغرض اختبار الفرضيات فقد اعتمد الدراسة على تحليل المسار والتي استخرجت باستخدام البرنامج الاحصائي (AMOS V.23) وعلى النحو الاتي :

الفرضية الرئيسية الاولى: (لا يوجد تأثير غير مباشر لقوى التنافس في حيوية منظمات الاعمال من خلال عمليات إدارة المعرفة على المستوى الكلي) :

ومن أجل اختبار الفرضية ومعرفة طبيعة التأثير غير المباشر بين متغيرات الدراسة سيتم تحقيق ذلك من خلال خمسة عشر فرضية فرعية وتحتاج الفرضيات الفرعية إلى قيام الباحثين بتحديد دور الوسيط (عمليات إدارة المعرفة) وهنا يستلزم استخدام أسلوب تحليل المسار وهي نماذج المعادلات الهيكلية، وان المعادلة الهيكلية قد تؤثر المتغيرات في المعادلات الهيكلية على بعضها البعض بشكل متبادل، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال متغيرات وسيطة (ابعاد عمليات إدارة المعرفة). وقد استخدم الباحث نماذج المعادلات الهيكلية لتحليل المسار باستخدام برنامج (Amos V.23) والذي يعمل على تحديد مقدار التأثيرات المباشرة بين قوى التنافس وحيوية منظمات الاعمال وعمليات إدارة المعرفة من اجل تحديد مستوى العلاقات الغير مباشرة بين قوى التنافس (متغير مستقل) والمتغير المعتمد (حيوية منظمات الاعمال) عن طريق ابعاد عمليات إدارة المعرفة (المتغير الوسيط) ويعد أسلوب تحليل المسار من الأساليب الإحصائية الكفوة في تحليل البيانات ويستخدم لوضع احتمال العلاقة السببية بين المتغيرات وتحديد اتجاه علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.

من خلال الجدول (28) والشكل (24) نلاحظ ما يلي:-

1- نلاحظ وجود تأثير معنوي لقوى التنافس (X) في حيوية المنظمات الاعمال (Y) وقد بلغ التأثير بينهما (0.52) وهو معنوي عند (1%).

2- كما نشاهد العلاقة السببية بين لقوى التنافس X و حيوية منظمات الاعمال من خلال عمليات ادارة المعرفة (Z) اذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.1403) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.52) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.4603) وهي معنوية عند (1%). فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير مباشر لقوى التنافس (X) في حيوية

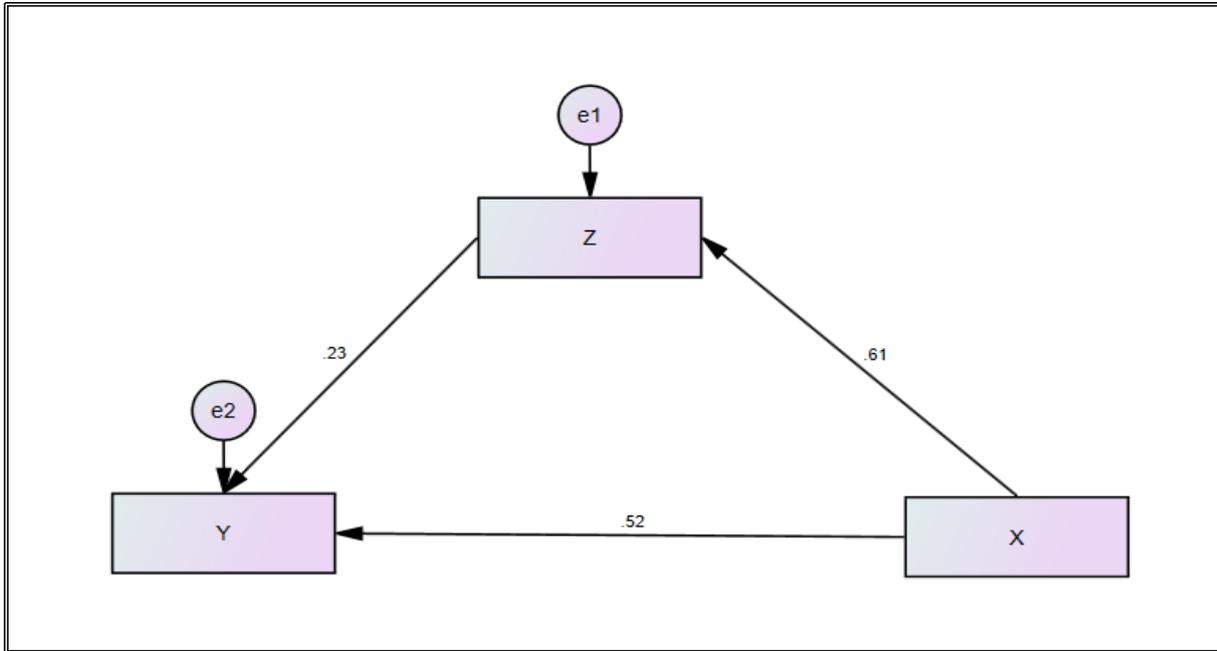
منظمات الاعمال (Y) وتأثير غير مباشر لقوى التنافس (X) وحيوية منظمات الاعمال من خلال عمليات ادارة المعرفة (Z).

جدول (28) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لقوى التنافس في حيوية منظمات الاعمال على المستوى الكلي من خلال عمليات إدارة المعرفة

p-value	التأثير الكلي	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	المتغيرات (المسارات)		
				التابع	الوسيط	المستقل
***	.520	-	.520	حيوية منظمات الاعمال (Y)	عمليات ادارة المعرفة (Z)	قوى التنافس (X)
***	0,6603	0.1403	.520			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية. *** دال عند مستوى معنوية 1%

كما في الشكل (24) وعلى النحو الآتي :



الشكل (24) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لقوى التنافس في حيوية منظمات الاعمال على المستوى الكلي من خلال عمليات إدارة المعرفة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Amos V.23)

الفرضية الرئيسية الثانية: (لا يوجد تأثير غير مباشر لقوة التفاوضية للمشتريين في حيوية منظمات الاعمال من خلال عمليات إدارة المعرفة). وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية :

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد تأثير غير مباشر للقوة التفاوضية للمشتريين في البقاء من خلال عمليات إدارة المعرفة.

من خلال الجدول (29) والشكل (25) نلاحظ ما يلي:-

1- نلاحظ وجود تأثير معنوي للقوة التفاوضية للمشتريين (X1) في البقاء (Y1) وقد بلغ التأثير بينهما (0.49) وهو معنوي عند (1%).

2- كما نشاهد العلاقة بين القوة التفاوضية للمشتريين (X1) والبقاء من خلال عمليات اكتساب المعرفة (Z1) اذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0966) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.49) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.5866) وهي معنوية عند (1%). فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير مباشر للقوة التفاوضية للمشتريين (X1) في البقاء (Y1) وتأثير غير مباشر القوة التفاوضية للمشتريين (X1) والبقاء من خلال عمليات اكتساب المعرفة (Z1).

3- ونلاحظ ان العلاقة بين القوة التفاوضية للمشتريين (X1) والبقاء من خلال عمليات خزن المعرفة (Z2) اذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0297) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.49) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.5197) وهي معنوية عند (1%). فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر القوة التفاوضية للمشتريين (X1) والبقاء من خلال عمليات خزن المعرفة (Z2).

4- في حين ان العلاقة بين القوة التفاوضية للمشتريين (X1) والبقاء من خلال عمليات نقل المعرفة (Z3) اذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.043) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.49) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.5303) وهي معنوية عند (1%). فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر القوة التفاوضية للمشتريين (X1) والبقاء من خلال عمليات نقل المعرفة (Z3).

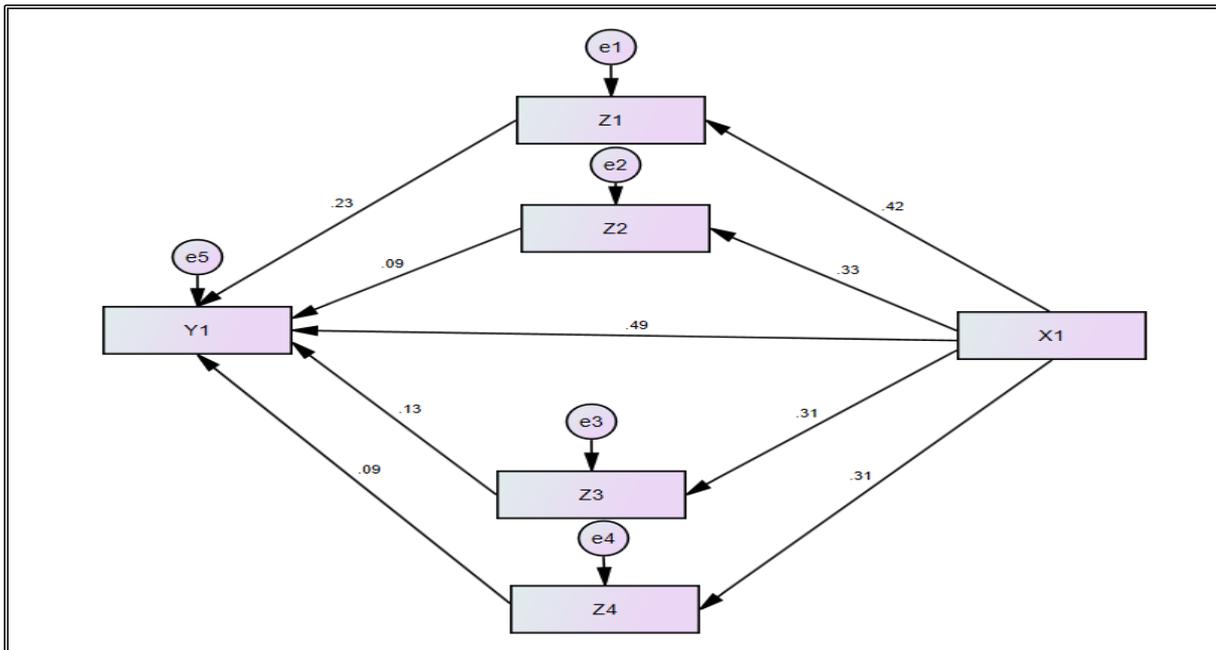
5- ويتبين وجود علاقة بين القوة التفاوضية للمشتريين (X1) والبقاء من خلال عمليات تطبيق المعرفة (Z4) اذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0279) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.49) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.5179) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر القوة التفاوضية للمشتريين (X1) والبقاء من خلال عمليات تطبيق المعرفة (Z4).

ومما تقدم نستنتج رفض الفرضية الفرعية الأولى أي يوجد تأثير غير مباشر للقوة التفاوضية للمشتريين في البقاء من خلال عمليات إدارة المعرفة.

جدول (29) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للقوة التفاوضية للمشتريين في البقاء من خلال عمليات إدارة المعرفة

p-value	التأثير الكلي	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	المتغيرات (المسارات)		
				التابع	الوسيط	المستقل
***	.490	-	.49	البقاء (Y1)	-	القوة التفاوضية للمشتريين (X1)
***	0.5866	0.0966	049		عمليات اكتساب المعرفة (Z1)	
***	0.5197	0.0297	049		عمليات خزن المعرفة (Z2)	
***	0.5303	0.043	.49		عمليات نقل المعرفة (Z3)	
***	0.5179	0.0279	0.49		عمليات تطبيق المعرفة (Z4)	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية. *** دال عند مستوى معنوية 1%



الشكل (25) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للقوة التفاوضية للمشتريين في البقاء من خلال عمليات إدارة المعرفة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Amos V.23)

الفرضية الفرعية الثانية :- لا يوجد تأثير غير مباشر للقوة التفاوضية للمشتريين في النمو من خلال عمليات إدارة المعرفة.

من خلال الجدول (30) والشكل (26) نلاحظ ما يلي:-

1- نلاحظ وجود تأثير معنوي لقوة التفاوضية للمشتريين (X1) في النمو (Y2) وقد بلغ التأثير بينهما (0.52) وهو معنوي عند 1%.

2- كما نشاهد العلاقة بين لقوة التفاوضية للمشتريين (X1) وعمليات اكتساب المعرفة (Z1) اذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0126) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.52) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.5326) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير مباشر للقوة التفاوضية للمشتريين (X1) في النمو (Y2) وتأثير غير مباشر القوة التفاوضية للمشتريين (X1) والنمو من خلال عمليات اكتساب المعرفة (Z1).

3- ونلاحظ ان العلاقة بين قوة التفاوضية للمشتريين (X1) وعمليات خزن المعرفة (Z2) اذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0495) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.52) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.5695) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر القوة التفاوضية للمشتريين (X1) والنمو من خلال عمليات خزن المعرفة (Z2).

4- كما نشاهد ايضاً العلاقة بين قوة التفاوضية للمشتريين X1 وعمليات نقل المعرفة Z3 اذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0279) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.52) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.5497) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر القوة التفاوضية للمشتريين X1 والنمو من خلال عمليات نقل المعرفة Z3.

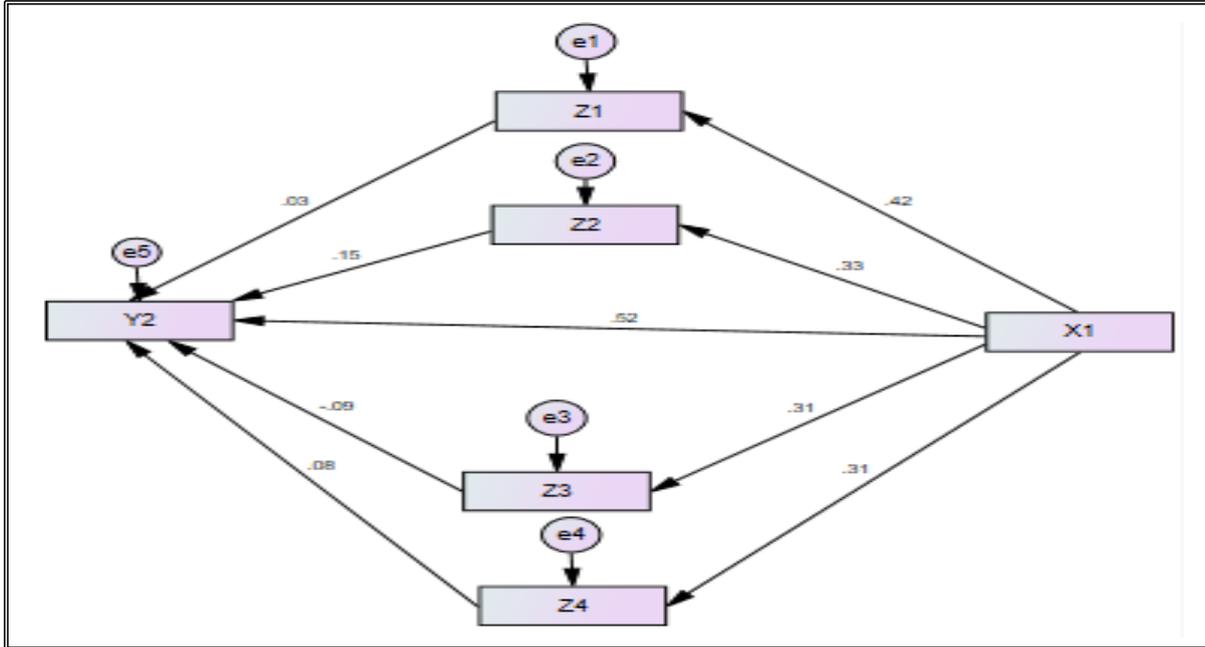
5- ويتبين وجود علاقة بين قوة التفاوضية للمشتريين X1 وعمليات تطبيق المعرفة Z4 اذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0248) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.52) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.5448) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر القوة التفاوضية للمشتريين X1 والنمو من خلال عمليات تطبيق المعرفة Z4.

ومما تقدم نستنتج رفض الفرضية الفرعية الثانية أي يوجد تأثير غير مباشر للقوة التفاوضية للمشتريين في النمو من خلال عمليات إدارة المعرفة.

جدول (30) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للقوة التفاوضية للمشتريين في النمو من خلال عمليات إدارة المعرفة

p-value	التأثير الكلي	التأثير غير المباشر □	التأثير المباشر	المتغيرات (المسارات)		
				التابع	الوسيط	المستقل
***	.520	-	.520	النمو (Y2)	-	القوة التفاوضية للمشتريين (X1)
***	0.5326	0.0126	.520		عمليات اكتساب المعرفة (Z1)	
***	0.5695	0.0495	.520		عمليات خزن المعرفة (Z2)	
***	0.5479	0.0279	.520		عمليات نقل المعرفة (Z3)	
***	0.5448	0.0248	.520		عمليات تطبيق المعرفة (Z4)	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية. *** دال عند مستوى معنوية 1%



الشكل (26) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للقوة التفاوضية للمشتريين في النمو من خلال عمليات إدارة المعرفة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Amos V.23)

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد تأثير غير مباشر للقوة التفاوضية للمشتريين في الاداء من خلال عمليات إدارة المعرفة.

من خلال الجدول (31) والشكل (27) نلاحظ ما يلي :

1- نلاحظ وجود تأثير معنوي لقوة التفاوضية للمشتريين X1 في الاداء Y3 وقد بلغ التأثير بينهما (0.49) وهو معنوي عند 1%.

2- كما نشاهد العلاقة بين لقوة التفاوضية للمشتريين X1 وعمليات اكتساب المعرفة Z1 اذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0105) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.49) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.595) وهي معنوية عند 1% فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير مباشر للقوة التفاوضية للمشتريين X1 في الاداء Y3 وتأثير غير مباشر القوة التفاوضية للمشتريين X1 والأداء من خلال عمليات اكتساب المعرفة Z1.

3- ونلاحظ ان العلاقة بين قوة التفاوضية للمشتريين X1 وعمليات خزن المعرفة Z2 اذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0099) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.49) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.4999) وهي معنوية عند 1% فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر القوة التفاوضية للمشتريين X1 والأداء من خلال عمليات خزن المعرفة Z2.

4- كما نشاهد ايضاً العلاقة بين قوة التفاوضية للمشتريين X1 وعمليات نقل المعرفة Z3 اذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0372) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.49) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.5272) وهي معنوية عند 1% فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر القوة التفاوضية للمشتريين X1 والأداء من خلال عمليات نقل المعرفة Z3.

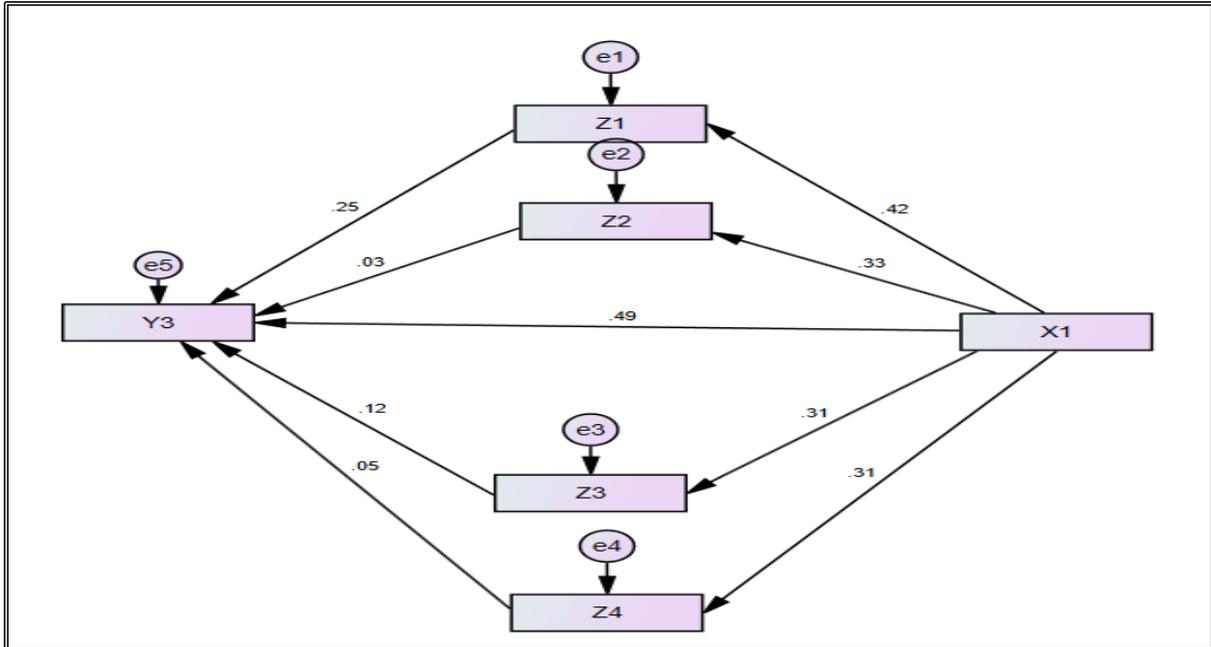
5- ويتبين ايضاً وجود علاقة بين قوة التفاوضية للمشتريين X1 وعمليات تطبيق المعرفة Z4 اذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0155) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.49) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.5055) وهي معنوية عند 1% فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر القوة التفاوضية للمشتريين X1 والأداء من خلال عمليات تطبيق المعرفة Z4.

ومما تقدم نستنتج رفض الفرضية الفرعية الثالثة أي يوجد تأثير غير مباشر للقوة التفاوضية للمشتريين في الاداء من خلال عمليات إدارة المعرفة.

جدول (31) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للقوة التفاوضية للمشتريين في الاداء من خلال عمليات إدارة المعرفة

p-value	التأثير الكلي	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	المتغيرات (المسارات)		
				التابع	الوسيط	المستقل
***	.490	-	.490	الأداء (Y3)	-	القوة التفاوضية للمشتريين (X1)
***	0.595	0.0105	.490		عمليات اكتساب المعرفة (Z1)	
***	0.4999	0.0099	.490		عمليات خزن المعرفة (Z2)	
***	0.5272	0.0372	.490		عمليات نقل المعرفة (Z3)	
***	0.5055	0.0155	.490		عمليات تطبيق المعرفة (Z4)	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية. *** دال عند مستوى معنوية 1%



الشكل (27) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للقوة التفاوضية للمشتريين في الاداء من خلال عمليات إدارة المعرفة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Amos V.23)

الفرضية الرئيسية الثالثة: (لا يوجد تأثير غير مباشر لقوة التفاوضية للموردين في حيوية منظمات الاعمال من خلال عمليات إدارة المعرفة). وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:-
الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد تأثير غير مباشر للقوة التفاوضية للموردين في البقاء من خلال عمليات إدارة المعرفة.

من خلال الجدول (32) والشكل (28) نلاحظ ما يلي:

1- نلاحظ وجود تأثير معنوي للقوة التفاوضية للموردين X_2 في البقاء Y_1 وقد بلغ التأثير بينهما (0.20) وهو معنوي عند 1%.

2- كما نشاهد العلاقة السببية بين القوة التفاوضية للموردين X_2 والبقاء من خلال عمليات اكتساب المعرفة Z_1 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.1034) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.20) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.3034) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير مباشر للقوة التفاوضية للموردين X_2 في البقاء Y_1 وتأثير غير مباشر القوة التفاوضية للموردين X_2 والبقاء من خلال عمليات اكتساب المعرفة Z_1 .

3- ونلاحظ ان العلاقة بين القوة التفاوضية للموردين X_2 والبقاء من خلال عمليات خزن المعرفة Z_2 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0473) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.20) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.2473) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر القوة التفاوضية للموردين X_2 والبقاء من خلال عمليات خزن المعرفة Z_2 .

4- في حين نرى العلاقة بين القوة التفاوضية للموردين X_2 والبقاء من خلال عمليات نقل المعرفة Z_3 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.052) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.20) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.252) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر القوة التفاوضية للموردين X_2 والبقاء من خلال عمليات نقل المعرفة Z_3 .

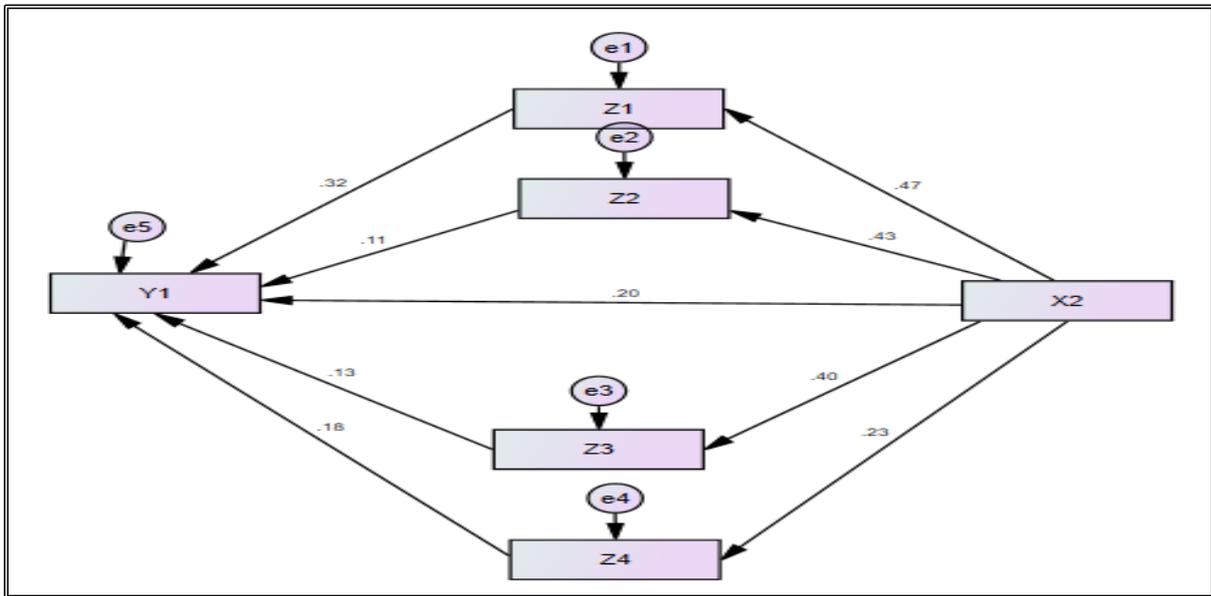
5- ويتبين وجود علاقة بين القوة التفاوضية للموردين X_2 والبقاء من خلال عمليات تطبيق المعرفة Z_4 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0368) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.20) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.2368) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر القوة التفاوضية للموردين X_2 والبقاء من خلال عمليات تطبيق المعرفة Z_4 .

ومما تقدم نستنتج رفض الفرضية الفرعية الأولى أي يوجد تأثير غير مباشر للقوة التفاوضية للموردين في البقاء من خلال عمليات إدارة المعرفة.

جدول (32) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للقوة التفاوضية للموردين في البقاء من خلال عمليات إدارة المعرفة

p-value	التأثير الكلي	التأثير غير المباشر □	التأثير المباشر	المتغيرات (المسارات)		
				التابع	الوسيط	المستقل
***	.200	-	.200	البقاء (Y1)	-	القوة التفاوضية للموردين X2
***	0.3034	0.1034	.200		عمليات اكتساب المعرفة (Z1)	
***	0.2473	0.0473	.200		عمليات خزن المعرفة (Z2)	
***	0.252	0.052	.200		عمليات نقل المعرفة (Z3)	
***	0.2368	0.0368	.200		عمليات تطبيق المعرفة (Z4)	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية. *** دال عند مستوى معنوية 1%



الشكل (28) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للقوة التفاوضية للموردين في البقاء من خلال عمليات إدارة المعرفة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Amos V.23)

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد تأثير غير مباشر للقوة التفاوضية للموردين في النمو من خلال عمليات إدارة المعرفة.

من خلال الجدول (33) والشكل (29) نلاحظ ما يلي:

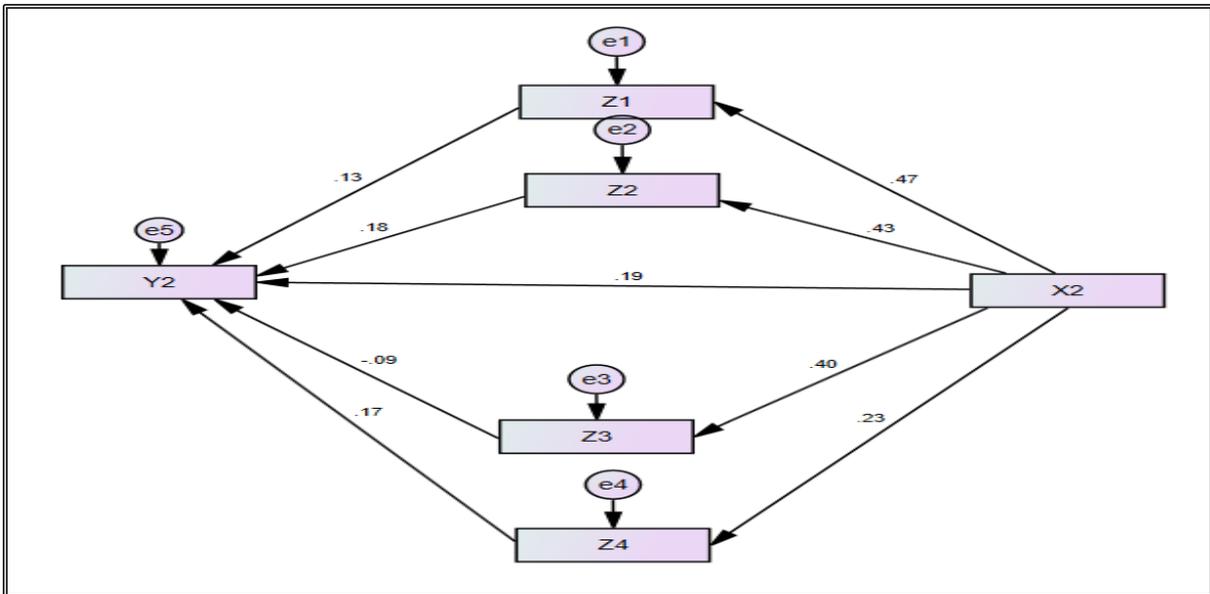
- 1- نلاحظ وجود تأثير معنوي لقوة التفاوضية للموردين X_2 في النمو Y_2 وقد بلغ التأثير بينهما (0.19) وهو معنوي عند 1%.
2- كما نشاهد العلاقة السببية بين لقوة التفاوضية للموردين X_2 والنمو من خلال عمليات اكتساب المعرفة Z_1 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0611) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.19) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.2511) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير مباشر للقوة التفاوضية للموردين X_2 في النمو Y_2 وتأثير غير مباشر القوة التفاوضية للموردين X_2 والبقاء من خلال عمليات اكتساب المعرفة Z_1 .
- 3- ونلاحظ أيضا العلاقة بين قوة التفاوضية للموردين X_2 وعمليات خزن المعرفة Z_2 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0774) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.19) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.2674) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر القوة التفاوضية للموردين X_2 والنمو من خلال عمليات خزن المعرفة Z_2 .
- 4- كما نشاهد ايضا العلاقة بين قوة التفاوضية للموردين X_2 وعمليات نقل المعرفة Z_3 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.36) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.19) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.55) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر القوة التفاوضية للموردين X_2 والنمو من خلال عمليات نقل المعرفة Z_3 .
- 5- ويتبين وجود علاقة بين قوة التفاوضية للموردين X_2 وعمليات تطبيق المعرفة Z_4 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0391) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.19) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.2291) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر القوة التفاوضية للموردين X_2 والنمو من خلال عمليات تطبيق المعرفة Z_4 .

ومما تقدم نستنتج رفض الفرضية الفرعية الثانية أي يوجد تأثير غير مباشر للقوة التفاوضية للموردين في النمو من خلال عمليات إدارة المعرفة.

جدول (33) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للقوة التفاوضية للموردين في النمو من خلال عمليات إدارة المعرفة

p-value	التأثير الكلي	التأثير غير المباشر □	التأثير المباشر	المتغيرات (المسارات)		
				التابع	الوسيط	المستقل
***	.190	-	.190	النمو (Y2)	-	القوة التفاوضية للموردين X2
***	0.2511	0.0611	.190		عمليات اكتساب المعرفة (Z1)	
***	0.2674	0.0774	.190		عمليات خزن المعرفة (Z2)	
***	0.55	0.36	.190		عمليات نقل المعرفة (Z3)	
***	0.2291	0.0391	.190		عمليات تطبيق المعرفة (Z4)	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية. *** دال عند مستوى معنوية 1%



الشكل (29) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للقوة التفاوضية للموردين في النمو من خلال عمليات إدارة المعرفة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Amos V.23)

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد تأثير غير مباشر قوة التفاوضية للموردين في الاداء من خلال عمليات إدارة المعرفة.

من خلال الجدول (34) والشكل (30) نلاحظ ما يلي:-

1- نلاحظ وجود تأثير معنوي لقوة التفاوضية للموردين X2 في الاداء Y3 وقد بلغ التأثير بينهما (0.27) وهو معنوي عند 1%.

2- كما نشاهد العلاقة بين لقوة التفاوضية للموردين X2 والاداء من خلال عمليات اكتساب المعرفة Z1 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.1504) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.27) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.4204) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير مباشر للقوة التفاوضية للموردين X2 في الاداء Y3 وتأثير غير مباشر القوة التفاوضية للموردين X2 والاداء من خلال عمليات اكتساب المعرفة Z1.

3- ونلاحظ ايضاً العلاقة بين لقوة التفاوضية للموردين X2 وعمليات خزن المعرفة Z2 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0172) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.27) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.2872) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر القوة التفاوضية للموردين X2 والاداء من خلال عمليات خزن المعرفة Z2.

4- كما نشاهد ان العلاقة بين لقوة التفاوضية للموردين X2 وعمليات نقل المعرفة Z3 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.048) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.27) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.318) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر القوة التفاوضية للموردين X2 والاداء من خلال عمليات نقل المعرفة Z3.

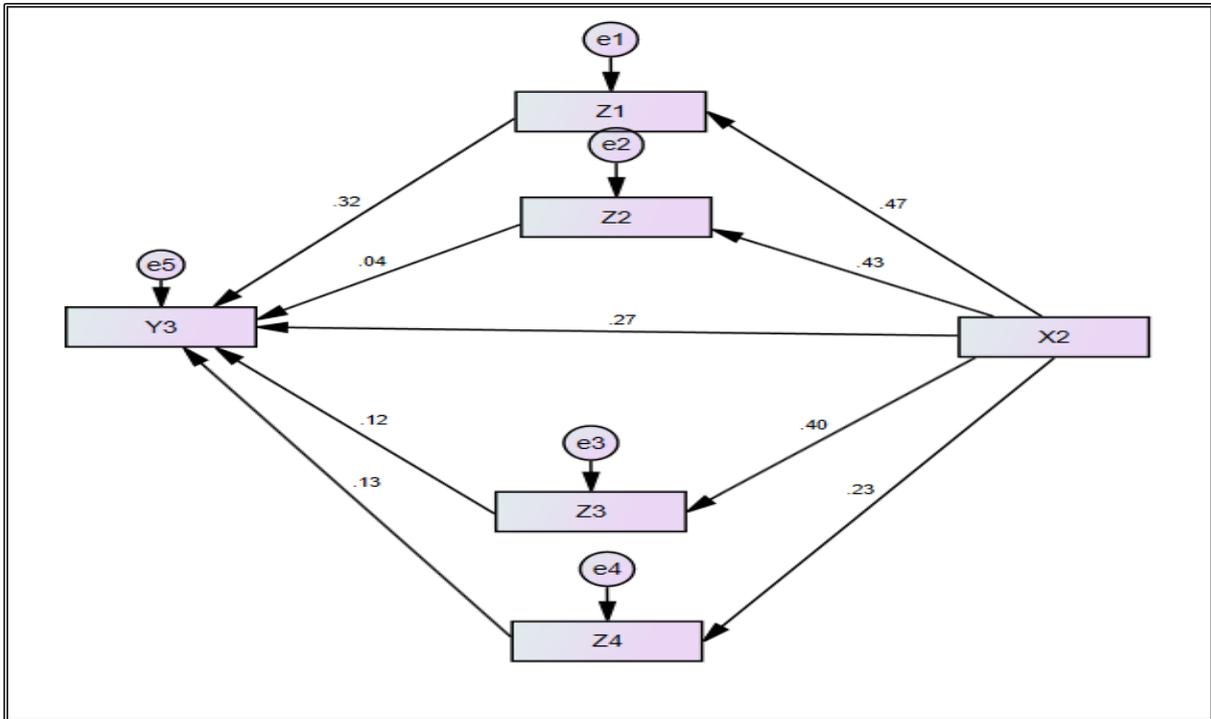
5- ويتبين وجود علاقة بين لقوة التفاوضية للموردين X2 وعمليات تطبيق المعرفة Z4 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0299) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.27) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.4204) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر القوة التفاوضية للموردين X2 والاداء من خلال عمليات تطبيق المعرفة Z4.

ومما تقدم نستنتج رفض الفرضية الفرعية الثالثة أي يوجد تأثير غير مباشر للقوة التفاوضية للموردين في الاداء من خلال عمليات إدارة المعرفة.

جدول (34) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للقوة التفاوضية للموردين في الاداء من خلال عمليات إدارة المعرفة

p-value	التأثير الكلي	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	المتغيرات (المسارات)		
				التابع	الوسيط	المستقل
***	.270	-	.270	الأداء (Y3)	-	القوة التفاوضية للموردين X2
***	0.4204	0.1504	.270		عمليات اكتساب المعرفة (Z1)	
***	0.2872	0.0172	.270		عمليات خزن المعرفة (Z2)	
***	0.318	0.048	.270		عمليات نقل المعرفة (Z3)	
***	0.2999	0.0299	.270		عمليات تطبيق المعرفة (Z4)	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية. *** دال عند مستوى معنوية 1%



الشكل (30) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للقوة التفاوضية للموردين في الاداء من خلال عمليات إدارة المعرفة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Amos V.23)

الفرضية الرئيسية الثالثة: (لا يوجد تأثير غير مباشر لتهديد المنتجات البديلة في حيوية منظمات الاعمال من خلال عمليات إدارة المعرفة). وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:-
الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد تأثير غير مباشر لتهديد المنتجات البديلة في البقاء من خلال عمليات إدارة المعرفة.

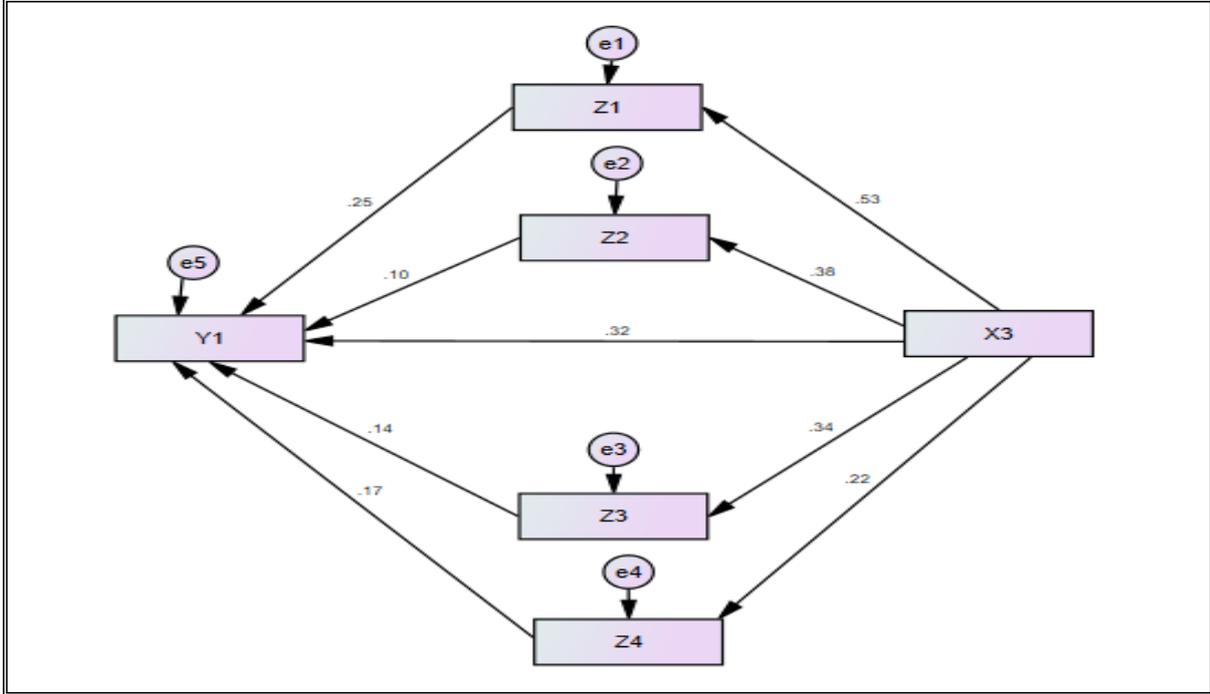
من خلال الجدول (35) والشكل (31) نلاحظ ما يلي :

- 1- نلاحظ وجود تأثير معنوي لتهديد المنتجات البديلة X3 في البقاء Y1 وقد بلغ التأثير بينهما (0.32) وهو معنوي عند 1%.
 - 2- كما نشاهد العلاقة بين لتهديد المنتجات البديلة X3 والبقاء من خلال عمليات اكتساب المعرفة Z1 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.1325) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.32) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.4525) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير مباشر لتهديد المنتجات البديلة X3 في البقاء Y1 وتأثير غير مباشر لتهديد المنتجات البديلة X3 والبقاء من خلال عمليات اكتساب المعرفة Z1.
 - 3- ونلاحظ ان العلاقة بين لتهديد المنتجات البديلة X3 والبقاء من خلال عمليات خزن المعرفة Z2 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0396) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.32) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.3596) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر لتهديد المنتجات البديلة X3 والبقاء من خلال عمليات خزن المعرفة Z2.
 - 4- كما نشاهد ان العلاقة بين تهديد المنتجات البديلة X3 والبقاء من خلال عمليات نقل المعرفة Z3 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0476) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.32) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.3676) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر لتهديد المنتجات البديلة X3 والبقاء من خلال عمليات نقل المعرفة Z3.
 - 5- ويتبين ايضاً وجود علاقة بين لتهديد المنتجات البديلة X3 والبقاء من خلال عمليات تطبيق المعرفة Z4 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0374) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.32) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.3574) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر لتهديد المنتجات البديلة X3 والبقاء من خلال عمليات تطبيق المعرفة Z4.
- ومما تقدم نستنتج رفض الفرضية الفرعية الأولى أي يوجد تأثير غير مباشر لتهديد المنتجات البديلة في البقاء من خلال عمليات إدارة المعرفة.

جدول (35) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لتهديد المنتجات البديلة في البقاء من خلال عمليات إدارة المعرفة

p-value	التأثير الكلي	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	المتغيرات (المسارات)		
				التابع	الوسيط	المستقل
***	.320	-	.320	البقاء (Y1)	-	تهديد المنتجات البديلة (X3)
***	0.4525	0.1325	.320		عمليات اكتساب المعرفة (Z1)	
***	0.3596	0.0396	.320		عمليات خزن المعرفة (Z2)	
***	0.3676	0.0476	.320		عمليات نقل المعرفة (Z3)	
***	0.3574	0.0374	.320		عمليات تطبيق المعرفة (Z4)	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية. *** دال عند مستوى معنوية 1%



الشكل (31) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لتهديد المنتجات البديلة في البقاء من خلال عمليات إدارة المعرفة.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Amos V.23)

الفرضية الفرعية الثانية :- لا يوجد تأثير غير مباشر لتهديد المنتجات البديلة في النمو من خلال عمليات إدارة المعرفة.

من خلال الجدول (36) والشكل (32) نلاحظ ما يلي:-

1- نلاحظ وجود تأثير معنوي لتهديد المنتجات البديلة X3 في النمو Y2 وقد بلغ التأثير بينهما (0.30) وهو معنوي عند 1%.

2- كما نشاهد العلاقة بين لتهديد المنتجات البديلة X3 والنمو من خلال عمليات اكتساب المعرفة Z1 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0318) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.30) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.3318) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير مباشر لتهديد المنتجات البديلة X3 في النمو Y2 وتأثير غير مباشر لتهديد المنتجات البديلة X3 والنمو من خلال عمليات اكتساب المعرفة Z1.

3- ونلاحظ ايضاً العلاقة بين لتهديد المنتجات البديلة X3 والنمو من خلال عمليات خزن المعرفة Z2 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0646) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.30) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.3646) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر لتهديد المنتجات البديلة X3 والنمو من خلال عمليات خزن المعرفة Z2.

4- كما نشاهد ايضاً العلاقة بين لتهديد المنتجات البديلة X3 والنمو من خلال عمليات نقل المعرفة Z3 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (-0.272) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.30) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.2728) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر لتهديد المنتجات البديلة X3 والنمو من خلال عمليات نقل المعرفة Z3.

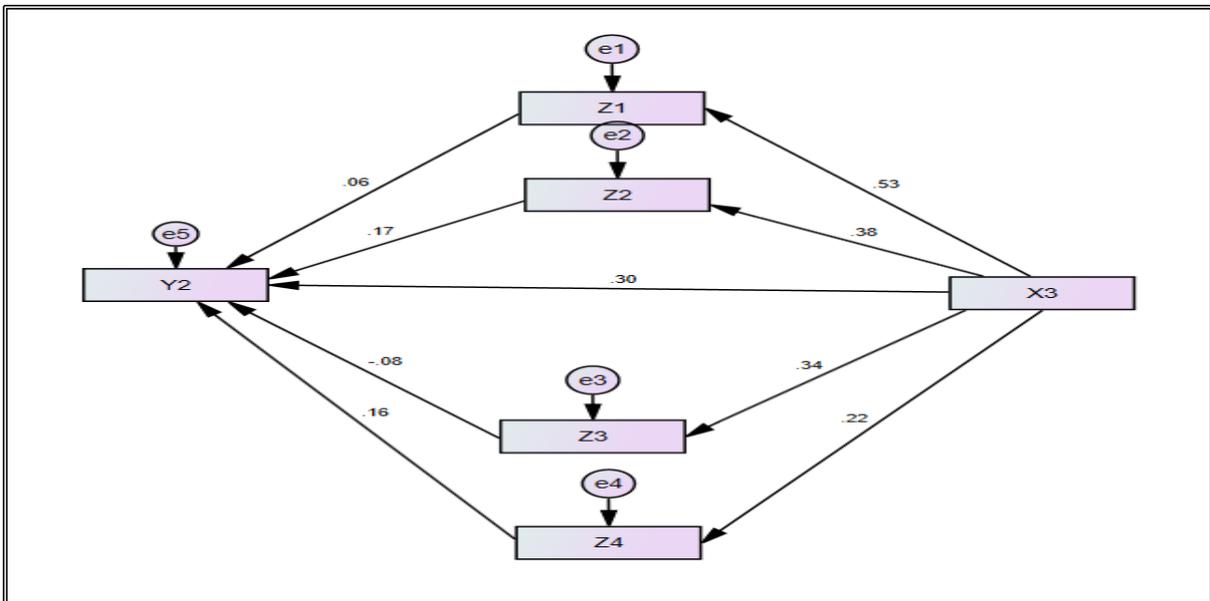
5- ويتبين ايضاً وجود علاقة بين تهديد المنتجات البديلة X3 والنمو من خلال عمليات تطبيق المعرفة Z4 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0352) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.30) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.3352) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر لتهديد المنتجات البديلة X3 والنمو من خلال عمليات تطبيق المعرفة Z4.

ومما تقدم نستنتج رفض الفرضية الفرعية الثانية أي يوجد تأثير غير مباشر لتهديد المنتجات البديلة في النمو من خلال عمليات إدارة المعرفة.

جدول (36) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لتهديد المنتجات البديلة في النمو من خلال عمليات إدارة المعرفة

p-value	التأثير الكلي	التأثير غير المباشر □	التأثير المباشر	المتغيرات (المسارات)		
				التابع	الوسيط	المستقل
***	.300	-	.300	النمو (Y2)	-	تهديد المنتجات البديلة (X3)
***	0.3318	0.0318	.300		عمليات اكتساب المعرفة (Z1)	
***	0.3646	0.0646	.300		عمليات خزن المعرفة (Z2)	
***	0.2728	-0.272	.300		عمليات نقل المعرفة (Z3)	
***	0.3352	0.0352	.300		عمليات تطبيق المعرفة (Z4)	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية. *** دال عند مستوى معنوية 1%



الشكل (32) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لتهديد المنتجات البديلة في النمو من خلال عمليات إدارة المعرفة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Amos V.23)

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد تأثير غير مباشر لتهديد المنتجات البديلة في الاداء من خلال عمليات إدارة المعرفة.

من خلال الجدول (37) والشكل (33) نلاحظ ما يلي:

1- نلاحظ وجود تأثير معنوي لتهديد المنتجات البديلة X3 في الاداء Y3 وقد بلغ التأثير بينهما (0.30) وهو معنوي عند 1%.

2- كما نشاهد العلاقة بين تهديد المنتجات البديلة X3 والأداء من خلال عمليات اكتساب المعرفة Z1 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.1484) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.30) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.4484) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير مباشر لتهديد المنتجات البديلة X3 في الاداء Y3 وتأثير غير مباشر لتهديد المنتجات البديلة X3 والأداء من خلال عمليات اكتساب المعرفة Z1.

3- ونلاحظ ايضاً العلاقة بين تهديد المنتجات البديلة X3 والأداء من خلال عمليات خزن المعرفة Z2 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0152) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.30) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.3152) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر لتهديد المنتجات البديلة X3 والاداء من خلال عمليات خزن المعرفة Z2.

4- كما نشاهد ايضاً العلاقة بين تهديد المنتجات البديلة X3 والأداء من خلال عمليات نقل المعرفة Z3 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0476) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.30) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.3476) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر لتهديد المنتجات البديلة X3 والاداء من خلال عمليات نقل المعرفة Z3.

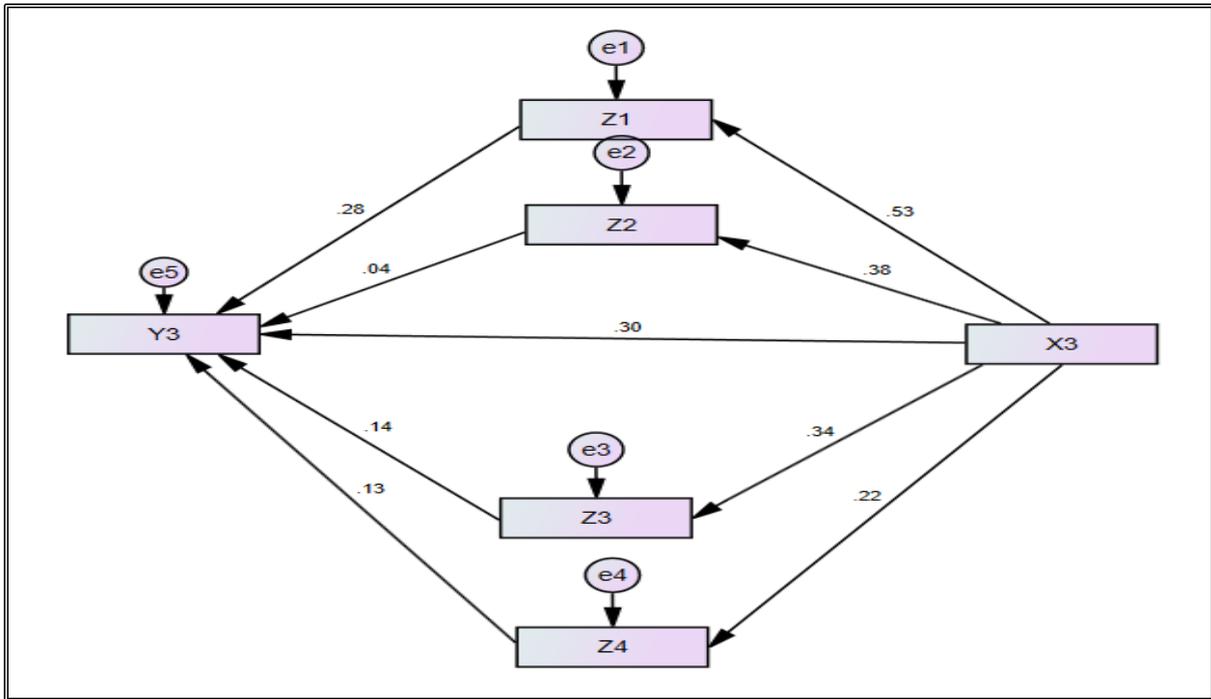
5- ويتبين ايضاً وجود علاقة بين تهديد المنتجات البديلة X3 والأداء من خلال عمليات تطبيق المعرفة Z4 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0286) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.30) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.3286) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر لتهديد المنتجات البديلة X3 والاداء من خلال عمليات تطبيق المعرفة Z4..

ومما تقدم نستنتج رفض الفرضية الفرعية الثالثة أي يوجد تأثير غير مباشر لتهديد المنتجات البديلة في الاداء من خلال عمليات إدارة المعرفة.

جدول (37) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لتهديد المنتجات البديلة في الاداء من خلال عمليات إدارة المعرفة

p-value	التأثير الكلي	التأثير غير المباشر □	التأثير المباشر	المتغيرات (المسارات)		
				التابع	الوسيط	المستقل
***	.300	-	.300	الأداء (Y3)	-	تهديد المنتجات البديلة (X3)
***	0.4484	0.1484	.300		عمليات اكتساب المعرفة (Z1)	
***	0.3152	0.0152	.300		عمليات خزن المعرفة (Z2)	
***	0.3476	0.0476	.300		عمليات نقل المعرفة (Z3)	
***	0.3286	0.0286	.300		عمليات تطبيق المعرفة (Z4)	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية. *** دال عند مستوى معنوية 1%



الشكل (33) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لتهديد المنتجات البديلة في النمو من خلال عمليات إدارة المعرفة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Amos V.23)

الفرضية الرئيسية الرابعة: (لا يوجد تأثير غير مباشر لتهديد الداخلين الجدد في حيوية منظمات الاعمال من خلال عمليات إدارة المعرفة). وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:-

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد تأثير غير مباشر لتهديد الداخلين الجدد في البقاء من خلال عمليات إدارة المعرفة.

من خلال الجدول (38) والشكل (34) نلاحظ ما يلي:-

1- نلاحظ وجود تأثير معنوي لتهديد الداخلين الجدد X4 في البقاء Y1 وقد بلغ التأثير بينهما (0.27) وهو معنوي عند 1%.

2- كما نشاهد العلاقة بين تهديد الداخلين الجدد X4 والبقاء من خلال عمليات اكتساب المعرفة Z1 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.1334) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.27) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.4034) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير مباشر لتهديد الداخلين الجدد X4 في البقاء Y1 وتأثير غير مباشر لتهديد الداخلين الجدد X4 والبقاء من خلال عمليات اكتساب المعرفة Z1.

3- ونلاحظ ايضاً العلاقة بين تهديد الداخلين الجدد X4 والبقاء من خلال عمليات خزن المعرفة Z2 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0396) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.27) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.3096) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر لتهديد الداخلين الجدد X4 والبقاء من خلال عمليات خزن المعرفة Z2.

4- كما نشاهد ايضاً العلاقة بين تهديد الداخلين الجدد X4 والبقاء من خلال عمليات نقل المعرفة Z3 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0434) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.27) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.3134) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر لتهديد الداخلين الجدد X4 والبقاء من خلال عمليات نقل المعرفة Z3.

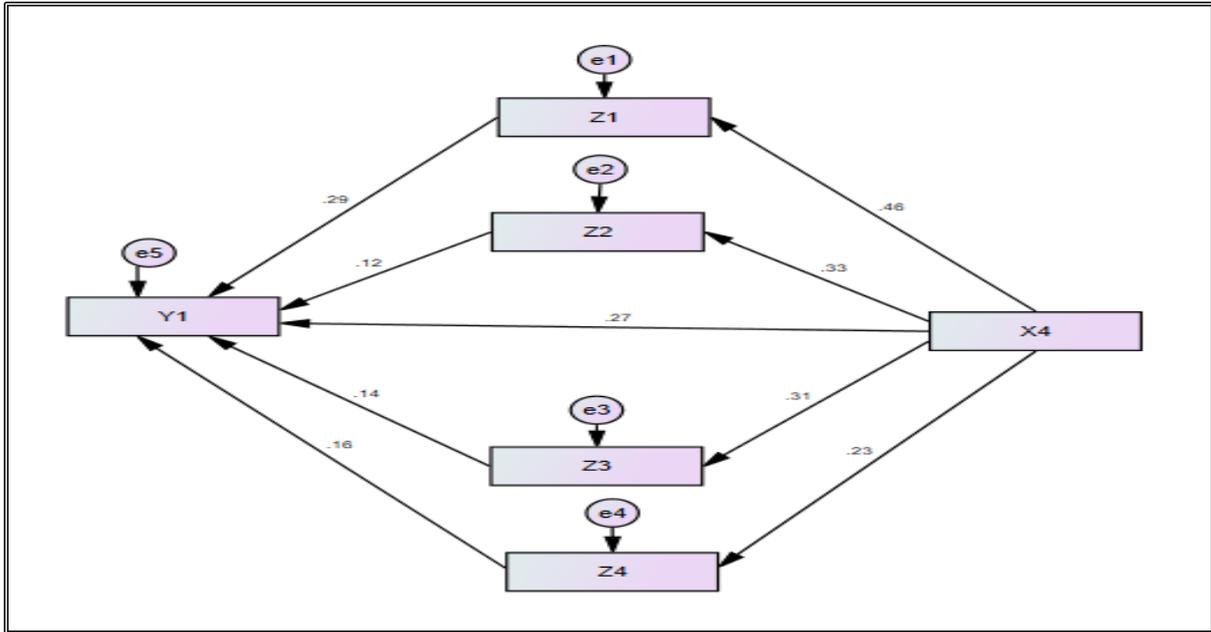
5- ويتبين ايضاً وجود علاقة بين تهديد الداخلين الجدد X4 والبقاء من خلال عمليات تطبيق المعرفة Z4 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0368) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.27) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.3068) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر لتهديد الداخلين الجدد X4 والبقاء من خلال عمليات تطبيق المعرفة Z4.

ومما تقدم نستنتج رفض الفرضية الفرعية الأولى أي يوجد تأثير غير مباشر لتهديد الداخلين الجدد في البقاء من خلال عمليات إدارة المعرفة.

جدول (38) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لتهديد الداخلين الجدد في البقاء من خلال عمليات إدارة المعرفة

p-value	التأثير الكلي	التأثير غير المباشر □	التأثير المباشر	المتغيرات (المسارات)		
				التابع	الوسيط	المستقل
***	.270	-	.270	البقاء (Y1)	-	تهديد الداخلين الجدد X4
***	0.4034	0.1334	.270		عمليات اكتساب المعرفة (Z1)	
***	0.3096	0.0396	.270		عمليات خزن المعرفة (Z2)	
***	0.3134	0.0434	.270		عمليات نقل المعرفة (Z3)	
***	0.3068	0.0368	.270		عمليات تطبيق المعرفة (Z4)	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية. *** دال عند مستوى معنوية 1%



الشكل (34) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لتهديد الداخلين الجدد في البقاء من خلال عمليات إدارة المعرفة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Amos V.23)

الفرضية الفرعية الثانية :- لا يوجد تأثير غير مباشر لتهديد الداخلين الجدد في النمو من خلال عمليات إدارة المعرفة.

من خلال الجدول (39) والشكل (35) نلاحظ ما يلي:-

1- نلاحظ وجود تأثير معنوي لتهديد الداخلين الجدد X_4 في النمو Y_2 وقد بلغ التأثير بينهما (0.33) وهو معنوي عند 1%.

2- كما نشاهد العلاقة بين تهديد الداخلين الجدد X_4 والنمو من خلال عمليات اكتساب المعرفة Z_1 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0322) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.33) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.3622) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير مباشر لتهديد الداخلين الجدد X_4 في النمو Y_2 وتأثير غير مباشر لتهديد الداخلين الجدد X_4 والنمو من خلال عمليات اكتساب المعرفة Z_1 .

3- ونلاحظ ايضاً العلاقة بين تهديد الداخلين الجدد X_4 وعمليات خزن المعرفة Z_2 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0594) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.33) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.3894) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر لتهديد الداخلين الجدد X_4 والنمو من خلال عمليات خزن المعرفة Z_2 .

4- كما نشاهد ايضاً العلاقة بين تهديد الداخلين الجدد X_4 وعمليات نقل المعرفة Z_3 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (-0.279) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.33) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.3021) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر لتهديد الداخلين الجدد X_4 والنمو من خلال عمليات نقل المعرفة Z_3 .

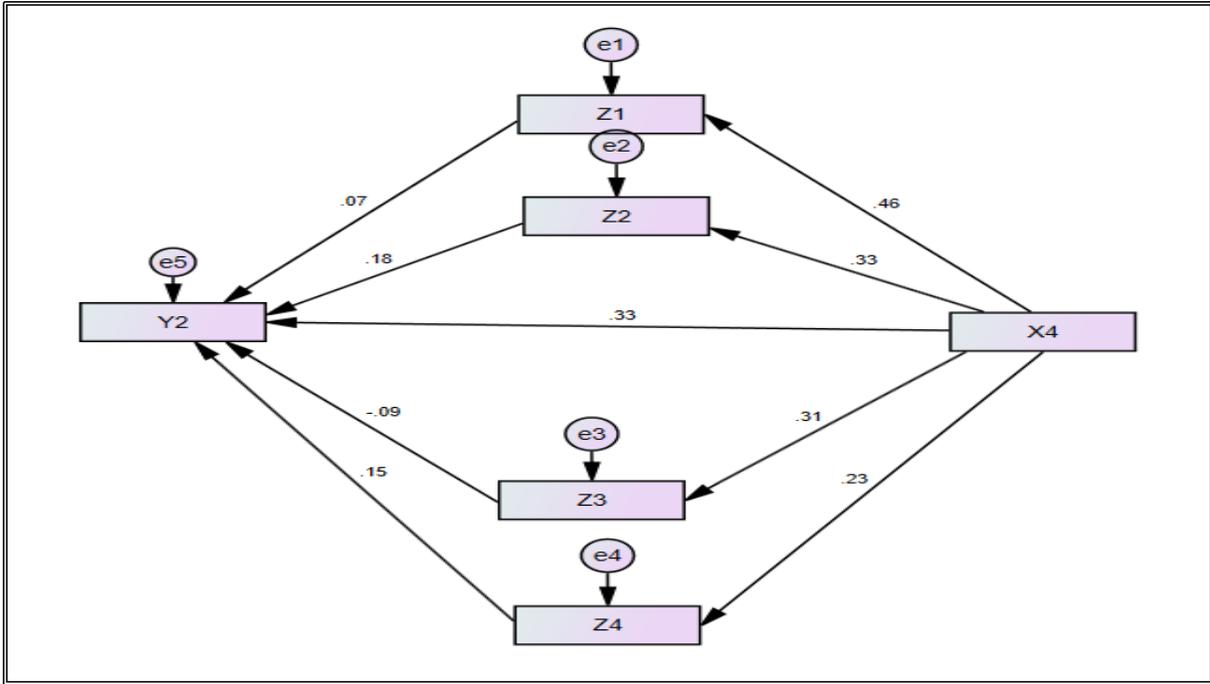
5- ويتبين ايضاً وجود علاقة بين تهديد الداخلين الجدد X_4 وعمليات تطبيق المعرفة Z_4 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0345) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.33) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.3645) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر لتهديد الداخلين الجدد X_4 والنمو من خلال عمليات تطبيق المعرفة Z_4 .

ومما تقدم نستنتج رفض الفرضية الفرعية الثانية أي يوجد تأثير غير مباشر لتهديد الداخلين الجدد في النمو من خلال عمليات إدارة المعرفة.

جدول (39) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لتهديد الداخلين الجدد في النمو من خلال عمليات إدارة المعرفة

p-value	التأثير الكلي	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	المتغيرات (المسارات)		
				التابع	الوسيط	المستقل
***	.330	-	.330	النمو (Y2)	-	تهديد الداخلين الجدد X4
***	0.3622	0.0322	.330		عمليات اكتساب المعرفة (Z1)	
***	0.3894	0.0594	.330		عمليات خزن المعرفة (Z2)	
***	0.3021	-0.279	.330		عمليات نقل المعرفة (Z3)	
***	0.3645	0.0345	.330		عمليات تطبيق المعرفة (Z4)	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية. *** دال عند مستوى معنوية 1%



الشكل (35) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لتهديد الداخلين الجدد في النمو من خلال عمليات إدارة المعرفة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Amos V.23)

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير غير مباشر لتهديد الداخلين الجدد في الاداء من خلال عمليات إدارة المعرفة.

من خلال الجدول (40) والشكل (36) نلاحظ ما يلي:-

1- نلاحظ وجود تأثير معنوي لتهديد الداخلين الجدد X4 في الاداء Y3 وقد بلغ التأثير بينهما (0.32) وهو معنوي عند 1%.

2- كما نشاهد العلاقة بين تهديد الداخلين الجدد X4 والأداء من خلال لعمليات ادارة المعرفة Z1 اذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.1334) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.32) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.4534) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير مباشر لتهديد الداخلين الجدد X4 في الاداء Y3 وتأثير غير مباشر لتهديد الداخلين الجدد X4 والنمو من خلال عمليات اكتساب المعرفة Z1.

3- ونلاحظ ايضاً العلاقة بين تهديد الداخلين الجدد X4 وعمليات خزن المعرفة Z2 اذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0165) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.32) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.3365) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر لتهديد الداخلين الجدد X4 والأداء من خلال عمليات خزن المعرفة Z2.

4- كما نشاهد ايضاً العلاقة بين تهديد الداخلين الجدد X4 وعمليات نقل المعرفة Z3 اذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0403) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.32) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.3603) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر لتهديد الداخلين الجدد X4 والأداء من خلال عمليات نقل المعرفة Z3.

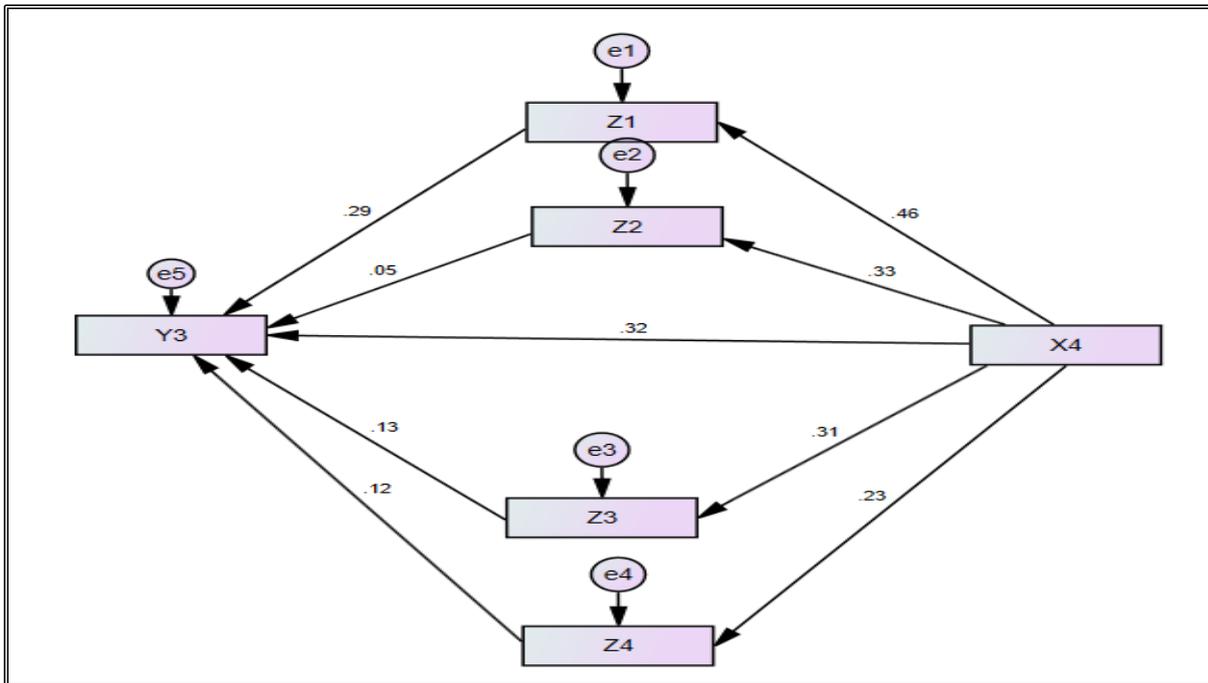
5- ويتبين ايضاً وجود علاقة بين تهديد الداخلين الجدد X4 وعمليات تطبيق المعرفة Z4 اذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0276) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.32) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.3476) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر لتهديد الداخلين الجدد X4 والأداء من خلال عمليات تطبيق المعرفة Z4.

ومما تقدم نستنتج رفض الفرضية الفرعية الثالثة أي يوجد تأثير غير مباشر لتهديد الداخلين الجدد في الاداء من خلال عمليات إدارة المعرفة.

جدول (40) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لتهديد الداخلين الجدد في الاداء من خلال عمليات إدارة المعرفة

P-value	التأثير الكلي	التأثير غير المباشر □	التأثير المباشر	المتغيرات (المسارات)		
				التابع	الوسيط	المستقل
***	.320	-	.320	الأداء (Y3)	-	تهديد الداخلين الجدد X4
***	0.4534	0.1334	.320		عمليات اكتساب المعرفة (Z1)	
***	0.3365	0.0165	.320		عمليات خزن المعرفة (Z2)	
***	0.3603	0.0403	.320		عمليات نقل المعرفة (Z3)	
***	0.3476	0.0276	.320		عمليات تطبيق المعرفة (Z4)	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية. *** دال عند مستوى معنوية 1%



الشكل (36) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لتهديد الداخلين الجدد في الاداء من خلال عمليات إدارة المعرفة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Amos V.23)

الفرضية الرئيسية الخامسة: - (لا يوجد تأثير غير مباشر لتهديد المنافسين الحاليين في حيوية منظمات الاعمال من خلال عمليات إدارة المعرفة). وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:-

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد تأثير غير مباشر لتهديد المنافسين الحاليين في البقاء من خلال عمليات إدارة المعرفة.

من خلال الجدول (41) والشكل (37) نلاحظ ما يلي:-

1- نلاحظ وجود تأثير معنوي لتهديد المنافسين الحاليين X5 في البقاء Y1 وقد بلغ التأثير بينهما (0.14) وهو معنوي عند 1%.

2- كما نشاهد العلاقة بين تهديد المنافسين الحاليين X5 والبقاء من خلال عمليات اكتساب المعرفة Z1 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.2448) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.14) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.3884) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير مباشر لتهديد المنافسين الحاليين X5 في البقاء Y1 وتأثير غير مباشر لتهديد المنافسين الحاليين X5 والبقاء من خلال عمليات اكتساب المعرفة Z1.

3- ونلاحظ ايضاً العلاقة بين تهديد المنافسين الحاليين X5 والبقاء من خلال عمليات خزن المعرفة Z2 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.06) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.14) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.2) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر لتهديد المنافسين الحاليين X5 والبقاء من خلال عمليات خزن المعرفة Z2.

4- كما نشاهد ايضاً العلاقة بين تهديد المنافسين الحاليين X5 والبقاء من خلال عمليات نقل المعرفة Z3 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0504) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.14) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.1904) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر لتهديد المنافسين الحاليين X5 والبقاء من خلال عمليات نقل المعرفة Z3.

5- ويتبين ايضاً وجود علاقة بين تهديد المنافسين الحاليين X5 والبقاء من خلال عمليات تطبيق المعرفة Z4 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.04) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.14) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.18) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر لتهديد المنافسين الحاليين X5 والبقاء من خلال عمليات تطبيق المعرفة Z4.

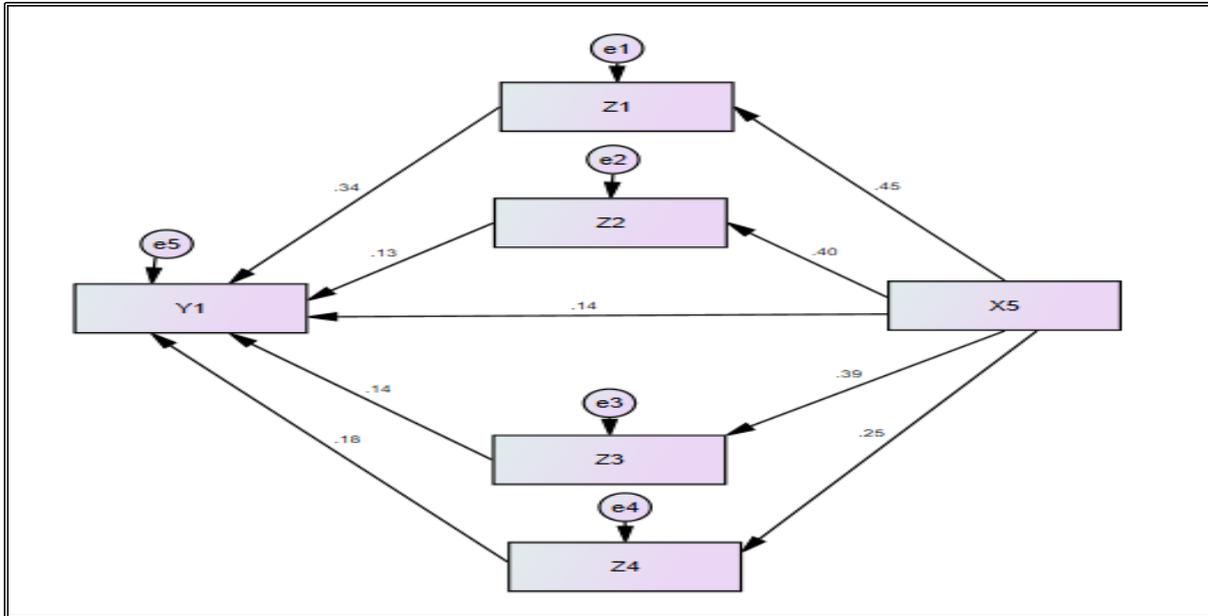
ومما تقدم نستنتج رفض الفرضية الفرعية الاولى أي يوجد تأثير غير مباشر لتهديد المنافسين

الحاليين في البقاء من خلال عمليات إدارة المعرفة.

جدول (41) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لتهديد المنافسين الحاليين في البقاء من خلال عمليات إدارة المعرفة

p-value	التأثير الكلي	التأثير غير مباشر □	التأثير المباشر	المتغيرات (المسارات)		
				التابع	الوسيط	المستقل
***	.140	-	.140	البقاء (Y1)	-	تهديد المنافسين الحاليين X5
***	0.3884	0.2448	.140		عمليات اكتساب المعرفة (Z1)	
***	0.2	0.06	.140		عمليات خزن المعرفة (Z2)	
***	0.1904	0.0504	.140		عمليات نقل المعرفة (Z3)	
***	0.18	0.04	.140		عمليات تطبيق المعرفة (Z4)	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية. *** دال عند مستوى معنوية 1%



الشكل (37) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لتهديد المنافسين الحاليين في البقاء من خلال عمليات إدارة المعرفة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Amos V.23)

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير غير مباشر لتهديد المنافسين الحاليين في النمو من خلال عمليات إدارة المعرفة.

من خلال الجدول (42) والشكل (38) نلاحظ ما يلي :

1- نلاحظ وجود تأثير معنوي لتهديد المنافسين الحاليين X5 في النمو Y2 وقد بلغ التأثير بينهما (0.21) وهو معنوي عند 1%.

2- كما نشاهد العلاقة بين تهديد المنافسين الحاليين X5 والنمو من خلال عمليات اكتساب المعرفة Z1 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0585) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.21) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.2685) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير مباشر لتهديد المنافسين الحاليين X5 في النمو Y2 وتأثير غير مباشر لتهديد المنافسين الحاليين X5 والنمو من خلال عمليات اكتساب المعرفة Z1.

3- ونلاحظ ايضاً العلاقة بين تهديد المنافسين الحاليين X5 والنمو من خلال عمليات خزن المعرفة Z2 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.072) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.21) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.282) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر لتهديد المنافسين الحاليين X5 والنمو من خلال عمليات خزن المعرفة Z2.

4- كما نشاهد ايضاً العلاقة بين تهديد المنافسين الحاليين X5 والنمو من خلال عمليات نقل المعرفة Z3 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (-0.351) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.21) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.1749) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر لتهديد المنافسين الحاليين X5 والنمو من خلال عمليات نقل المعرفة Z3.

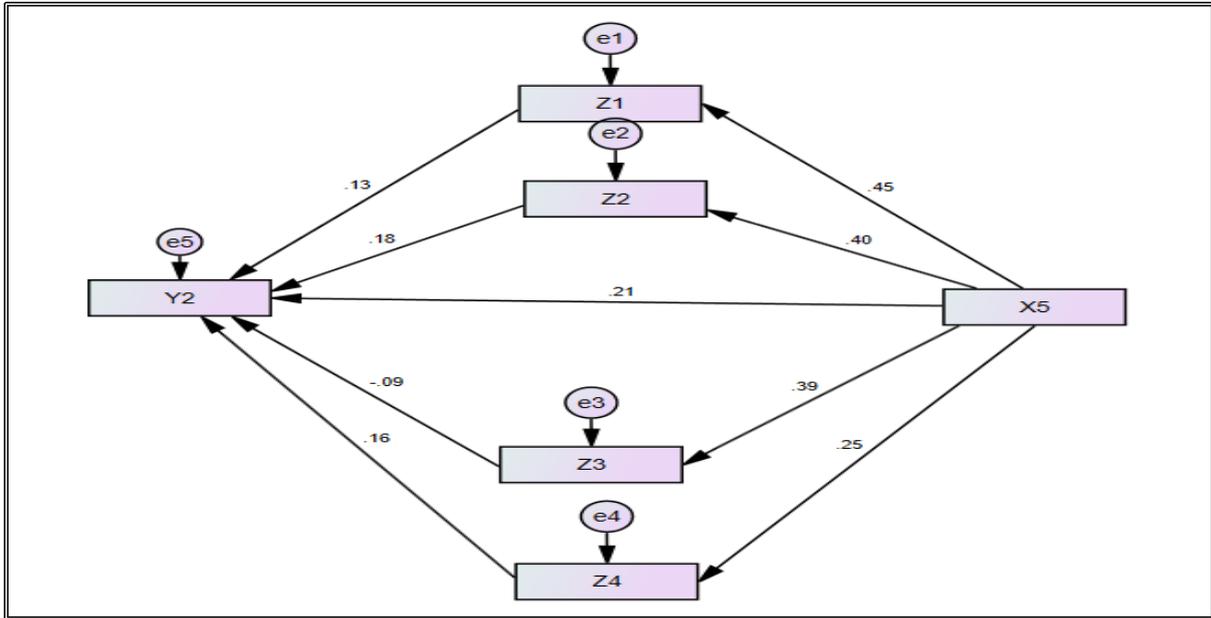
5- ويتبين ايضاً وجود علاقة بين تهديد المنافسين الحاليين X5 والنمو من خلال عمليات تطبيق المعرفة Z4 إذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.4) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.21) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.25) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر لتهديد المنافسين الحاليين X5 والنمو من خلال عمليات تطبيق المعرفة Z4.

ومما تقدم نستنتج رفض الفرضية الفرعية الثانية أي يوجد تأثير غير مباشر لتهديد المنافسين الحاليين في النمو من خلال عمليات إدارة المعرفة.

جدول (42) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لتهديد المنافسين الحاليين في النمو من خلال عمليات إدارة المعرفة

p-value	التأثير الكلي	التأثير غير المباشر □	التأثير المباشر	المتغيرات (المسارات)		
				التابع	الوسيط	المستقل
***	.210	-	.210	النمو (Y2)	-	تهديد المنافسين الحاليين X5
***	0.2685	0.0585	.210		عمليات اكتساب المعرفة (Z1)	
***	0.282	0.072	.210		عمليات خزن المعرفة (Z2)	
***	0.1749	-0.0351	.210		عمليات نقل المعرفة (Z3)	
***	0.25	0.04	.210		عمليات تطبيق المعرفة (Z4)	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية. *** دال عند مستوى معنوية 1%



الشكل (38) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لتهديد المنافسين الحاليين في النمو من خلال عمليات إدارة المعرفة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Amos V.23)

الفرضية الفرعية الثالثة:- لا يوجد تأثير غير مباشر لتهديد المنافسين الحاليين في الاداء من خلال عمليات إدارة المعرفة.

من خلال الجدول (43) والشكل (39) نلاحظ ما يلي:-

1- نلاحظ وجود تأثير معنوي لتهديد المنافسين الحاليين X5 في الاداء Y3 وقد بلغ التأثير بينهما (0.20) وهو معنوي عند 1%.

2- كما نشاهد العلاقة بين تهديد المنافسين الحاليين X5 و الاداء من خلال عمليات اكتساب المعرفة Z1 اذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.1575) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.20) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.3575) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير مباشر لتهديد المنافسين الحاليين X5 في الاداء Y3 وتأثير غير مباشر لتهديد المنافسين الحاليين X5 و الاداء من خلال عمليات اكتساب المعرفة Z1.

3- ونلاحظ ايضاً العلاقة بين تهديد المنافسين الحاليين X5 و الاداء من خلال عمليات خزن المعرفة Z2 اذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.024) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.20) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.224) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير مباشر لتهديد المنافسين الحاليين X5 في الاداء Y3 وتأثير غير مباشر لتهديد المنافسين الحاليين X5 و الاداء من خلال عمليات اكتساب المعرفة Z1.

4- كما نشاهد ايضاً العلاقة بين تهديد المنافسين الحاليين X5 و الاداء من خلال عمليات نقل المعرفة Z3 اذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0468) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.20) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.2468) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر لتهديد المنافسين الحاليين X5 و الاداء من خلال عمليات نقل المعرفة Z3.

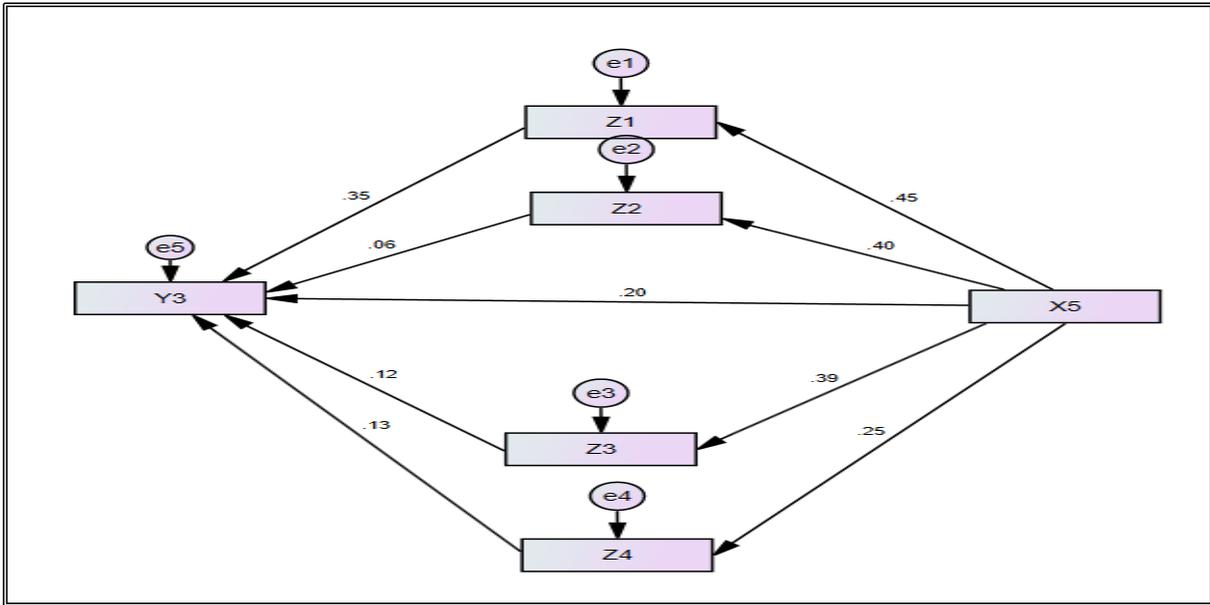
5- ويتبين ايضاً وجود علاقة بين تهديد المنافسين الحاليين X5 و الاداء من خلال عمليات تطبيق المعرفة Z4 اذ بلغ التأثير غير المباشر بينهما (0.0325) وهي اقل من التأثير المباشر الذي بلغ (0.20) وبالتالي بلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير الغير مباشر) (0.2325) وهي معنوية عند 1%. فان هذه النتائج تؤكد وجود تأثير غير مباشر لتهديد المنافسين الحاليين X5 و الاداء من خلال عمليات تطبيق المعرفة Z4.

ومما تقدم نستنتج رفض الفرضية الفرعية الثالثة أي يوجد تأثير غير مباشر لتهديد المنافسين الحاليين في الاداء من خلال عمليات إدارة المعرفة.

جدول (43) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لتهديد المنافسين الحاليين في الاداء من خلال عمليات إدارة المعرفة

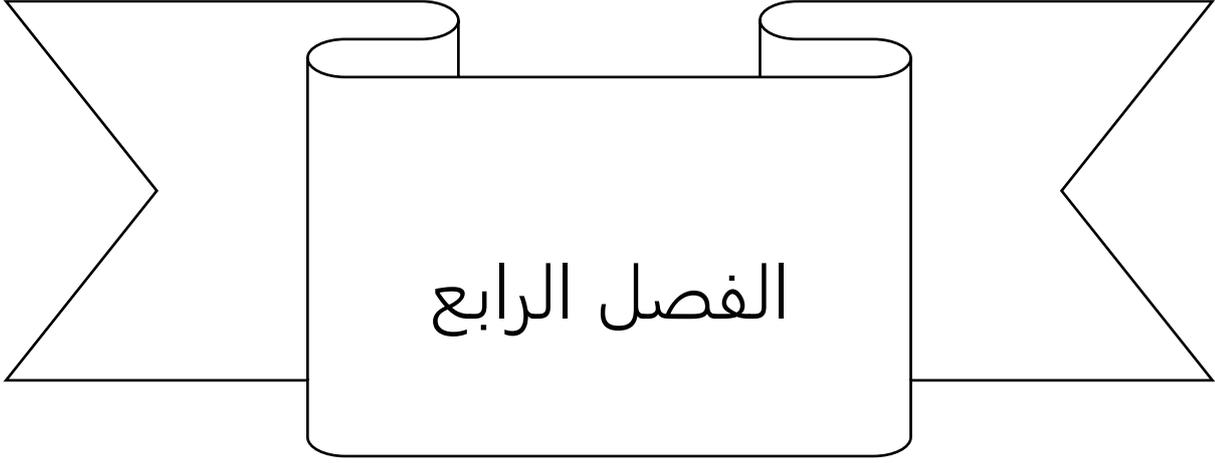
p-value	التأثير الكلي	التأثير غير المباشر □	التأثير المباشر	المتغيرات (المسارات)		
				التابع	الوسيط	المستقل
***	.200	-	.200	الأداء (Y3)	-	تهديد المنافسين الحاليين X5
***	0.3575	0.1575	.200		عمليات اكتساب المعرفة (Z1)	
***	0.224	0.024	.200		عمليات خزن المعرفة (Z2)	
***	0.2468	0.0468	.200		عمليات نقل المعرفة (Z3)	
***	0.2325	0.0325	.200		عمليات تطبيق المعرفة (Z4)	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية. *** دال عند مستوى معنوية 1%



الشكل (39) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لتهديد المنافسين الحاليين في الاداء من خلال عمليات إدارة المعرفة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Amos V.23)



الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

تمهيد:

تم تخصيص هذا الفصل لبيان جوهر المضامين الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة عن طريق عرض الاستنتاجات وتوصيات الدراسة، فضلاً عن تحديد الدراسات المستقبلية وسبل تنفيذ التوصيات التي توصل اليها الباحث وذلك بعد اكمال التأطير المنهجي والنظري والميداني للدراسة، اذ خصص المبحث الأول لعرض الاستنتاجات، اما فيما يخص المبحث الثاني تم عرض مجموعة من التوصيات والمقترحات المستقبلية.

المبحث الأول

الاستنتاجات

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات المستقبلية

المبحث الأول الاستنتاجات

توطئة:

توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من الاستنتاجات والتي حصلنا عليها من إجابات عينة الدراسة بعد معالجتها بعدد من البرامج الإحصائية المخصصة لهذا الغرض، وذلك بالاستناد إلى نتائج الوصف الإحصائي ونتائج اختبار الفرضيات وعلى النحو الآتي:

1- حقق متغير قوى التنافس مستوى مرتفع من الأهمية، ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال نتائج الاحصاءات الوصفية الخاصة بهذا المتغير، مما يدل على ان إدارة الشركة عينة الدراسة قادرة على تحقيق التنافس في سوق الاعمال وبالتالي فهي قادرة على البقاء وتحقيق الأرباح.

2- حقق بعد تهديد الداخلين الجدد اعلى مستوى من الأهمية من بين أبعاد قوى التنافس، وهذا يشير إلى أن دخول الشركات الجديدة الى الأسواق التي تعمل فيها الشركة يتطلب استثماراً رأسماليا مرتفعاً وكذلك تواجه هذه الشركات صعوبة في اكتساب الزبائن إضافة الى ان دخول الشركات الجديدة يتطلب منها تقديم منتجات متميزة للغاية.

3- حصل بعد القوة التفاوضية للمشتريين على المرتبة الثانية من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد قوى التنافس، مما يدل على أن إدارة الشركة تهتم بأراء زبائنها حول أسعار الخدمات، وهي تعلم ان الزبائن لديهم تحسس من الأسعار إذا كانت مرتفعة، وفي حال تقديم خدمات بديلة بسعر أفضل فان زبائنها يتحولون إليها بسهولة، وكذلك تجد الشركة ان زبائنها يشترون كميات كبيرة من الخدمات التي تقدمها الشركة.

4- حصل بعد تهديد المنافسين الحاليين على المرتبة الثالثة من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد قوى التنافس، مما يدل على أن إدارة الشركة عينة الدراسة ترى ان المنافسين الحاليين لا يؤثران كثيرا على استراتيجية تسعير خدماتها، ومن السهل على المنافسين الخروج من سوق المنافسة، وان عمل الشركة ينمو بمعدل سريع.

5- حصل بعد تهديد المنتجات البديلة على المرتبة الرابعة من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد قوى التنافس، مما يدل على أن الشركة عينة الدراسة تعمل على ان يكون تحول زبائنها إلى شركات اخرى بديلا اعلى كلفة، مما يجعلهم يفضلون خدماتها التي تقدمها لهم.

6- حصل بعد القوة التفاوضية للموردين على المرتبة الخامسة من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد قوى التنافس، مما يدل على ان الشركة تهتم بالتفاوض مع الموردين، وان المرتبة الخامسة تعني الأهمية النسبية للبعد من بين الابعاد، فتأثير الموردين على الشركة حيوي ومهم.

7- حقق متغير عمليات ادارة المعرفة مستوى مرتفع من الأهمية، ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال نتائج الاحصاءات الوصفية الخاصة بهذا المتغير، وكما موضح ادناه، ما يدل على ان الشركة عينة الدراسة تقوم بإنشاء موارد معرفة ومشاركتها واستخدامها من اجل خدمة زبائنها.

أ- تبين وجود اتفاق من قبل عينة الدراسة بمستوى عالٍ لبعدها عمليات خزن المعرفة وقد حصل على المرتبة الأولى من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد عمليات ادارة المعرفة، وهذا يعني أن إدارة الشركة المبحوثة تشجع موظفيها على البحث عن افكار جديدة من جميع المصادر المتاحة (داخلية وخارجية) وخبزنها، وأنها توثق المعرفة الجديدة المكتسبة لكل مشروع يتم انجازه.

ب- تبين وجود اتفاق بمستوى عالٍ من قبل عينة الدراسة لبعدها عمليات نقل المعرفة، وقد حصل على المرتبة الثانية من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد عمليات ادارة المعرفة، مما يدل على أن إدارة الشركة عينة الدراسة تشجع العاملين لديها على تحويل المعلومات من شخص الى اخرين داخل الشركة، وان نظام المعلومات في الشركة يسهل تشارك الافكار بين الموظفين من اجل تحقيق الابتكار او الابداع، وكذلك فان الشركة تشجع موظفيها على المشاركة في برامج التدريب داخل وخارج العراق لاكتساب المعرفة في مجالات عملهم.

ج- تبين وجود اتفاق بمستوى عالٍ من قبل عينة الدراسة لبعدها عمليات اكتساب المعرفة وقد حصل على المرتبة الثالثة من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد عمليات ادارة المعرفة، مما يدل على أن إدارة شركة اسيا سيل للاتصالات عينة الدراسة لديها برنامج لتبسيط المراحل المطلوبة لتقديم الخدمة، وان الشركة تهتم بالأفكار والآراء والمقترحات الجديدة التي يقدمها الموظفون، وكذلك فان الشركة تهتم بتحفيز ومكافأة الموظفين المبدعين.

د- تبين وجود اتفاق بمستوى عالٍ من قبل عينة الدراسة لبعدها عمليات تطبيق المعرفة، وقد حصل على المرتبة الرابعة من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد عمليات ادارة المعرفة، مما يدل على أن إدارة الشركة عينة الدراسة تمنح موظفيها حرية التنظيم وتنفيذ الوظيفة بالطرق والوسائل التي يرونها مناسبة وكذلك فان الشركة تسعى لتأهيل

موظفيها من خلال منح الاجازات الدراسية للحصول على التكنولوجيا الحديثة في قطاع الاتصالات إضافة الى انها تشجع موظفيها على الاستفادة من تجارب النجاح العالمية ومعرفة كيفية تحقيقها.

8- حقق متغير حيوية منظمات الاعمال مستوى مرتفع من الأهمية، ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال نتائج الاحصاءات الوصفية الخاصة بهذا المتغير، وكما موضح ادناه، مما يدل على ان إدارة الشركة عينة الدراسة المبحوثة الشركة القادرة على ادارة البقاء والنمو والأداء مقارنة بالشركات الاخرى.

أ- تبين وجود اتفاق بمستوى عالٍ جداً من قبل عينة الدراسة لبعد الأداء وقد حصل على المرتبة الاولى من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد حيوية منظمات الاعمال، مما يدل على أن إدارة الشركة عينة الدراسة تولي اهتماما كبيرا بأداء الشركة واداء عاملها حتى تحقق الحيوية والبقاء.

ب- تبين وجود اتفاق بمستوى عالٍ جداً من قبل عينة الدراسة لبعد البقاء وقد حصل على المرتبة الثانية من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد حيوية منظمات الاعمال، مما يدل على أن الشركة عينة الدراسة لديها القدرة على الاستمرار في الوجود رغم التحديات والمخاطر، ولديها اتجاه واضح حول ما تريد القيام به وإلى أين تتجه.

ج- تبين وجود اتفاق بمستوى عالٍ من قبل عينة الدراسة لبعد النمو وقد حصل على المرتبة الثالثة من الأهمية من حيث توافره ضمن أبعاد حيوية منظمات الاعمال، مما يدل على أن إدارة الشركة عينة الدراسة تحقق معدل نمو أرباح الشركة أعلى من متوسط النمو في قطاع الاتصالات. ويدعم ذلك بياناتها التي اظهرت ان الشركة تحقق نسب نمو مرتفعة، وتزداد سنة بعد اخرى.

9- اشارت نتائج التحليل الاحصائي أن المتغير الوسيط (عمليات ادارة المعرفة) في شركة اسيا سيل للاتصالات يتوسط بين المتغير المستقل (قوى التنافس) والمتغير المعتمد (حيوية المنظمات)، وهذا يعني ان قوى التنافس للشركة عينة الدراسة، ومن خلال ما يمتلك الموظفين من ادارة جيدة لمعارفهم قد أسهم وبشكل كبير في زيادة حيوية هذه الشركة.

10- اشارت نتائج اختبار الفرضيات الى ان عمليات إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين ابعاد قوى التنافس، وبعد البقاء من متغير حيوية المنظمات الاعمال.

11- اشارت نتائج اختبار الفرضيات الى ان عمليات إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين ابعاد قوى التنافس، وبعد النمو من متغير حيوية المنظمات الاعمال.

- 12-** وأشارت نتائج اختبار الفرضيات ايضاً الى ان عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، يتوسط العلاقة بين ابعاد قوى التنافس، وبعد الأداء من متغير حيوية منظمات الاعمال.
- 13-** أظهرت النتائج الدراسة ان المنافسين الحاليين في وضع تنافسي قوي، حتى وان اشارت بعض النتائج لآراء عينة الدارسة انهم لا يؤثرون كثيراً على استراتيجية تسعير خدماتها، فلا بد من الاخذ بعين الاعتبار ان قطاع الاتصالات في العراق حالياً فهو سوق احتكار قلة، والشركات العاملة فيه محدودة جداً وبالتالي فان المنافسة فيه هي منافسة قوية ولا يمكن تجاهلها.

المبحث الثاني التوصيات والمقترحات المستقبلية

توطئة:

استكمالاً لمتطلبات المنهجية العلمية وعلى ضوء ما تقدم من تأطيرات نظرية لموضوعات الدراسة، وما اظهرته التحليلات التطبيقية من استنتاجات علمية، نستعرض مجموعة من التوصيات والمقترحات المستقبلية نأمل ان تكون تحت انظار شركة قيد الدراسة والتي يمكن ان تسهم في تعزيز السبل الكفيلة للحفاظ عليها، وكالاتي :

أولاً : التوصيات وآليات تنفيذها

تشكل الاستنتاجات الدراسة الحالية الدافع والاساس لتقديم مجموعة من التوصيات وآليات تنفيذها ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الثلاثة (قوى التنافس وحيوية منظمات الاعمال و عمليات ادارة المعرفة) والتي يمكن لادارة شركة اسيا سيل الاستفادة منها في ميدان العمل لضمان التقدم والتطور، وكما يلي:-

- 1- باعتبار ان متغير قوى التنافس اظهر مستوى مرتفع من الاهمية في نتائج التحليل. فباستطاعة الشركة عينة الدراسة استثمار هذه النتيجة باعتبارها فرصة بيئية يمكن الاستفادة منها ورفع مستوى تنافسيتها مع الشركات الاخرى في قطاع الاتصالات من اجل تحقيق اهدافها وزيادة ارباحها وديمومة حيويتها.
- 2- ان تهديد الداخلين الجدد كبعد تنافسي حقق درجة اعلى من الاهمية مقارنة بالأبعاد الاخرى مما يحتم على الشركة ان تأخذ بعين الاعتبار هذا التهديد وتسخر طاقاتها وامكانياتها في مواجهة الداخلين المحتملين خصوصا وان وزارة الاتصالات اعلنت انها ستمنح رخص جديدة لشركات الاتصالات من اجل رفع مستوى المنافسة بما يخدم الجمهور. وإذا لم تواجه الشركة هذا التهديد بشكل مناسب فربما سيؤثر ذلك على حيويتها ومستوى ادائها وحتى بقاؤها.
- 3- ينبغي للشركة ان تزيد من اهتمامها بزبائننها، وتقديم أفضل الخدمات لهم لكي لا يضطروا الى التحول الى شركات اخرى منافسة. او استخدام بدائل لخدمات الشركة، مما يجعلها في وضع تنافسي صعب.

4- ننصح الشركة عينة الدراسة ان تعمل على ان يكون تهديد المنتجات البديلة اقل تأثيرا عليها، من خلال جذب زبائنها باستمرار وذلك بتقديم خدمات متميزة ومتجددة حتى لا يتحول زبائنها الى الشركات المنافسة.

5- فيما يتعلق بعمليات ادارة المعرفة ننصح الشركة بايلاء المزيد من الاهتمام بعمليات الحصول على المعرفة و تخزينها وتداولها ومشاركتها وكما ياتي :

د- هناد دائما حاجة ملحة للحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، فكلما تمكنت الشركة من اكتساب معرفة أفضل، ساعد ذلك في تحقيق ميزة تنافسية اقوى ووفر لها امكانات تحقيق الاهداف والبقاء والنمو من خلال عمليات الاكتساب الصريحة والضمنية.

هـ- وكذلك تتعاضم الحاجة الى خزن المعرفة لان ذلك يمهد لنقلها وتداولها واستخدامها.

و- وبطبيعة الحال ننصح الشركة بتشجيع عاملها على نقل وتداول المعلومات داخل الشركة لكي تنتشر المعرفة ويتحقق المزيد من الابداع والابتكار والتطوير.

6- تعزيز الخدمات المتميزة التي تقدمها شركة اسيا سيل لزبائنها حتى وان كانت لديها قوة تنافسية كبيرة.

7- الاستعداد الأمثل لمواجهة خطر دخول منافسين جدد الى سوق شبكات الاتصال من خلال ما يلي:

أ- توفير موارد بشرية تمتلك مهارات معرفية عالية.

ب- تبني كل ما هو حديث ومتقدم في عالم التكنولوجيا.

8- الحصول على مركز القوة في التفاوض مع المشتريين من خلال :

أ- فهم النقاط المهمة والمحورية لديهم والتي غالبا ما ترتبط بالسعر مقابل الخدمات.

ب- العمل على تقديم أفضل الخدمات بأقل الأسعار خصوصا كونهم حساسون للسعر ويقومون بإجراء مقارنات بين الخدمة المقدمة مقابل السعر.

9- الاستمرار في إبقاء المنافسين الحاليين تحت المراقبة لتحركاتهم الاستراتيجية وذلك من خلال :

أ- مراقبة الظروف المتغيرة بمعدل متسارع التي قد تخدم المنافسين الحاليين وتمنحهم فرصة الحصول على حصة أكبر في السوق.

ب- تحليل السوق باستمرار وقراءة معطيات التغيير بشكل صحيح واستغلال الفرص قبل المنافسين.

- 10- تقديم خدمات اتصالات متفردة ومبتكرة تكافئ وتطور احتياج الزبائن وامكانياتهم المادية التي تتبع الظروف الاقتصادية للبلد، لضمان ولاءهم للشركة وعدم تحولهم للبحث عن خدمات بديلة لدى شركات منافسة أخرى وذلك من خلال :
- أ- اجراء استطلاعات تهدف الى التعرف على حاجات الزبائن ومشاكلهم مع خدمات الاتصالات ومقترحاتهم لحلها.
- ب- طرح خدمات اتصال جديدة بأسعار مناسبة تجذب المزيد من الزبائن وتضمن ولاء الزبائن الحاليين.
- 11- المحافظة على الحصة السوقية الحالية والسعي لزيادتها فإن ذلك من شأنه ان يقوي مركز التفاوض للشركة مع الموردين من خلال:
- أ- عقد صفقات كبيرة تضمن للشركة قدرة فرض الشروط التي تناسبها على الموردين.
- ب- تبني كل ما هو جديد ومطور يقدمه الموردين اذ ان ذلك من شأنه ان يعزز موقف الشركة امام الموردين.
- 12- ضرورة المحافظة على موارد المعرفة في الشركة وتنميتها من خلال :
- أ- تشجيع العاملين على تنمية مهاراتهم المعرفية وادخالهم دورات تدريبية بشكل مستمر.
- ب- جذب طاقات جديدة واستثمارها بشكل امثل.
- ج- تحفيز العاملين في الشركة على المزيد من ممارسة التشارك المعرفي وذلك من خلال :
- انشاء فرق عمل تهدف الى اجراء مباحثات ومناقشات تخرج بأفكار ورؤى جديدة.
- تقديم مكافئات مادية لكل مشاركة معرفية يمكن ان تساهم في تطوير العمل.
- 13- ضمان استرجاع موارد ومصادر المعرفة (الخارجية والداخلية) واعادة استخدامها في انتاج معرفة جديدة ويتحقق ذلك من خلال:
- أ- خزن المعرفة بشكل منظم وتسهيل الوصول اليها.
- ب- تحديث المعرفة بشكل مستمر لغرض استثمارها في اكتساب معارف جديدة

ثانيا : المقترحات للدراسات المستقبلية

من أجل أن يستمر البحث العلمي من المهم أن تقدم الدراسات عدد من المقترحات من أجل يسترشد بها الباحثين في المستقبل في دراسة الظواهر التنظيمية، وكذلك استكشاف ادوار ووظائف متغيرات هذه الدراسة عند ربطها مع متغيرات ومواضيع اخرى، لذلك تم وضع عدد من المقترحات التي من الممكن عدها بوابة للدخول في مجالات بحثية اخرى تمثل الامتداد لهذه الدراسة، وكما يأتي:

- 1- إعادة قياس متغيرات الدراسة بشكل منفرد في مجالات تطبيقية أخرى ضمن صناعات تقدم منتجات وليست خدمات.
- 2- دراسة تأثير قوى التنافس في تحول الشركات الصغيرة الى شركات متعددة الفروع.
- 3- قياس تأثير عمليات ادارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات الهادفة للربح
- 4- دراسة تأثير إدارة الازمات كمتغير مستقل في حيوية المنظمات كمتغير تابع من خلال وساطة متغير عمليات إدارة المعرفة.

المصادر والمراجع

✻ القرآن الكريم

أولاً: المصادر العربية

أ- الرسائل والأطاريح

- 1- الحريشي، غسان مبارك احمد، 2021، استراتيجيات التدريب ودورها في تفعيل عمليات إدارة المعرفة – دراسة حالة على المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في الجمهورية اليمنية، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن.
- 2- الرمحي، رسل كريم عبد، 2021، العلاقة التفاعلية بين عمليات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في نظام الإنتاج الرشيق- دراسة تحليلية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في شركة اور وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية.
- 3- السلطاني علي حاتم رحمن، 2020، الفيزياء التنظيمية وتأثيرها في حيوية المنظمات: الدور التفاعلي لقيادة الفكر دراسة ميدانية في شركة زين العراق للاتصالات، أطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة.
- 4- الغانمي، ايمان محمد جواد، 2016، توظيف عمليات إدارة المعرفة في تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية – دراسة ميدانية في مديرتي التربية العامة في محافظتي كربلاء وبابل، أطروحة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء.
- 5- الوندائي، هشام طلعت عبد الحكيم، 2002، أثر الميزة التنافسية في الأداء ودورها في بناء المحفظة الاستثمارية الكفوة- دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية، أطروحة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية.

ب- البحوث والدوريات

- 6- النعيمي، صلاح عبد القادر وعذيب، عامر فدعوس (2016) "دور عمليات ادارة المعرفة في التسويق الابتكاري بحث تحليلي لعينة من مديري الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية, مجلة العلوم الاقتصادية والادارية , المجلد 22, العدد 89.

7-خلوفي, سفيان, (2021) "تحليل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج القوى الخمس لبورتر ونموذج بيستل (2004-2019)", مجلة العلوم التجارية والتسيير , المجلد 17, العدد 1.

8-محمد, عصام حماده حامد,(2021)" التحليل التنافسي لقطاع النقل الجوي بالتطبيق على شركة مصر للطيران باستخدام نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر", المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, المجلد 12 , العدد 4.

ثانياً: المصادر الاجنبية

A. Books

- 9- Brooks, S. M., & Saltzman, J. M. (2016). Creating the vital organization: Balancing short-term profits with long-term success. Springer.
- 10-Dalkir, K 2017, Knowledge management in theory and practice, 3rd edn, Massachusetts Institute of Technology, Burlington, USA.
- 11-Janes, A., & Sutton, C. (2018). Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage. McGraw Hill.

B. Thesis and Dissertations

- 12- Bishwas, S. K. (2015). Achieving organization vitality through strategic knowledge management and vitalization processes: A study of select industries (Unpublished Doctoral Thesis).
- 13- Kordab, M. (2023). Measuring knowledge management processes in auditing and consultancy firms.
- 14- Mohammed, A. A. (2018). An investigation into the relationship between talent management processes and knowledge management processes: a case of the higher education sector in Queensland, Australia (Doctoral dissertation, University of Southern Queensland).

C. Journal & Periodicals

- 15-** A Rauof, R., & BH Zakaria, A. A. (2018). Knowledge management processes a tool to support the product development process: An Exploratory study in general company for the manufacture of ready-made clothes-Nineveh. *TANMIYAT AL-RAFIDAIN*, 37(117), 35-50.
- 16-** Adewale, O. O., Abolaji, A. J., & Kolade, O. J. (2011). Succession planning and organizational survival: Empirical study on Nigerian private tertiary institutions. *Serbian Journal of Management*, 6(2).
- 17-** Akpotu, C., & Konyefa, R. (2018). Managerial mentoring behaviour and corporate vitality in the Nigerian Aviation Sector. *Advances in social sciences Research Journal*, 5(10).
- 18-** Al Shraah, A., Abu-Rumman, A., Al Madi, F., Alhammad, F. A. F., & AlJboor, A. A. (2022). The impact of quality management practices on knowledge management processes: a study of a social security corporation in Jordan. *The TQM Journal*, 34(4), 605-626.
- 19-** Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- 20-** Alavi, m., visentin, d. C., thapa, d. K., hunt, g. E., watson, r., & cleary, m. (2020). "Chi-square for model fit in confirmatory factor analysis". *Journal of advanced nursing*, 76(9), 2209–2211.
- 21-** Al-Hadrawi, B. K., & Jawad, A. R. (2022). The Relationship Between Vitality and Flourishing in the workplace in the Industry 4.0. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 28(3).
- 22-** Al-Hashem, A. O. (2020). "IT-Based knowledge management processes, e-services innovation and e-Loyalty." *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 98(10), 1765-1776.
- 23-** Alhawari, S., Karadsheh, L., Talet, A. N., & Mansour, E. (2012). Knowledge-based risk management framework for information technology project. *International Journal of Information Management*, 32(1), 50-65.
- 24-** Al-Hayaly, M. A. M., & Alnajjar, F. J. S. (2016). Knowledge management processes and their impact on organizational performance, the adoption balanced scorecard: the

- moderating role of quality assurance standards—an applied study on Private Jordanian Universities. *International Journal of Business and Management*, 11(6), 70.
- 25-**Alkaffaf, M., Muflih, M., & Al-Dalahmeh, M. (2018). An integrated model of knowledge management enablers and organizational creativity: The mediating role of knowledge management processes in social security corporation in Jordan. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 96(3), 677-700.
- 26-**Al-Qatawneh, N. A. W., Al-Tarawneh, S. J., Al-Qatawneh, N. A. W., & Al-Adaileh, R. M. (2019). The impact of knowledge management processes on operational performance as mediated by IT agility. *International Review of Management and Marketing*, 9(1), 36.
- 27-**Alrubaiee, L., Alzubi, H. M., Hanandeh, R. E., & Al Ali, R. (2015). "Investigating the relationship between knowledge management processes and organizational performance the mediating effect of organizational innovation." *International Review of Management and business research*, 4(4 Part 1), 989.
- 28-**Aminbeidokhti, A., Nikabadi, M. S., & Hoseini, A. M. (2016). The role of transformational leadership and knowledge management processes on the rate of organisational innovation. *International Journal of knowledge management studies*, 7(3-4), 270-287.
- 29-**Ana-Maria, G., Constantin, B., & Catalina, R. (2009). The strategic performance management process. *Piața Romană*.
- 30-**A-Obeidi, P. (2021) The influence of organizational physics on the vitality of organizations. *Journal of Administrative Information and Decision Sciences* Volume 24.
- 31-**Asa, A. R., Campbell, H., & Nautwima, J. P. (2022). A Critical Review of Organizing Knowledge Management for Innovation. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 8(2), 7-15.
- 32-**Awaja, A. R., Awaja, D. S., & Raju, V. (2018). Knowledge Management Process Capability on Service Quality in Palestinian Universities. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 3(8), 447-454.
- 33-**Baporikar, N. (2015). Information strategy as enabler of competitive advantage. *Economics: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, 599-610.
- 34-**Baugh, C. W., Dorner, S. C., Levine, D. M., Handley, N. R., & Mooney, K. H. (2022). Acute home-based care for patients with cancer to avoid, substitute, and follow emergency department visits: a conceptual framework using Porter's Five Forces. *Emergency Cancer Care*, 1(1), 8.

-
- 35-**Berndt,R.(2013) .Management Stratigien.2000(vol.6) Springer-Verlag.p.154.
- 36-**Bhatia, J. (2016). Porter's Five Forces Industry Analysis of Indian Passenger Car Industry. Pacific Business Review International, 8(7), 113-123.
- 37-**Biriowu, C. S., & Ofurum, U. A. (2020). Employee engagement and organizational survival. World Journal of Innovative Research, 9(5).
- 38-**Birru, A. C., Sudarmiatin, S., & Hermawan, A. (2022). Competitive strategies in the lodging service sector: Five porter analyses and case study SWOT analysis. Journal of Business and Management Review, 3(1), 001-017.
- 39-**Bishwas, S. K. (2011). Conceptualization of organization vitality based on strategic knowledge management. Global Journal of e-business and Knowledge Management, 7(1).
- 40-**Bishwas, S. K. (2015). Achieving organization vitality through innovation and flexibility: An empirical study. Global Journal of Flexible Systems Management, 16,.
- 41-**Bishwas, S. K., & Sushil. (2016). LIFE: an integrated view of meta organizational process for vitality. Journal of Management Development, 35(6).
- 42-**Bohari, A. M., Cheng, W. H., & Fuad, N. (2013). An analysis on the competitiveness of halal food industry in Malaysia: an approach of SWOT and ICT strategy. Malaysia Journal of Society and Space, 9(1), 1-11.
- 43-**Brooks, S. M., & Saltzman, J. M. (2016). Creating the vital organization: Balancing short-term profits with long-term success. Springer.
- 44-**Brown, T. A., & Moore, M. T. (2012). "Confirmatory factor analysis." Handbook of structural equation modeling, 361, 379.
- 45-**Budiharso, T. (2022). Porter's Five Forces: Evaluating Education Management Practices in the Postgraduate Program of UIN RM Said Surakarta, Indonesia. Journal of Social Studies Education Research, 13(1), 164-192.
- 46-**Bujang, m., omar, e., & baharum, n. (2018). "A review on sample size determination for cronbach's alpha test: a simple guide for researchers". Pg - 85-99 lid - 10.21315/mjms2018.25.6.9 [doi]. The malaysian journal of medical sciences, 25(6)(1394-195x (print)), 85-99.
- 47-**Canale, A. M., Herdklotz, C., & Wild, L. (2013). Mid-career faculty support: The middle years of the academic profession. Faculty Career Development Services, the Wallace Center, Rochester Institute of Technology, 10.
-

- 48-**Carlos Bou-Llusar, J., & Segarra-Ciprés, M. (2006). Strategic knowledge transfer and its implications for competitive advantage: an integrative conceptual framework. *Journal of knowledge management*, 10(4), 100-112.
- 49-**Chesula, O. W., & Kiriinya, S. N. (2018). Competitiveness in the telecommunication sector in Kenya using Porters five forces model. *International Journal of Research in Finance and Marketing (IJRFM)*, 8(7), 1-10.
- 50-**Choi, J., Hecht, G. W., & Tayler, W. B. (2013). Strategy selection, surrogation, and strategic performance measurement systems. *Journal of Accounting Research*, 51(1).
- 51-**Claver-Cortés, E., Zaragoza-Sáez, P., & Pertusa-Ortega, E. (2007). Organizational structure features supporting knowledge management processes. *Journal of Knowledge management*, 11(4), 45-57.
- 52-**Dang, R. J., & McKelvey, M. (2016). Knowledge management processes and the formation of entrepreneurial opportunities. *Journal of Innovation Economics Management*, 19(1).
- 53-**Dankoski, M. E., Palmer, M. M., Nelson Laird, T. F., Ribera, A. K., & Bogdewic, S. P. (2012). An expanded model of faculty vitality in academic medicine. *Advances in health sciences education*, 17.
- 54-**David, A. M. (2019). Porter's competitive strategies influence on performance of mobile telecommunication companies in Kenya. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 7(02), 1014-1022.
- 55-**De Lima, E. P., da Costa, S. E. G., & Angelis, J. J. (2009). Strategic performance measurement systems: a discussion about their roles. *Measuring Business Excellence*.
- 56-**Dobbs, M. E. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness review*, 24(1), 32-45.
- 57-**Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2010). The effect of organizational culture on knowledge management practices and innovation. *Knowledge and Process Management*, 17(2), 82-94.
- 58-**Ebongkeng, H. (2018). Organizational Change and Performance Case study: African Financial Company SOFINA SA, Cameroon. *Business Management. CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCE*.
- 59-**Elgamal, M. (2018). Dynamic organizational capabilities: the joint effect of agility, resilience and empowerment. *Journal of Human Resource Management*, 6(2).

- 60-**Evans, S. K. (2015). Defining distinctiveness: The connections between organizational identity, competition, and strategy in public radio organizations. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 42-67.
- 61-**Ghicajanu, M. (2021). Competitive analysis of the business with the Michael Porter model. *Annals of the University of Petroșani. Economics*, 21(1), 169-178.
- 62-**Goswami, A. K., Agrawal, R. K., & Goswami, M. (2020). Influence of national culture on knowledge management process: literature review and research agenda. *Benchmarking: An International Journal*.
- 63-** Gray, J. (2018). Life, death, or zombie? The vitality of international organizations. *International Studies Quarterly*, 62(1), 1-13.
- 64-**Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic change*, 15(5), 213-229.
- 65-**Haamann, T., & Basten, D. (2018). The role of information technology in bridging the knowing-doing gap: an exploratory case study on knowledge application. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 705-741.
- 66-**Hair, J. F; Black, W. C; Babin, B. J; Anderson, R. E & Tatham, R., (2014) " Multivariate Data Analysis " , 7th edition., Pearson Education Limited. United States of America.
- 67-**Harvey, G., & Turnbull, P. (2020). Ricardo flies Ryanair: Strategic human resource management and competitive advantage in a Single European Aviation Market. *Human Resource Management Journal*, 30(4).
- 68-**Hegazy, F. M., & Ghorab, K. E. (2015). The effect of knowledge management processes on organizational business processes' and employees' benefits in an academic institution's portal environment. *Communications of the IBIMA*, 2015, b1-32.
- 69-**Hifza, J., Palapa, A., & Maskur, A. (2020). The Strategic Foundation for Competitive Excellent Development in Integrated Islamic Primary Schools in Indonesia. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29, 1747-1753.
- 70-**Hildbrand, S., & Bodhanya, S. (2015). Guidance on applying the viable system model. *Kybernetes*, 44(2), 186-201.
- 71-**Hoque, Z., & Chia, M. (2012). Competitive forces and the levers of control framework in a manufacturing setting: A tale of a multinational subsidiary. *Qualitative research in accounting & management*, 9(2), 123-145.
- 72-**Huggins, R., & Izushi, H. (2015). The Competitive Advantage of Nations: origins and journey. *Competitiveness Review*, 25(5), 458-470.

- 73-**Iles, P., & Yolles, M. (2003). Complexity, HRD and organisation development: Towards a viable systems approach to learning, development and change. HRD in a complex world.
- 74-**Indiatsy, C. M., Mucheru, S. M., Mandere, E. N., Bichanga, J. M., & Gongera, E. G. (2014). The application of Porter's five forces model on organization performance: A case of cooperative bank of Kenya Ltd.
- 75-**Indrarathne, P. K. G., Ranadewa, K. A. T. O., & Shanika, V. G. (2020). Impact of competitive forces to the contractors in Sri Lanka: an industry analysis using porter's five forces.
- 76-**Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, organizations and society*, 28(7-8).
- 77-**Kabeyi, M. J. B. (2018). Michael porter's five competitive forces and generetic strategies, market segmentation strategy and case study of competition in global smartphone manufacturing industry. *IJAR*, 4(10), 39-45.
- 78-**karageorgou, z. (2022). the impact of knowledge management processes on teachers' digital skills. *European journal of education studies*, 9(7).
- 79-**Kasper Kernot Jorgensen Cand.(2013) Mercnnoation and Organizational Vitality In an International Company Special/ Master Thesis Author: . International Business Studies/ Master of Science in International Business Studies Copenhagen Business.
- 80-**Kharub, M., & Sharma, R. (2017). Comparative analyses of competitive advantage using Porter diamond model (the case of MSMEs in Himachal Pradesh). *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 27(2), 132-160.
- 81-**Khoa , B., & Hoa, L. (2021). The effect of knowledge management process on the employee commitment: Evidence from digital marketing industry. *Management Science Letters*, 11(5), 1557-1564.
- 82-**Kilduff, G. J., Elfenbein, H. A., & Staw, B. M. (2010). The psychology of rivalry: A relationally dependent analysis of competition. *Academy of management journal*, 53(5), 943-969.
- 83-**Kloot, L., & Martin, J. (2000). Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. *Management accounting research*, 11(2).

-
- 84-**Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- 85-**Lavrusheva, O. (2020). The concept of vitality. *Review of the vitality-related research domain. New Ideas in Psychology*, 56.
- 86-**Lee, D. S., Choi, C. H., Sanders, D. W., Beckers, L., Riback, J. A., Brangwynne, C. P., & Wingreen, N. S. (2023). Size distributions of intracellular condensates reflect competition between coalescence and nucleation. *Nature Physics*, 19(4), 586-596.
- 87-**Liu, M., Wang, K., & Wu, Q. (2011). Survival analysis of stochastic competitive models in a polluted environment and stochastic competitive exclusion principle. *Bulletin of mathematical biology*, 73, 1969-2012.
- 88-**Lord, J., Weech-Maldonado, R., Blackburn, J., & Carroll, N. (2021). Examination of nursing home financial distress via Porter's five competitive forces framework. *Health Care Management Review*, 46(3), E50-E60.
- 89-**Lu, I. Y., Kuo, T., Lin, T. S., Tzeng, G. H., & Huang, S. L. (2016). Multicriteria decision analysis to develop effective sustainable development strategies for enhancing competitive advantages: Case of the TFT-LCD industry in Taiwan. *Sustainability*, 8(7), 646.
- 90-**Mahat, M. (2019). The competitive forces that shape Australian medical education: An industry analysis using Porter's five forces framework. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 1082-1093.
- 91-**Mahdi, O. R., & Nassar, I. A. (2021). The business model of sustainable competitive advantage through strategic leadership capabilities and knowledge management processes to overcome covid-19 pandemic. *Sustainability*, 13(17), 9891
- 92-**Maher, T. H. (1982). Institutional Vitality in Higher Education. *AAHE-ERIC/Higher Education Research Currents. AAHE Bulletin*.
- 93-**Malhotra, A., Hughes, J., & Fuentes, D. G. (2022). Guidelines for Assessing and Enhancing the Organizational Vitality of Pharmacy Educational Programs: A Call to Action!. *Pharmacy*, 10(5), 128.
- 94-**Martelo-Landroguez, S., & Cepeda-Carrión, G. (2016). How knowledge management processes can create and capture value for firms?. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(4), 423-433.
-

- 95-**Mary Robinson Bethesda, MD, Organizational Vitality. Tiiehart of nonprofit success, (20 I 7), partnering@capacitypartners.
- 96-**Massaro, M., & Bardy, R. (2016). management process . DLI , Florida Gulf Coast University , FL , USA, (January 2011).
- 97-**Massoudi, A. H., & Birdawod, H. Q. (2023). Applying Knowledge Management Processes to Improve Institutional Performance. Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences, 7(1), 1-10.
- 98-**Mathooko, F. M., & Ogutu, M. (2015). Porter's five competitive forces framework and other factors that influence the choice of response strategies adopted by public universities in Kenya. International Journal of Educational Management, 29(3), 334-354.
- 99-**Mazahreh, A., Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009)" The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan" Journal of Social Sciences 5 (4), P.403.
- 100-**Mehmood, S., Ahmad, I., Khan, M. A., Khan, F., & Whangbo, T. (2022). Sentiment Analysis in Social Media for Competitive Environment Using Content Analysis. Computers, Materials & Continua, 71(3).
- 101-**Merriam Webster's Collegiate Dictionary. 2002. "Knowledge". Retrieved on 4 January 2002 from: <http://www.m-w.com/egi-bin.dictionary>
- 102-**Micic, R. (2015). Leadership role in certain phases of knowledge management processes. Ekonomika, Journal for Economic Theory and Practice and Social Issues, 61(1350-2016-107399), 47-56.
- 103-**Miller, J. G., & Miller, J. L. (1995). Applications of living systems theory. Systems practice, 8, 19.
- 104-**Mohajan, H. K., (2017)," Two criteria for good measurements in research: Validity and reliability". Annals of Spiru Haret University. Economic Series, 17(4), pp.59-82.
- 105-**Mohamed, S. F., & Anumba, C. J. (2004, September). Towards a framework for integrating knowledge management processes into site management practices. In 20th ARCOM Annual Conference (pp. 45-54).
- 106-**Mohapatra, S. (2012). IT and porter's competitive forces model and strategies. Information Systems Theory: Explaining and Predicting Our Digital Society, Vol. 1, 265-281.

- 107-**Moreno Jr, V., & Cavazotte, F. (2015). Using information systems to leverage knowledge management processes: The role of work context, job characteristics and task-technology fit. *Procedia Computer Science*, 55, 360-369.
- 108-**Mugo, P. (2020). Porter's five forces influence on competitive advantage in telecommunication industry in Kenya. *European Journal of Business and Strategic Management*, 5(2), 30-49.
- 109-**Mundhe .E (2016). "an analytical study of knowledge management" .international journal of multifaceted and multilingual studies.volume-3, issue-3.
- 110-**Narayanan, S., Nadarajah, D., Sambasivan, M., & Ho, J. A. (2020). Antecedents and outcomes of the knowledge management process (KMP) in Malaysian SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1-27.
- 111-**Nawi, H. S. A., Shukor, N. S. A., Basaruddin, S., Rahim, N. M., Hassan, R. A., & Jusoff, K. (2012). Determining the Existence of Knowledge Management Processes among Academicians". *Journal of Knowledge Management Practice*, 13(2).
- 112-**Nechansky, H. (2010). The relationship between: Miller's living systems theory and Beer's viable systems theory. *Systems Research and Behavioral Science*, 27(1).
- 113-**Niekols, F., (2001), "The knowledge in knowledge management", available from , <http://www.nikols/articaleshtm>
- 114-**Obeidat, D. B. Y., Hashem, L., & Masa'deh, R. E. (2018). The influence of knowledge management uses on total quality management practices in commercial banks of Jordan. *Modern Applied Science*, 12(11).
- 115-**Obiekwe, O. (2018). Human capital development and organizational survival: A theoretical review. *International Journal of Management and Sustainability*, 7(4).
- 116-**Obu, O. C. (2022). The Determinants of the Attractiveness of an Industry: An Extension of The Porter's Five-Forces Framework. Available at SSRN 4218820.
- 117-**Ode, E., Rigby, J., & Proudlove, N. (2017). How knowledge management processes increase customer value and firm performance through value co-creation. Available at SSRN 3148453.
- 118-**Opele, J. K. (2022). Inter-Professional Collaboration and Knowledge Management Practices among Clinical Workforce in Federal Tertiary Hospitals in Nigeria. *Knowledge Management & E-Learning*, 14(3), 329-343.

-
- 119-**Paliszkiewicz, J. O. (2011). The knowledge management processes in medium enterprises in example of Polish enterprises. *International Journal of Innovation and Learning*, 9(4), 435-450.
- 120-**Paliszkiewicz, J., Svanadze, S., & Jikia, M. (2017). The role of knowledge management processes on organizational culture. *Online Journal of Applied Knowledge Management (OJAKM)*, 5(2), 29-44.
- 121-**Pandey, K. N. (2014). Knowledge management processes: A case study of NTPC and POWERGRID. *Global Business Review*, 15(1), 151-174.
- 122-**Panwar, R., Nybakk, E., Hansen, E., & Pinkse, J. (2016). The effect of small firms' competitive strategies on their community and environmental engagement. *Journal of Cleaner Production*, 129, 578-585.
- 123-**Porter, M. (2015). The competitive advantage of the inner city. In *The city reader* (pp. 358-371). Routledge.
- 124-**Porter, M. (2019). Supply chain integration: does organizational culture matter?. *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*, 12(1), 49-59.
- 125-**Pranadita, N., Rahayu, A., & Wibowo, L. A. (2022, July). The Effect of Work Creation Law on the Five Forces of Competition Related to the Formulation of Competitive Strategies According to Michael E. Porter. In *6th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2021)* (pp. 491-496). Atlantis Press.
- 126-**Prasad, A., & Warriar, L. (2016). Mr. Porter and the new world of increasing returns to scale. *Journal of Management Research*, 16(1),
- 127-**Pringle, James & Jeroen, Huisman, (2011). An industry analysis using porter's five forces framework. *36, Ontario Universities Analysis*, 41(3), 36-5.
- 128-**Qiu,2022 F. C. Research on Activating the Organizational Vitality of Chinese Technology Enterprises in Digital Age.
- 129-**Rachapaettayakom, P., Wiriyapinit, M., Cooharajanone, N., Tanthanongsakkun, S., & Charoenruk, N. (2020). The need for financial knowledge acquisition tools and technology by small business entrepreneurs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9, 1-28.
- 130-**Rajnoha, R., & Lesníková, P. (2016). Strategic performance management system and corporate sustainability concept-specific parametres in Slovak Enterprises. *Journal of Competitiveness*.
-

- 131**-Ramadhan, A., & Setiyani, L. (2020). THE ANALYSIS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESS ON SOFTWARE DEVELOPMENT PROCESS: A SYSTEMATIC REVIEW. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 522-535.
- 132**-Rana, G., & Goel, A. K. (2017). Knowledge management process at BHEL: a case study. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 8(1-2), 115-130.
- 133**-Raudeliūnienė, J.; Davidavičienė, V.; Jakubavičius, A. 2018. Knowledge management process model, *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 5(3): 542-554.
- 134**-Roebianto, A. D. I. Y. O., Savitri, S. A., Aulia, I. R. F. A. N., Suciyan, A. R. I. E., & Mubarakah, L. A. I. L. A. T. U. L. (2023). Content validity: Definition and procedure of content validation in psychological research. *TPM*, 30(1), 5-18
- 135**-Sabherwal, R., & Becerra-Fernandez, I. (2005). Integrating specific knowledge: insights from the Kennedy Space Center. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52(3), 301-315.
- 136**-Sahibzada, U. F., Cai, J., Latif, K. F., & Sahibzada, H. F. (2020). Knowledge management processes, knowledge worker satisfaction, and organizational performance: Symmetric and asymmetrical analysis. *Aslib Journal of Information Management*.
- 137**-Sanders, D. W., Kedersha, N., Lee, D. S., Strom, A. R., Drake, V., Riback, J. A., ... & Brangwynne, C. P. (2020). Competing protein-RNA interaction networks control multiphase intracellular organization. *Cell*, 181(2), 306-324.
- 138**-Sangari, M. S., Hosnavi, R., & Zahedi, M. R. (2015). The impact of knowledge management processes on supply chain performance: An empirical study. *The International Journal of Logistics Management*.
- 139**-SEM-ANN analysis of the impacts of Blockchain on competitive advantage. *Industrial Management & Data Systems*, 123(3), 967-1004. Leong, L. Y., Hew, J. J., Lee, V. H., Tan, G. W. H., Ooi, K. B., & Rana, N. P. (2023). An
- 140**-Sewdass, N. (2014). Identifying knowledge management processes and practices used for decision-making and knowledge sharing in the modern San community. *TD: The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa*, 10(4), 1-18.
- 141**-Shah, S. A. M., Khan, I., & Amjad, S. (2013). The role of social media in developing an effective knowledge management process in professional service firms. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(14), 775.

-
- 142**-Sheehan, N. T. (2010). A risk-based approach to strategy execution. *Journal of business strategy*, 31(5), 25-37.
- 143**-Slamecka, V 1975, 'Opinion Paper. Pragmatic observations on theoretical research in information science', *Journal of the Association for Information Science and Technology*, vol. 26, no. 6, pp. 318-20.
- 144**-Soniewicki, M. (2014). The characteristics of knowledge management processes in the Polish service industry companies. *Przegląd Organizacji*, (7), 40-46.
- 145**-Starbuck, W. H. (1965). Organizational growth and development. *Handbook of organizations*, 111.
- 146**-Supyuenyong, V., & Swierczek, F. W. (2011). Knowledge management process and organizational performance in SMEs. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 7(2), 1-21.
- 147**-Takata, H. (2016). Effects of industry forces, market orientation, and marketing capabilities on business performance: An empirical analysis of Japanese manufacturers from 2009 to 2011. *Journal of Business Research*, 69(12), 5611-5619.
- 148**-Teixeira, E. K., Oliveira, M., & Curado, C. (2020). Linking knowledge management processes to innovation: A mixed-method and cross-national approach. *Management Research Review*, 43(3), 332-349.
- 149**-Teixeira, E. K., Oliveira, M., & Curado, C. M. M. (2018). Knowledge management process arrangements and their impact on innovation. *Business Information Review*, 35(1), 29-38.
- 150**-Tomar, D. (2020). Porter's competitive forces model and SWOT analysis to payments. *International Journal of Information*, 10(2), 45-49.
- 151**-Tummers, L., Steijn, B., Nevicka, B., & Heerema, M. (2018). The effects of leadership and job autonomy on vitality: Survey and experimental evidence. *Review of public personnel administration*, 38(3).
- 152**-Ulkhag, M. M., Wijayanti, W. R., Dewi, W. R., Prayogo, A., Aulia, F. S., Utami, A. A., & Mustikasari, A. (2018, May). Formulating a marketing strategy of SME through a combination of 9Ps of marketing mix and Porter's five forces: a case study. In *Proceedings of the 1st International Conference on Big Data Technologies* (pp. 109-114).
-

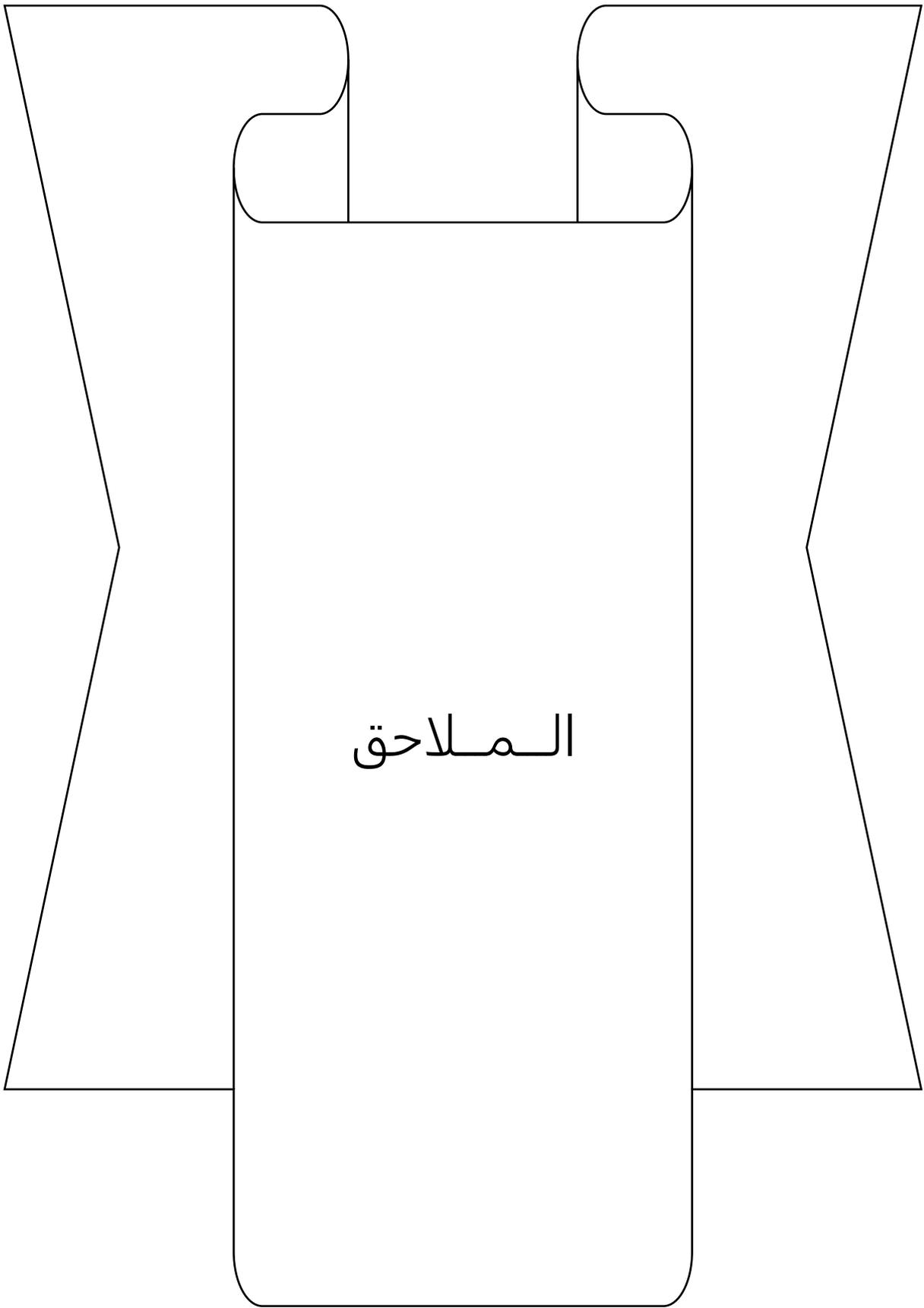
- 153-**Umer, M., Nawaz, F., & Murad, A. (2023). Reconciling the impact of knowledge management processes on knowledge worker productivity. *Knowledge Management & E-Learning*, 15(2), 269.
- 154-**Vdovin, K. (2019). Perspectives of development of medical tourism in the Russian federation: analysis of competitive environment by method of data environment analysis. *Vestnik universiteta*, (6), 57-67.
- 155-**Wahba, M. (2015). The impact of organizational structure on knowledge management processes in Egyptian context. *The Journal of Developing Areas*, 275-292.
- 156-**Wallace-Hulecki, L. (2017). Sustaining Institutional Vitality in a VUCA World. VUCA World Academy Conference. Available at: <http://www.chairacademy.com/conference/2017/conpap/WallaceHulecki.pdf>
- 157-**Wang, W., & Chang, P. P. (2009). Entrepreneurship and strategy in China: why “Porter's five forces” may not be. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 1(1), 53-64.
- 158-**Wee, C. H. (2017). Think tank—beyond the five forces model and blue ocean strategy: an integrative perspective from Sun Zi Bingfa. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(2), 34-45.
- 159-**Wee, J. & Chua, A. (2013). The peculiarities of knowledge management processes in SMEs – The case of Singapore. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 985-972.
- 160-**Wei-he, H., & Qiu-yan, Z. (2006, October). Development of an instrument to measure knowledge management processes. In 2006 International Conference on Management Science and Engineering (pp. 1262-1268). IEEE.
- 161-**Wendra, W., & Alhadar, F. M. (2020). The Influence of Knowledge Management Processes on Intellectual Capital and Innovation Performance, 5(3), 179–187.
- 162-**Xiang, Y., Yanmei, X., & Long, L. (2011, July). Notice of Retraction: Study on corporate vitality from perspective of dynamic capabilities view. In 2011 International Conference on Product Innovation Management (ICPIM 2011) (pp. 79-86). IEEE.
- 163-**Yolles, M. (1999). Towards a viable systems theory of joint ventures.
- 164-**Yu, H. H. K., Chiu, D. K., & Chan, C. T. (2023). Resilience of Symphony Orchestras to Challenges in the COVID-19 Era: Analyzing the Hong Kong Philharmonic Orchestra With Porter's Five Force Model. In *Handbook of Research on Entrepreneurship and Organizational Resilience During Unprecedented Times* (pp. 586-601). IGI Global.

- 165-**Yu, H. H. K., Chiu, D. K., & Chan, C. T. (2023). Resilience of Symphony Orchestras to Challenges in the COVID-19 Era: Analyzing the Hong Kong Philharmonic Orchestra With Porter's Five Force Model. In Handbook of Research on Entrepreneurship and Organizational Resilience During Unprecedented Times (pp. 586-601). IGI Global.
- 166-**Yunna, W., & Yisheng, Y. (2014). The competition situation analysis of shale gas industry in China: Applying Porter's five forces and scenario model. Renewable and Sustainable Energy Reviews, 40, 798-
- 167-**Zack, M., (2003), "Developing Knowledge management strategies", California management review, Vol. (41), No. (3).
- 168-**Zaim, H., Keceli, Y., Jaradat, A., & Kastrati, S. (2018). The effects of knowledge management processes on human resource management: Mediating role of knowledge utilization. Journal of Science and Technology Policy Management, 9(3), 310-328.
- 169-**Zhou, C., Liu, Z., Niu, S., & Zhao, L. (2009, December). The basic task analysis in the knowledge management process. In 2009 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering (Vol. 1, pp. 376-378). IEEE.
- 170-**Zwain, A. A. A., Lim, K. T., & Othman, S. N. (2012). Knowledge management processes and academic performance in Iraqi HEIs: An empirical investigation. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2(6), 273-293.

D. International Information Network (Internet)

171-<https://www.alarabiya.net>.

172-<https://www.wikipedia.org>.



الملاحق

ملحق رقم (1)

أسماء السادة الخبراء الذين حكموا استمارة الاستبانة

مكان العمل	الاختصاص	الاسم	اللقب العلمي	ت
جامعة القادسية	ادارة استراتيجية	احسان دهش جلاب	أ.د.	1
جامعة كربلاء	إدارة استراتيجية	احمد كاظم اليساري	أ.د.	2
جامعة القادسية	إدارة انتاج وملبيات	اسيل علي مزهر	أ.د.	3
جامعة بابل	إدارة المعرفة والموارد البشرية	آمال غالب راشد المعموري	أ.د.	4
جامعة وارث الانبياء	احصاء	جاسم ناصر حسين	أ.د.	5
جامعة الكوفة	سلوك تنظيمي ونظرية منظمة	حاكم احسوني الميالي	أ.د.	6
جامعة القادسية	إدارة لوجستيات	حامد كاظم متعب الشيباوي	أ.د.	7
جامعة القادسية	إدارة تسويق	حسين عبد الرسول	أ.د.	8
جامعة بغداد	موارد بشرية	غني دحام الزبيدي	أ.د.	9
جامعة القادسية	نظم معلومات ادارية وادارة معرفة	فراس عدنان الطباطبائي	أ.د.	10
كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة	إدارة عمليات	قاسم نايف المحياوي	أ.د.	11
جامعة كربلاء	إدارة عمليات	محمود فهد عبد علي	أ.د.	12
جامعة كربلاء	إدارة مالية	ميثم ربيع الحسنوي	أ.د.	13
جامعة بغداد	موارد بشرية وسلوك تنظيمي	ناظم جواد عبد	أ.د.	14
جامعة كربلاء	تسويق وسلوك تنظيمي	الهام ناظم عبدالهادي الشيباني	أ.م.د.	15

♦ رتبت الأسماء حسب الحروف الهجائية.

ملحق رقم (2)

جدول تحديد حجم العينة

N	S	N	S	N	S
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	1000000	384

Sources: Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and psychological measurement, 30(3), 607-610.

ملحق رقم (3)

استمارة التحكيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

برنامج الدكتوراه

تقييم آراء الخبراء عن (صدق أداة القياس) الخاص بمشروع

بحث أطروحة الدكتوراه الموسومة

تأثير قوى التنافس في حيوية منظمات الأعمال من خلال توسيط عمليات إدارة المعرفة .

**(The impact of competitive forces on the vitality of business organizations
through the mediation of knowledge management processes)**

بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في شركة اسياسيل للاتصالات

إعداد الطالب

احمد محمد شهيد

2023 م

إشراف

الاستاذ الدكتور اكرم محسن الياسري

الاستاذ الدكتور فيصل علوان الطائي

1444 هـ

حضرة الاستاذ الدكتور.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اضع بين ايديكم الكريمة الاستبانة الخاصة بأطروحة الدكتوراه الموسومة (تأثير قوى التنافس في

حيوية منظمات الاعمال من خلال توسيط عمليات ادارة المعرفة - دراسة تحليلية لآراء عينة

من المديرين في شركة اسيسيل للاتصالات)

وكونكم من القامات العلمية المعروفة في ادارة الاعمال، نرجو تفضلكم بإبداء الملاحظات التي ترونها مناسبة، والتي تسهم في تقويم هذه الاستبانة، واغناء هذه الاطروحة.

وقد تم اعتماد على مقياس (Likert) لتحديد اجابات افراد عينة البحث.

نرجو التفضل بأبداء آراؤكم حول الاستبانة ومكوناتها وفقراتها، مع بيان الملاحظات الضرورية ان سمحتم، في ضوء الاجابة على الاسئلة الآتية:

1. هل ان اسئلة الاستبانة تعبر بوضوح عن كل متغير تنتمي اليه ؟
2. هل ان الاسئلة تعبر بوضوح عن الابعاد في كل متغير؟
3. هل ان اسئلة الاستبانة واضحة وتخدم اهداف البحث ؟
4. هل هناك اسئلة اخرى يمكن اضافتها ؟
5. هل مكان التطبيق المقترح مناسب ام تقترحون مكان تطبيق افضل ؟

وقد أعدت الاستبانة وفقا لمجموعة من المقاييس العالمية المعتمدة، وبالنظر لعدم توفر مقياس جاهز لمتغير قوى التنافس لبورتر , فقد تم تطوير مقياس من خلال الاستعانة ببعض المصادر وكما في الجدول الآتي :

(المقاييس المعتمدة في البحث)

المقياس	عدد الاسئلة	المتغيرات		ت
		الفرعية	الرئيسية	
(Rami Alrawashdeh 2013) (Eileen Wanyonyi,2021)	7	القوة التفاوضية للمشتريين	قوى التنافس لبورتر	1
	7	القوة التفاوضية للموردين		
	7	تهديد المنتجات البديلة		
	5	تهديد الداخلين الجدد		
	5	تهديد المنافسين الحاليين		
(Obeidat,&others,2018)	5	عملية اكتساب المعرفة	عمليات ادارة المعرفة	2
	5	عملية خزن المعرفة		
	4	عملية نقل المعرفة		
	4	عملية تطبيق المعرفة		
(Bishwas,2015:8)	5	البقاء	حيوية المنظمات	3
	3	النمو		
	5	الأداء		

المحور الأول / المعلومات التعريفية بعينة البحث

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة

أ- النوع الإجتماعي:

ن

ث

ب- الفئة العمرية:

50-41

40-31 سنة

30 سنة فأقل

سنة

61 سنة فأكثر

60-51 سنة

ج- المؤهل العلمي:

عليا

بكالوريوس

دبلوم

اعدادياً

د- مدة الخدمة الفعلية:

30-21 سنة

20-11 سنة

أقل من 10 سنوات

31 سنة فأكثر

الفقرات المتعلقة بمتغيرات البحث /المحور الثاني

أولاً:- قوى التنافس : وهي القوى التنافسية التي تحدد البقاء والخيارات الاستراتيجية وربحية الأعمال. و تشمل التنافس بين المتنافسين، والقدرة التفاوضية للمشتريين، وتهديد الوافدين، والقدرة التفاوضية للموردين، والتهديد البدائل: -

1- القوة التفاوضية للمشتريين: هي قدرة المشتري على خفض أسعار منتج معين عادة إلى ما دون سعر البيع العادي.

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		الملاحظات
		تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	
1	من الصعب على المشتريين التحول من خدماتنا إلى خدمات منافسينا .					
2	نتفاوض حول اسعار الخدمات مع زبائننا .					
3	قطاع الاتصالات متحسس لاسعار الخدمات .					
4	تركيز المشتري في السوق منخفض .					
5	في حال وجود الخدمات البديلة بسعر أفضل ، يتحول المشترون إليها بسهولة .					
6	تقدم شركتنا خدمات مهمة لزبائننا .					
7	يشترى زبائننا كمية كبيرة من خدماتنا .					

2- القوة التفاوضية للموردين: هي مخاطر تهديد الموردين للشركات بارتفاع أسعار المنتجات.

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		الملاحظات
		تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	
1	يقوم المجهزون احيانا ببيع بعض الخدمات مباشرة الى الزبائن .					

					شركتنا لديها اطلاع جيد بخدمات الموردين والسوق .	2
					تتفاوض شركتنا مع الموردين على أسعار الخدمات.	3
					يقدم المجهزون خدمات بجودة عالية.	4
					تكاليف التحويل الى مجهز اخر عالية.	5
					تعتمد شركتنا على الموردين في مجالات متعددة .	6
					هناك الكثير من الموردين في السوق.	7

3- تهديد المنتجات البديلة: هو توافر منتج بديل يمكن أن يخدم نفس الغرض مثل منتجات الشركة وهو المنتج الذي توفره شركات مختلفة في السوق ويعطي مزايا مماثلة للمشتريين مثل المنتجات المعروضة في هذا القطاع.

الملاحظات	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات	ت
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					نقوم بتقديم خدماتنا من شركة معينة.	1
					التحول إلى خدمات شركات اخرى مكلف لربانني.	2
					في السوق العلامات التجارية واضحة والمنافسة ايجابية.	3
					لا يوجد فرق كبير في الخدمة بين شركتنا والشركات المنافسة .	4
					تتنافس اسعار الخدمات البديلة الى حد ما مع بعضها البعض.	5
					يفضل الزبون خدمات شركة معينة .	6
					توجد العديد من البدائل المتاحة في السوق, غير الخدمات التي نقدمها.	7

4- **تهديد الداخلين الجدد:** بمعنى أن الشركات الحالية تواجه تهديدًا من الشركات الجديدة التي تدخل في نفس السوق التي تعمل فيها.

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		الملاحظات
		تتنمي	لا تتنمي	واضحة	غير واضحة	
1	ينطلب العمل استثمارًا رأسماليًا مرتفعًا.					
2	تواجه الشركات الجديدة في السوق صعوبة في اكتساب الزبائن.					
3	تقوم شركتنا بتقديم خدمات متميزة للغاية.					
4	تكاليف تحول الزبون الى شركة اخرى مرتفعة.					
5	متطلبات الترخيص والضرائب على النشاط التجاري مرتفعة للغاية					

5: **تهديد المنافسين الحاليين:** اي ان الشركة تواجه تهديدا من شركات تقدم نفس الخدمة وتنافسها في السوق .

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		الملاحظات
		تتنمي	لا تتنمي	واضحة	غير واضحة	
1	لا يؤثر المنافسون الحاليون على استراتيجية تسعير خدمات شركتنا .					
2	قطاع الاتصالات المتنقلة ذو تكاليف ثابتة عالية.					
3	عمل شركتنا ينمو بمعدل اسرع من منافسيها.					
4	من السهل على المنافسين مغادرة السوق.					
5	خدمات شركتنا متميزة للغاية.					

ثانياً:- عمليات ادارة المعرفة : أنها درجة إنشاء موارد المعرفة ومشاركتها واستخدامها من قبل المنظمة عبر حدودها الوظيفية.

1- عمليات اكتساب المعرفة: وهي اليات جمع المعلومات ودمجها وربطها بالخبرات السابقة.

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		الملاحظات
		تتتمي	لا تتتمي	واضحة	غير واضحة	
1	لدى شركتنا نظام توثيق ,يطبقه الموظفون في كل المستويات.					
2	لدى شركتنا برنامج لتبسيط المراحل المطلوبة لتقديم الخدمة.					
3	لدى شركتنا برنامج لالغاء الانشطة والتدريب غير الضروريين .					
4	تهتم شركتنا بالافكار والاراء والمقترحات الجديدة التي يقدمها الموظفون.					
5	تهتم شركتنا بتحفيز ومكافأة الموظفين المبدعين .					

2- عملية خزن المعرفة: وتعني عمليات الاحتفاظ والبحث والادامة والوصول والاسترجاع للمعلومات في الشركة.

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		الملاحظات
		تتتمي	لا تتتمي	واضحة	غير واضحة	
1	تشجع الشركة موظفيها على البحث عن افكار جديدة من جميع المصادر المتاحة (داخلية وخارجية)وخزنها.					
2	يقوم كل قسم في الشركة بتحديد المعرفة المهمة في مجاله او اختصاصه، ليتم خزنها توزيعها وتبادلها بين موظفي القسم.					
3	عندما تنشأ معرفة جديدة، تقوم الشركة بتصنيفها (تعديلها) لتكون مناسبة لبيئة العمل.					
4	الشركة لها قاعدة بيانات شاملة وكافية (قاعدة معرفة) , وهي متاحة لجميع الموظفين .					

					5	توثق الشركة المعرفة المكتسبة الجديدة لكل مشروع تم انجازه.
--	--	--	--	--	---	---

3- **عملية نقل المعرفة:** وهو نشاط يهدف الى تحويل المعلومات من شخص الى اخرين في الشركة .

الملاحظات	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات	ت
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					يسهل نظام المعلومات في الشركة، تشارك الافكار بين موظفين اثنين، اوبين الموظفين، لتحقيق الابتكار او الابداع .	1
					تهتم الشركة بالمشاركة في المؤتمرات وورش العمل في داخل العراق وخارجه، كوسيلة للحصول على المعرفة.	2
					تشجع الشركة موظفيها على المشاركة في برامج التدريب داخل وخارج العراق لاكتساب المعرفة في مجالات عملهم.	3
					تحدد الشركة المعرفة المهمة، وتنقي منها الاكثر اهمية لتوزيعها على الموظفين وتداولها بينهم.	4

4- **عملية تطبيق المعرفة:** وتعني استعمال المعلومات واعادة استعمالها والاستفادة منها .

الملاحظات	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات	ت
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					تمنح شركتنا موظفيها حرية التنظيم وتنفيذ الوظيفة بالطرق والوسائل التي يرونها مناسبة.	1
					تلتزم شركتنا بقوة بالأفكار الجديدة بسبب دورها المهم في تحقيق الابداع.	2
					تسعى الشركة لتأهيل موظفيها من خلال منح الاجازات الدراسية للحصول على التكنولوجيا الحديثة في قطاع الاتصالات.	3
					تشجع شركتنا موظفيها على الاستفادة من تجارب النجاح العالمية ومعرفة كيفية تحقيقها.	4

ثالثاً:- حيوية المنظمات: وهي المنظمة القادرة على ادارة البقاء والنمو والأداء مقارنة بالمنظمات الاخرى:-

1- البقاء : هو قدرة الشركة على الاستمرار في الوجود رم التحديات والمخاطر .

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		الملاحظات
		تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	
1	لدى شركتنا تركيز قوي على أنشطتها الأساسية.					
2	شركتنا لها اهداف وقيم قوية ومحددة جيدا.					
3	لدى شركتنا اتجاه واضح حول ما تريد القيام به وإلى أين تتجه					
4	لدى شركتنا قابليات حيوية لمواجهة تحديات البيئة.					
5	امكانات شركتنا تمكنها من مواكبة التطورات في مجال الاتصالات.					

2- النمو: هو الزيادة المتواصلة في حجم الشركة او قيمتها او مخرجاتها او مواردها بمرور الزمن .

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		الملاحظات
		تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	
1	نمو المبيعات أعلى من متوسط النمو في قطاع الاتصالات.					
2	معدل نمو أرباح الشركة أعلى من متوسط النمو في قطاع الاتصالات.					
3	معدل الاحتفاظ بالعملاء أعلى من متوسط معدل الاحتفاظ في قطاع الاتصالات .					

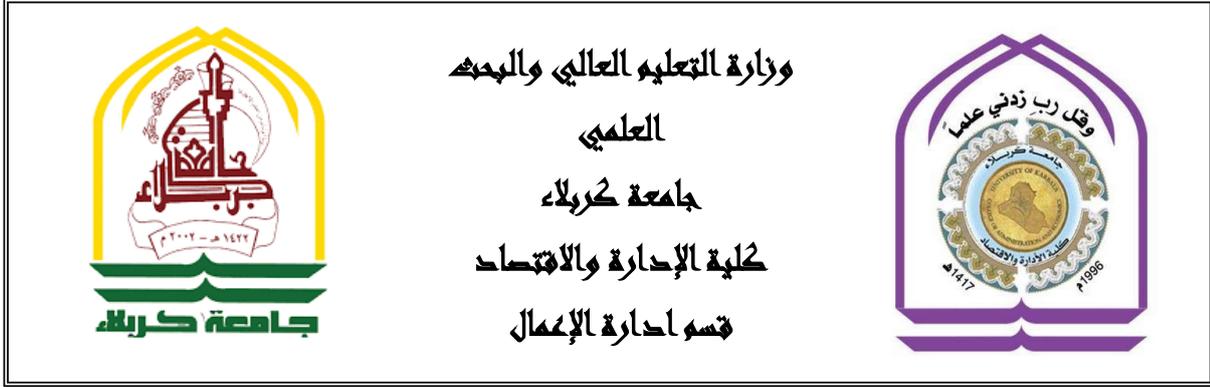
3. الأداء: وهو قدرة الشركة على تحقيق اهدافها ويقاس بنسبة المنجز الى المخطط.

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة	مدى وضوح العبارة	الملاحظات
---	---------	-------------------	------------------	-----------

			للمتغير			
	غير واضحة	واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					1	المنظمة قادرة على التكيف مع التغيرات الظرفية.
					2	تعطي شركتنا أهمية أكبر للنجاح على المدى الطويل.
					3	تسعى شركتنا للحصول على حصة سوقية أكبر من الحصة السوقية لقطاع الاتصالات.
					4	التركيز على الجودة له أهمية قصوى في شركتنا .
					5	حققت شركتنا ربحية أعلى من منافسيها خلال السنوات الخمسة الماضية.

ملحق (4)

استمارة الاستبانة



م / استبانة

الاستاذ الفاضل، الاستاذة الفاضلة ...

تحية طيبة ...

نضع بين أيديكم مقياس الدراسة الموسومة " تأثير القوى التنافس في حيوية منظمات الاعمال من خلال توسط عمليات إدارة المعرفة" وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال / جامعة كربلاء، بهدف استطلاع آرائكم حول هذا الموضوع، ويرجى التفضل بالإجابة على فقراتها، وذلك بوضع علامة (√) أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظرکم ، شاكرين تعاونکم معنا، وذلك بتخصيص جزء من وقتکم الثمين دعماً للعلم والعمل المشترك.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

المشرف
الأستاذ الدكتور
أكرم محسن الياسري

المشرف
الاستاذ الدكتور
فيصل علوان الطائي

الباحث
طالب الدكتوراه
احمد محمد شهيد

المحور الأول / المعلومات التعريفية بعينة الدراسة

أ- النوع الاجتماعي : ذكر انثى

ب- الفئة العمرية : 30 فأقل 41-31 51-41
60-51 61 فأكثر

ج- المؤهل العلمي : اعدادية دبلوم بكالوريوس
عليا

د- مدة الخدمة الفعلية : 10 فأقل 20-11 30-21
31 فأكثر

المحور الثاني/ الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أولاً:- قوى التنافس : وهي القوى التنافسية التي تحدد البقاء والخيارات الاستراتيجية وربحية الأعمال. وتشمل القوة التفاوضية للمشتريين، والقوة التفاوضية للمجهزين، وتهديد المنتجات البديلة، وتهديد الداخلين الجدد، وتهديد المنافسين الحاليين: -

1- القوة التفاوضية للمشتريين: هي قدرة المشتري على خفض أسعار منتج معين عادة إلى ما دون سعر البيع العادي.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	من الصعب على زبائننا التحول من خدماتنا إلى خدمات منافسينا.					
2	نتفاوض حول اسعار الخدمات مع زبائننا.					
3	زبائننا حساسون للأسعار.					
4	تركيز الزبون في السوق منخفض.					
5	في حال وجود الخدمات البديلة بسعر أفضل، يتحول الزبائن إليها بسهولة.					
6	تعد خدماتنا مدخلاً هاماً لأنشطة زبائننا.					
7	يشترى زبائننا كمية كبيرة من خدماتنا.					

2- القوة التفاوضية للموردين: هي مخاطر تهديد الموردين للشركات بارتفاع أسعار المنتجات.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	أحياناً، يقوم الموردين ببيع بعض الخدمات مباشرة الى الزبائن.					

					2	شركتنا على اطلاع جيد بخدمات الموردين والسوق.
					3	شركتنا تتفاوض مع الموردين على أسعار الخدمات.
					4	خدمات الموردين متميزة للغاية.
					5	تحويل التكاليف من مجهز إلى آخر مرتفع.
					6	نشترى شركتنا كمية كبيرة من خدمات الموردين.
					7	هناك الكثير من الموردين في السوق.

3- **تهديد المنتجات البديلة:** هو توافر منتج بديل يمكن أن يخدم نفس الغرض مثل منتجات الشركة وهو المنتج الذي توفره شركات مختلفة في السوق ويعطي مزايا مماثلة للمشتريين مثل المنتجات المعروضة في هذا القطاع.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	نحن نقوم بتقديم خدماتنا من شركة معينة.					
2	التحول إلى خدمات الآخرين مكلف لزيائني.					
3	العلامات التجارية واضحة والمنافسة ايجابية في السوق.					
4	لا يوجد فرق كبير في الخدمة بين شركتنا والشركات المنافسة.					
5	اسعار الخدمات البديلة تتنافس الى حد ما مع بعضها البعض.					
6	يفضل الزبائن خدمات شركة معينة.					
7	هناك العديد من البدائل المتاحة في السوق، غير تلك الخدمات التي نقدمها.					

4- **تهديد الداخلين الجدد:** بمعنى أن الشركات الحالية تواجه تهديدًا من الشركات الجديدة التي تدخل في نفس السوق التي تعمل فيها.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	يتطلب العمل استثماراً رأسمالياً مرتفعاً.					
2	تواجه الشركات الجديدة في السوق صعوبة في اكتساب الزبائن.					
3	شركتنا تقوم بتقديم منتجات متميزة للغاية.					
4	تكاليف تحويل الزبون الى شركة اخرى مرتفعة.					
5	متطلبات الترخيص والضرائب على النشاط التجاري الجديد مرتفعة للغاية.					

5- **تهديد المنافسين الحاليين:** وهي الشركات التي تقدم نفس الخدمة التي نقدمها، وتنافسنا في نفس السوق.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	لا يؤثر المنافسين الحاليين على استراتيجية تسعير خدمات شركتنا.					
2	قطاع الاتصالات المتنقلة ذو تكاليف ثابتة عالية.					
3	عمل شركتنا ينمو بمعدل سريع.					
4	من السهل على المنافسين مغادرة السوق.					
5	خدمات شركتنا متميزة للغاية.					

ثانياً:- عمليات ادارة المعرفة : أنها درجة إنشاء موارد المعرفة ومشاركتها واستخدامها من قبل الشركة عبر حدودها الوظيفية.

1- عملية توليد واكتساب المعرفة: وهي اليات جمع المعلومات ودمجها وربطها بالخبرات السابقة.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	لدى شركتنا نظام توثيق، يطبقه الموظفون في كل المستويات.					
2	لدى شركتنا برنامج لتبسيط المراحل المطلوبة لتقديم الخدمة.					
3	لدى شركتنا برنامج لإلغاء الانشطة والتدريب غير الضرورية.					
4	شركتنا تهتم بالأفكار والآراء والمقترحات الجديدة التي يقدمها الموظفون.					
5	شركتنا تهتم بتحفيز ومكافأة الموظفين المبدعين.					

2- عملية خزن المعرفة: وتعني عمليات الاحتفاظ والبحث والادامة والوصول والاسترجاع للمعلومات في الشركة.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تشجع الشركة موظفيها على البحث عن افكار جديدة من جميع المصادر المتاحة (داخلية وخارجية) وخبزنها.					
2	في الشركة، يحدد كل قسم المعرفة المهمة في مجاله او اختصاصه، ليتم خبزنها ثم توزيعها وتبادلها بين موظفي القسم.					
3	عندما تنشأ معرفة جديدة، تقوم الشركة بتصنيفها (تعديلها) لتكون مناسبة لبيئة العمل.					
4	الشركة لها قاعدة بيانات شاملة وكافية (قاعدة معرفة)، وهي متاحة لجميع الموظفين.					
5	توثق الشركة المعرفة المكتسبة الجديدة لكل مشروع تم انجازه.					

3- **عملية نقل المعرفة:** وهو نشاط يهدف الى تحويل المعلومات من شخص الى اخرين في الشركة.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	يسهل نظام المعلومات في الشركة، تشارك الافكار بين الموظفين، لتحقيق الابتكار او الابداع.					
2	الشركة تهتم بالمشاركة في المؤتمرات وورش العمل في داخل العراق وخارجه، كوسيلة للحصول على المعرفة.					
3	تشجع الشركة موظفيها على المشاركة في برامج التدريب داخل وخارج العراق لاكتساب المعرفة في مجالات عملهم.					
4	الشركة تحدد المعلومات المهمة، وتنتقي منها الاكثر اهمية لتوزيعها على الموظفين وتداولها بينهم.					

4- **عملية تطبيق المعرفة:** وتعني استعمال المعلومات واعادة استعمالها والاستفادة منها.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تمنح شركتنا موظفيها حرية التنظيم وتنفيذ الوظيفة بالطرق والوسائل التي يرونها مناسبة.					
2	شركتنا ملتزمة بقوة بالأفكار الجديدة بسبب دورها المهم في تحقيق الابداع.					
3	تسعى شركتنا لتأهيل موظفيها من خلال منح الاجازات الدراسية للحصول على التكنولوجيا الحديثة في قطاع الاتصالات.					
4	شركتنا تشجع موظفيها على الاستفادة من تجارب النجاح العالمية ومعرفة كيفية تحقيقها.					

ثالثاً:- حيوية المنظمات: وهي الشركة القادرة على ادارة البقاء والنمو والأداء مقارنة بالشركات الاخرى

1- البقاء / الاستمرارية: هو قدرة الشركة على الاستمرار في الوجود رغم التحديات والمخاطر.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	شركتنا لديها تركيز قوي على أنشطتها الأساسية.					
2	شركتنا لها اهداف وقيم قوية، ومحددة جيداً.					
3	شركتنا لديها اتجاه واضح حول ما تريد القيام به، وإلى أين تتجه.					

2- التغيير / النمو: هو الزيادة المتواصلة في حجم الشركة او قيمتها او مخرجاتها او مواردها بمرور الزمن.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	نمو المبيعات في شركتنا أعلى من متوسط النمو في قطاع الاتصالات.					
2	معدل نمو أرباح شركتنا أعلى من متوسط النمو في قطاع الاتصالات.					
3	معدل الاحتفاظ بالزبائن في شركتنا أعلى من متوسط معدل الاحتفاظ في قطاع الاتصالات.					

3- الأداء: وهو قدرة الشركة على تحقيق اهدافها ويقاس بنسبة المنجز الى المخطط.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	شركتنا قادرة على التكيف مع التغيرات الظرفية.					
2	تعطي شركتنا أهمية أكبر للنجاح على المدى الطويل.					
3	تسعى شركتنا للحصول على حصة سوقية كبيرة مقارنة بمتوسط الاتصالات.					
4	في شركتنا، يتم ايلاء التركيز على الجودة أهمية قصوى.					
5	الربحية في شركتنا منذ 5 سنوات الماضية أعلى من منافسيها.					

... مع بالغ الشكر والامتنان والاحترام لجنايبكم الكريم.

ملحق رقم (5)

كتب تسهيل مهمة

Ministry of Higher Education
and Scientific Research
University of Kerbala
College of Administration & Economics
Graduate Studies



الجمهورية العراقية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا

التاريخ: 9 / 8 / 2023

العدد د 6 : 1919

أ. د. علي أحمد فارس

إلى / شركة اسيا سيل للاتصالات

م / تسهيل مهمة

أطيب تحية ...

يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا / دكتوراه/ احمد محمد شهيد /قسم ادارة الاعمال وذلك لغرض تزويده بالبيانات و المعلومات اللازمة لاكمال متطلبات بحثه الموسوم (تأثير قوى التنافس في حيوية منظمات الاعمال من خلال توسط عمليات إدارة المعرفة) من خلال الرابط المذكور في ادناه.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfzsSe3IUkpCjIlKzDJuFpKUM9vdHvIV9E7vt6rPQLg7q3OOw/viewform?usp=sf_link

شاكرين تعاونكم معنا ... مع التقدير

أ. د. علي أحمد فارس

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2023/ 8-19

صورة منه إلى/

- الدراسات العليا / الاضبارة الشخصية .
- الدراسات العليا / الصادرة .

ملحق رقم (6)

نبذة مختصرة عن الشركة آسياسيل

تأسست شركة اسيا سيل للاتصالات الخليوية عام 1999 لتكون اول شركة اتصالات خليوية في العراق. وبموجب قرار مسجل الشركات اصبحت شركة محدودة في 2007/7/25 وبرأسمال قدره مليون دينار عراقي وتم زيادته في 2011/7/25 الى 270 مليار دينار عراقي. وفي 2017/8/30 حصلت الشركة على رخصة تشغيل من هيئة الاعلام والاتصالات لمدة 15 سنة وبقيمة 1.25 مليار دولار. تحولت الشركة من شركة محدودة الى شركة مساهمة خاصة في 2011/11/2. وفي 2012/7/24 حصلت الشركة على موافقة هيئة الاوراق المالية لإدراجها في سوق العراق للأوراق المالية كأول شركة اتصالات تدرج اسهمها في السوق. وكذلك في عام 2012 اعلنت شركة Altai الفرنسية لأبحاث التسويق ان اسيا سيل هي العلامة التجارية الاولى في العراق ليس في قطاع الاتصالات النقالة فحسب، بل في جميع القطاعات، وهو ما يعكس الحضور القوي لعلامة اسيا سيل التجارية.

في بداية عام 2015 حصلت الشركة على رخصة تشغيل خدمات الجيل الثالث. وفي حزيران 2020 طالب مركز مراقبة الانترنت مجلس النواب بإيقاف تجديد رخصة شركات الاتصالات لعد اطلاق خدمة الجيل الرابع G4 بينما دخلت خدمة الجيل الخامس G5 في الدول العربية , علما ان شركات الاتصالات لن تغط مساحة العراق بخدمة G3 اذ ماتزال بعض المناطق تستخدم الجيل الثاني E , وان شركات الاتصالات (زين , اسيا , كورك) تدفع 18% من إيراداتها السنوية للحكومة العراقية حوالي 500 مليون دولار, ولديها 38 مليون مشترك , في حين تدفع شركتيني للاتصالات في الامارات 15% من إيراداتها سنويا للحكومة الاماراتية حوالي 2.5 مليار دولار مع ان لديها 12 مليون مشترك .

وفي 2017 اعترفت الشركة بتعرضها للاختراق بشكل كامل حيث نجح موظف في الشركة بالاستحواذ على بيانات نحو 10 ملايين مشترك، وقالت الشركة انها تنسق مع الامن الوطني بشأن هذا الملف، الا ان القضية نسييت ولم يتخذ اي اجراء بشأنها.

وخلال سنة 2020 حصلت الشركة على موافقة هيئة الاعلام والاتصالات لتجديد الرخصة لمدة 8 سنوات تتضمن تقديم خدمات الجيل الرابع G4 , وفي مطلع سنة 2021 اطلقت الشركة خدمات الجيل الرابع (G LTE4) لتتمكن لاحقا من تحديثها الى G4+ .

استراتيجية الشركة

تتركز استراتيجية الشركة على الحفاظ على مكانتها مع الاستمرار في تقديم حلول مبتكرة وموثوقة لمشتركيها, ولتحقيق ذلك حددت اربع ركائز استراتيجية :

تجربة العملاء ((Customer Experience)) , تعزيز الاعمال الاساسية ((Strengthen core)) , الافراد والثقافة ((People and Culture)) , والاتصالات الذكية ((Smart Telco)) .

تدرك الشركة ان نجاحها يعود بشكل كبير الى التجارب الاستثنائية التي توفرها للمشتركين , وتبقى ملتزمة بتقديم خدمات فعالة ومصممة خصيصا لمشتركيها تفوق التوقعات . وحرصت الشركة على مواصلة تمكين موظفيها بمنحهم الفرص لتطوير مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق الاداء المتميز .

ان المبادرات الاستراتيجية التي اطلقتها الشركة تعكس حرصها على القيام بدور مميز

في تطوير قطاع الاتصالات وتقديمها لأفضل الخدمات ومن بينها :

1- التركيز على تحسين وتطوير خدمات الجيل الرابع المتمثلة بسرعات البيانات العالية، الاتصال الامن والتغطية الكبرى في العراق .

2- ايماننا باهمية دور الشركة في قيادة التحول الرقمي في العراق، قامت الشركة بالتعاون مع العديد من الشركات العالمية المتخصصة لتقديم احداث واجود الخدمات الرقمية

للمشتركين ومن اهم الخدمات التي تم اطلاقها :

- خدمة مساعد اسيا سيل الرقمي ((Asiacell Digital Assistant)) عبر منصة الواتساب للرد على استفسارات المشتركين طوال ايام الاسبوع .

- خدمة التحقق من سجل الاستخدام الخاص بالمشترك ((My Pocket)) .

- خدمة اسيا مول ((Asia Mall)) والتي تمكن المشتركين من طلب منتجات عالية الجودة من منفذ موثوق .

- التحديثات المستمرة مع اضافة مزايا وخصائص جديدة.

3- تعزيز دور اسيا سيل في مجال المسؤولية الاجتماعية من خلال مواصلة دعمها لشرائح المجتمع العراقي كافة من خلال مبادراتها المتنوعة في مجالات البيئة والتعليم وريادة الاعمال وغيرها من المجالات.

- 4- نظرا لأهمية الامن السيبراني ولكونه حجر الاساس للأعمال التجارية في الوقت الحاضر لحماية بيانات الشركات، فقد طورت الشركة خدمة الامن السيبراني كشريك امني موثوق حيث يمكن من خلالها تحديد المخاطر وتقييمها ووضع تدابير دفاعية .
- 5- انشاء قنوات جديدة للتواصل مع المشتركين , حيث اطلقت خدمة مركز الاتصالات المصغر للشركات الصغيرة والمتوسطة من اجل التواصل السلس والفعال مع المشتركين .
- 6- تطوير القدرات الادارية والفنية للعاملين من خلال عقد الدورات التدريبية داخل وخارج العراق , اضافة الى اكثر من الف دورة تدريبية من خلال منصة LinkedIn .
- 7- تطوير اليات توزيع منتجات وخدمات الشركة وتوسيع نطاق قنوات التوزيع المجهزة باحدث التقنيات الرقمية والتواجد القوي المستمر في كافة انحاء العراق .
- 8- الاهتمام بجودة الاداء من خلال تطبيق معايير ادارة الجودة في كافة المجالات لضمان تقديم افضل المنتجات والخدمات بما يضمن تعزيز رضا المشتركين .
- 9- التزام بسياسة الشركة المتبعة في التحكم الامثل بالانفاق الرأسمالي والتشيلي لتحسين الاداء والكفاءة المالية للشركة .

العاملون في الشركة

بلغ عدد الموظفين الدائمين في الشركة 2910 موظف في موظف في 2022/12/31. والجدول التالي يوضح تصنيفهم حسب التحصيل الدراسي

العدد	الشهادة
5	دكتوراه
82	ماجستير
1722	دبلوم عالي
341	دبلوم
144	متوسطة واعدادية
612	ابتدائية ومادون
2910	الاجمالي

الدورات التدريبية

بلغ مجموع الدورات التدريبية التي اقيمت خلال سنة 2022 من قبل قسم التدريب 1134 دورة استفاد منها 1845 موظف , وتفخر الشركة ان العديد من مدربي هذه الدورات هم من موظفي الشركة لما يمتلكونه من خبرة ومهارة في مجال عملهم لاتاحة الفرصة لنقل خبراتهم الى بقية الموظفين.

ملخص الاداء المالي للسنوات 2020-2022

السنة	2020	2021	2022
عدد المشتركين (مليون)	14,7	15,9	17,1
نسبة نمو عدد المشتركين	%3,9	%8,6	%6,9
الايرادات (مليار دينار)	1,361	1,481	1,496
نسبة نمو الايرادات	%9	%9	%1
الربح قبل الفوائد والضرائب والاندثارات والاطفاءات (مليار)	597	677	643
هامش الربح قبل الفوائد والضرائب والاندثارات والاطفاءات	%44	%46	%43
الفائض للسنة بعد الضريبة (مليار)	244	334	265
هامش الفائض للسنة بعد الضريبة	%18	%23	%18

الجوائز

حصلت الشركة على اربع جوائز خلال سنة 2022 وهي :

جائزة افضل رائد اعمال في مجال الاتصالات حصل عليها رئيس مجلس الادارة فاروق مصطفى

جائزة افضل حملة تسويقية في مجال الاتصالات عن منصتها YOOZ

جائزة دعم تواصل فئات المجتمع عن مشروعها الانساني في مخيمات النازحين

جائزة Ookla لاسرع شبكة وافضل تغطية للهاتف المحمول.

Abstract

The study aimed to know the impact that the competitive forces that Porter presented in 1979, with its five dimensions (negotiating power of buyers, bargaining power of suppliers, threat of substitute products, threat of new entrants, threat of current competitors), have on the vitality of business organizations in its three dimensions, according to Bishwas' opinion, which are (survival, growth), performance), through the role of knowledge management processes with their dimensions (knowledge acquisition, storage, transfer, application) as an intermediary variable that transfers the effect to the dependent variable. The study chose Asiacell Communications Company in Iraq, with its four main centers, as a sample to conduct the study. It included the company's 241 managers. The study adopted the descriptive analytical approach in presenting and interpreting the information, the data of which was collected through a questionnaire, which is the main tool in this study. Measures were used based on experimental measures from previous studies, with the exception of the independent variable, for which the researcher did not have a ready-made measure. A measure was developed based on some research, and the measure and questionnaire in general were judged by a group of experts. Some well-known statistical tools were used to analyze and process data, such as the correlation coefficient and the structural modeling equation to test hypotheses and the path analysis method, and through SPSS and Amos v23. The study reached a set of conclusions, the most important of which are: the existence of a strong and significant correlation and influence between the three variables.

Keywords: Porter's five competitive forces, organizational vitality, knowledge management processes, Asia cell mobile communications company in Iraq.



Republic of Iraq
Ministry of Higher Education & Scientific Research
University of Kerbala
College of Administration & Economics
Business Administration Department
Postgraduate studies

**The impact of competitive forces on the vitality of
business organizations through mediating
knowledge management processes**

**An analytical study of the opinions of a sample of
managers of the Asia Cell Mobile Communications Company in
Iraq**

**A Dissertation Submitted to The Council of College of Administration and
Economics, Karbala University as A Partial Fulfillment of The Requirements
for The Philosophy Doctoral Degree in Business Administration Sciences**

By:

Ahmed Muhammed Shaheed AL Khafaji

Supervised By:

Prof. Dr

Faisal ALwan ALtaee

Prof. Dr

Akram Mohsen ALYasiry

2024 A.D

1445 A.H