

## الاطار العام للدراسة

اولاً: الاطار المنهجي  
ثانياً الدراسات السابقة

## أولاً : المقدمة

في عالم تتداخل فيه المتغيرات وتتسارع فيه انتشار المعلومات وتتشابك فيه الاعمال والتصرفات لتحدث انتشارا في الخدمات لابد ان تدار المنظمات والمؤسسات بأسلوب اداري هادف مبنى على استراتيجيات تساعد على الابتكار والمعرفة ويمكنها من تجاوز واقعها الحالي المثقل بالكثير من العقبات والمشاكل وينقلها الي مرحلة متقدمة تمكنها من تحقيق اهدافها وهذا الاسلوب المشار اليه هو ما يسمى بالتوجه الاستراتيجي اذ ان التوجه الاستراتيجي يجعل الادارة العليا في المؤسسة تدرك تماما غايتها ومجالاتها وانشطتها الخارجية والمستفيدون من الخدمات التي تقدمها لهم، كما انه يفيد المؤسسة في معرفة الهيكل والبنية والبيئة الداخلية والسياسات والاحتياجات البشرية والمادية والمتطلبات الشمولية للتطوير، وذلك بالنظر الي الدور الذي تلعبه ادارة المعرفة في الوقت الحاضر ونتيجة للانشطة التي تقدمها المنظمات انتاجية كانت ام خدمية، الامر الذي دفع الكثير من الباحثين الي الاهتمام بها وذلك لتحقيق مستويات اداء متميزة مقارنة بالمنافسين .واستناداالي ماسبق فان هذه الدراسة تسعى الي التعرف علي اثر التوجه الاستراتيجي علي اداء شركات الاتصالات بوجود ادارة المعرفة كمتغير وسيط .

تواجه كافة منظمات الاعمال في عصرنا الراهن سواء أكانت عامة ام خاصة ، انتاجية ام خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة ، وأمام تلك التحديات الصبحت الادارة التقليدية بعملياتها ووسائلها ، عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة الامر الذي يحتم على هذه المنظمات وهذه الاساليب والممارسات الإدارية المقترحة عرفت مؤخراً بالتوجه الاستراتيجي ، كي تستطيع ان ترقى بأفعالها الي مستوي التطورات الحاصلة في واقعها الذي يسمح لها بالمحافظة على مراكزها التنافسية ، وتحسينها بالنسبة لمنافسيها أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي بمعنى أن علي هذه المنظمات و في ظل التطورات البيئية عليها تطبيق اسلوب توجه استراتيجي، كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدائة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة ، وتطوير أدائها ويرتبط الاداء في قوة المؤسسة التنافسية ويأتي نتيجة للتوجه الاستراتيجي الناجح واكدت الكثير من الدراسات والابحاث كما ياتي شرحه ان التطوير في التوجه الاستراتيجي يعزز التميز في الاداء مما ينعكس ايجابا نحو ادارة المعرفة التي تعمل علي

تطوير الخدمات ،حيث يعتبر الاداء محورا مركزيا لقياس نجاح وفشل المنظمات في خطتها الاستراتيجية . كما تواجه دراسة الاداء تحديات عديدة لاسيما المواضيع الاستراتيجية التي تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه علي وفق تباين اهداف المنظمة وطبيعتها واختلاف اهداف الاطراف المرتبطة بها .

### 1-1:مشكلة الدراسة :

اوضحت ادبيات الفكر الاداري الخلفية النظرية للدراسة اهمية العلاقة بين متغيرات الدراسة (التوجه الاستراتيجي، ادارة المعرفة، الاداء الاداري ) وتعد عملية تحديد ماهو التوجه الاستراتيجي وادارة المعرفة من الامور التي استحوذت علي اهتمام الباحثين في هذا المجال، لان التوسع في دراسة هذه المتغيرات يثير عدد من التساؤلات بسبب طبيعة وماهية كل منهما واثرها علي الاخر ولهذه الاسباب جاءت نتائج الباحثين مختلفة .

وبحكم التغيرات المختلفة المتسارعة في عالم اليوم ، فان منظمات الاعمال (خدمية او انتاجية) قد تحولت من منظمات ذات استراتيجيات بسيطة الي منظمات تستخدم توجه استراتيجي فعال يقودها الي تحقيق نجاحات تمكنها من المنافسة والاستمرارية،ولقد تناول العديد من الدارسين هذا الموضوع مثل: البريدي (2005م )، ويونس (2001م) وايوب (1997م) وسعد ربحان (2011م) والعجمي (2011م)، وسيمون (2010م) ودراسة Beasley(2009م)، ودراسة Tripathy(2006م) ودراسة Choy and Mula (2008م) تناولت هذه الدراسات التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل مع الاداء كمتغير تابع.الا ان بعض منها مثل دراسة (ربحان) تناولت العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فعالية الشركة اخذت الدراسة متغيرات التوجه الاستراتيجي (قيادة التكلفة واستراتيجية التركيز واستراتيجية التميز) اما في الاداء تناولت الفعالية فقط ، ودراسة الناصري 2011م تناولت دور التوجه الاستراتيجي في تعزيز عمليات الابداع التنظيمي .

ومن خلال دراسات ابو فارة (2005-2006م)، ودراسة نضال (2011م)، ودراسة نايف (2007م)، والصباغ (2002م)، ودراسة صويص (2011م)، ودراسة Keeley(2004م) نجد ان هذه الدراسات تناولت ادارة المعرفة كمتغير مستقل مع الاداء كمتغير تابع وبعضها مع الميزة

التنافسية كمتغير تابع مثل دراسة الصويص (2011م) ولكنها لم تتناولها كمتغير وسيط وهذه تمثل فجوة الدراسة كما تناولت دراسات Anjum Razzaque (2013م) و Yeu-ku – kno واخرون (2014) و (Jing 2008) ادارة المعرفة كمتغير وسيط لكن مع متغيرات تختلف عن متغيرات الدراسة (الاداء والتوجه الاستراتيجي).

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- 1- ما هي العلاقة بين التوجه الاستراتيجي و اداء شركات الاتصالات .
- 2- هل تؤثر ادارة المعرفة علي اداء شركات الاتصالات .
- 3- هل يؤثر التوجه الاستراتيجي علي ادارة المعرفة في شركات الاتصالات .
- 4- هل ادارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء في شركات الاتصالات .

## 1-2: أهداف الدراسة :

تسعي هذه الدراسة الي تحقيق الاهداف التالية:

- 1- قياس أثر التوجه الاستراتيجي علي اداء شركات الاتصالات الخدمية .
- 2- قياس اثر التوجه الاستراتيجي علي ادارة المعرفة لشركات الاتصالات .
- 3- قياس اثر ادارة المعرفة علي اداء الشركات
- 4- اختبار الدور الوسيط لادارة المعرفة بين التوجه الاستراتيجي والاداء .

## 1-3 أهمية الدراسة :

أ/ الأهمية النظرية للدراسة

أ/ الأهمية النظرية للدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي في تحقيق كفاءة وفاعلية اكبر للمنظمة، وبالتالي تحقيق مستويات أداء عالية. وهذا ما يتطلب من المنظمات التعرف على احتياجات زبائنها في السوق.

وتعد هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة التي تبين أهمية التوجه الاستراتيجي بمتغيراته (القيادة في التكلفة، التركيز، التميز). واثره علي الاداء وتعتبر هذه الدراسة حسب علم الباحث كمحاولة اولي لقياس أثر التوجه الاستراتيجي علي أداء شركات الاتصالات بوجود ادارة المعرفة كمتغير وسيط .

## ب/ الأهمية العملية :

تعتبر هذه الدراسة خطوة للقيام بمزيد من الدراسات والتي تبين أهمية التوجه الاستراتيجي بمتغيراته لشركات الاتصالات بالإضافة إلى أهمية الأداء في هذه الشركات بوجود ادارة المعرفة كمتغير وسيط. يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في تبني توجهات استراتيجية فعالة للشركات السودانية للاتصالات. كذلك معرفة مدى تأثير التوجه الاستراتيجي على الاداء لكي يحقق مستويات أداء عالية يمكن أن تساهم في مساعدة متخذي القرار في استخدام متغيرات ادارة المعرفة كمتغير وسيط ذلك من شأنه العمل على تقوية فلسفة إدارية ناجحة لمدراء شركات الاتصالات بالسودان كي تستطيع ان تنافس عالميا وذلك باستخدامها لهذه الاستراتيجيات التنافسية بطريقة فعالة وكفؤة .

### 1-4 : فرضيات الدراسة:

تعد الفرضية تفسير مؤقت او اجابة محتملة للسئلة التي يضعها الباحث في مشكلة بحثه ولذا انبثقت من الانموذج الفرضي للدراسة فرضيات عديدة وجرت صياغتها في ضوء الارتباط والتاثير والاختلاف كما يأتي :

1-توجد علاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء الاداري.

2-توجد علاقة بين التوجه الاستراتيجي وادارة المعرفة.

3-هنالك علاقة بين ادارة المعرفة والاداء الاداري.

4-ادارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء الاداري.

### 1-5 : منهجية الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي كاسلوب في معالجة الموضوع ودراسة مشكلة الدراسة واختبار فرضياته لتحقيق أهدافه وأهميته.

### 1-6 : حدود واداة الدراسة :

امتدت الحدود الزمانية للدراسة الميدانية حوالي ثلاث سنوات 2011م -2015م .

### الحدود الميدانية

تقتصر الدراسة في حدودها الميدانية علي عينة من شركات الاتصالات بولاية الخرطوم وعددها (3) شركات.

### الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة علي عينة من المديرين وبدرجات وظيفية متفاوتة مدير، نائب مدير، رئيس قسم وعدد من الموظفين .

لقد اعتمد الدارس في جمع البيانات علي اداة الاستبانة وقد تم اعدادها علي النحو التالي :

1-تحديد المقاييس التي تم استخدامها لقياس كل متغير من متغيرات الدراسة من اوراق وبحوث علمية منشورة في دوريات علمية محكمة .

2- الاستعانة باراء بعض الاكاديميين ومن ثم اعداد استبانة اولية وعرضها لهم للتحكيم.

3- مراجعة وتعديل الاستبانة نتيجة لاراء المحكمين.

وبما ان الوسيلة المستخدمة لجمع بيانات الدراسة الميدانية هي الاستبانة فقد صممت لتشتمل علي اسئلة للبيانات الديوغرافية وبيانات تحكيمية واسئلة تتعلق بفرضيات الدراسة تشمل جميع متغيرات الدراسة المتمثلة في عناصر و متغيرات التوجه الاستراتيجي (مستقل) وعناصر و متغيرات الاداء (متغير تابع) وعناصر و متغيرات ادارة المعرفة (وسيط).

التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة

### التعريفات الاجرائية :

التوجه الاستراتيجي : خطة لتحقيق التكامل بين اهداف المنظمة الرئيسية وسياساتها وتتابع اجراءاتها ضمن الكل الموحد والشامل (العجمي 2012) .

ويعكس التوجه الاستراتيجي ادراك المديرين للبيئة المحيطة بهم وردود افعالهم للظروف البيئية .

### استراتيجية القيادة في التكلفة Cost Leadership Strategy

مبدأ تخفيض تكاليف الانتاج والتوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات اسعار

منخفضة (مزوغ 2013م).

استراتيجية التركيز **Focus Strategies**: وهي الاستراتيجية التي يجب على المؤسسة التي تطبقها ان تركز جميع مجهوداتها على قطاع سوقي واحد (مزوغ 2013م).

استراتيجية التميز: **Differentiation Strategy**: تبني هذه على فكرة تميز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق (مزوغ 2013م).

ادارة المعرفة: عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة (David. 2004).

### البيانات والمعلومات:

مجموعة من البيانات ذات معنى جمعت مع بعضها لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها (الكبيسي 2004م).

البنية التقنية وتكنولوجيا المعلومات" التطبيق المنظم للمعرفة العلمية ومستجداتها من الاكتشافات في تطبيقات وأغراض عملية (قندلجي ، عامر واخرون 2005م).

### راس المال البشري:

الأساس الذي تنتقل عبره المعرفة .وهؤلاء يعرفون " بأفراد المعرفة "التي تقع عليهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها (قندلجي عامر واخرون 2005م).

الاداء: كيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافه (ابوخم 2002م).

الكفاءة : أنها الكيفية المثلى في استعمال الموارد المتاحة في عملية الإنتاج (عبد الحميد 2008م).

الفعالية: أنها تعني تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق المشروعة (ابوقحف 2001م).

الاستجابة: الحاجة إلى موائمة السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية (الدهدار 2006م).

### 1-7 هيكل الدراسة :

يتكون هذا البحث من مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة المقدمة بعنوان الاطار العام للدراسة ويتكون من مبحثين المبحث الاول ويحتوي علي المقدمة،مشكلة الدراسة ،اهمية الدراسة ،اهداف الدراسة ،نموذج الدراسة ،فرضيات الدراسة ، منهجية الدراسة ،حدود الدراسة والتعريفات الإجرائية

كما يحتوي علي الدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها. **الفصل الاول** بعنوان الاطار النظري ويحتوي علي :مبحثين المبحث الاول بعنوان التوجه الاستراتيجي (استراتيجية قيادة التكلفة ،استراتيجية التميز ،استراتيجية التركيز). اما المبحث الثاني بعنوان الخيار الاستراتيجي ويحتوي علي المفهوم ،مراحل صنع الخيار ،نماذج الادارة الاستراتيجية . **الفصل الثاني** بعنوان ادارة المعرفة ويحتوي المبحث الاول علي (مفهوم ادارة المعرفة ،النشأة والتطور ،انواع ادارة المعرفة ،عناصر ادارة المعرفة ونماذج ادارة المعرفة ،وعلاقة ادارة المعرفة بالتوجه الاستراتيجي. ام اما المبحث الثاني يتناول مفهوم الاداء ،الكفاءة ،الفعالية ،الاستجابة وعلاقة الاداء بالكفاءة والفعالية والاستجابة. **الفصل الثالث** بعنوان الدراسة الميدانية ويحتوي علي مبحثين المبحث الاول (نبذة تعريفية عن شركات الاتصالات النشأة والتطور ،المقابلات التي اجريت علي بعض مدراء الادارات بشركات الاتصالات ونتائجها) ثم اختبار الفروض والتحقق منها. والنتائج والتوصيات . واخيراً الملاحق .

## المبحث الثاني

### الدراسات السابقة

يتناول المبحث في هذا الجزء عرض وتحليل بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التوجه الإستراتيجي ولستراتيجية إدارة المعرفة والتي اجريت في بيئات ومنظمات مختلفة ، وتم اختيار تلك الدراسات علي اساس درجة اسامها في بناء وتوجيه منهجية الدراسة الحالية وتحديد الاضافة العلمية التي يحاول المشاركة فيها ، زيادة علي ما افاد منها في الجانب النظري لهذه الدراسة.

#### 1. دراسة: محمد عبد الهادي بعنوان إستراتيجية إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية الجزائرية: رؤية مستقبلية وخطة عمل مقترحة (2012م)<sup>(1)</sup>

إن الوضعية التي يعيشها قطاع المعلومات اليوم تجعل من الحتمي بل من الضروري جداً مسايرة التطورات المتسارعة في مجالات التقنية من أجل استثمارها في تنمية وتطوير القطاع المهني والمعلوماتي والأكاديمي للمكتبات، وتحديث الأطر المعرفية والجوانب الهيكلية التي تقوم عليها، واليوم تواجه مؤسسات المعلومات وخاصة المكتبات الجامعية موجة من الظواهر متمثلة في انخفاض مستوى تأثيرها وفعاليتها ونشاطها، ونقص في الموارد المالية وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة وتدني مستوى الرضا لدى المستفيدين ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، ويزيد من حدة هذا الوضع وجود العديد من التحديات الإدارية التي تقف أمام المكتبات الجامعية في الألفية الثالثة، أهمها تحدي إدارة المعرفة. ولكن الإشكال اليوم لا يزال مطروحاً حول مدى استعداد المكتبات الجامعية الجزائرية لولوج مجتمع المعلومات من خلال تبني مفاهيم جديدة خاصة إدارة المعرفة، والتي إن وجدت المكتبات الطريقة المثلى لتطبيقها تمكنت من تحقيق أهدافها والتفاعل الإيجابي من خلال تقديم خدمات جيدة لمستفيديها، وهذا ما حدا بنا إلى طرح التساؤلات التالية : كيف يمكن التعرض لمصطلح إدارة المعرفة؟ ما مفهوم إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية الجزائرية؟ هل يوجد تبني حقيقي لمفهوم إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية الجزائرية؟ كيف يمكن صياغة إستراتيجية مستقبلية لتطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية الجزائرية؟.

---

(1) محمد عبد الهادي ، إستراتيجية إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية الجزائرية: رؤية مستقبلية وخطة عمل مقترحة.

للإجابة على كل تلك الاستفسارات تهدف هذه الورقة إلى تقديم الإطار النظري حول إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية الجزائرية في ظل عالم متغير، والتعرف على مدى وجود فهم حقيقي لهذا المفهوم في مكتباتنا الجامعية، كما وضعنا تصور ورؤية مستقبلية إستشرافية من خلال خطة العمل المقترحة لتفعيل تطبيق مفهوم إدارة المعرفة كتحدٍ جديد لمؤسسات المعلومات في الجزائر في العقود القادمة.

## 2. دراسة الناصري بعنوان دور التوجه الإستراتيجي في تعزيز عمليات الإبداع التنظيمي 2011

(1)

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التوجه الإستراتيجي في تعزيز عمليات الإبداع التنظيمي لدى العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء ، وقد تكونت عينة الدراسة من العاملين في تلك الشركة ، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن التوجه الاستراتيجي من شأنه أن يدعم عمليات الإبداع التنظيمي ويساعد العاملين في تحقيق المزيد من الانسجام داخل الشركة مما ينعكس بشكل إيجابي على مسألة الإنتاج.

## 3. دراسة سعد علي ربحان المحمدي بعنوان العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي

وتأثيرهما في تحقيق فعالية الشركة الصناعية (2011م) (2)

هدفت الدراسة الي التحقق من المصادقية العلمية والعملية لفرضيات الدراسة التي جري صياغتها ، وطبيعة العلاقات المختلفة بين متغيراتها اعتمادا علي مشكلة الدراسة وفرضياتها علي وفق الامكانيات المتاحة .ومحاولة تقديم تحليل للخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي للشركات الصناعية المحوثة وفقا لمداخل دراستهما واعطاء تصور عن طبيعة علاقتهما وتأثير هذه العلاقة في الفعالية التنظيمية لها وبناء مخطط فرضي يصف شكل الانسجام والوؤائمة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي ونتجت الدراسة الي الاتي: وجود ميل واضح علي مستوي الشركات الصناعية نحو البحث المستمر عن فرص مؤاتية جديدة ، وذلك بالولوج لفتح مشروعات مناسبة فضلا عن توسيع اعمالها ولكن بالمقابل لا توجد لها الامكانيات والقدرات المناسبة للتوجه نحو

(1) الناصري 2011 ، دور التوجه الإستراتيجي في تعزيز عمليات الإبداع التنظيمي

(2) دراسة سعد علي ربحان المحمدي (2011م) ، بعنوان العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فعالية الشركة الصناعية ، جامعة سانت كليمنتس العالمية.

السوق الواسعة اذ مايزال التركيز الاستراتيجي نحو جزء من السوق المحلية في تسويق المنتجات . بحسب راي العينة المبحوثة في الشركات ان خياراتها الاستراتيجية تبدا عادة بالولوج اولاً نحو التوجهالي استراتيجية التركيز ، ثم استراتيجية قيادة التكلفة وبعدها اخيراً تتجه نحو استراتيجية التمايز ، اظهرت علاقات الارتباط بان استراتيجية التمايز تتمتع باقوي العلاقات مع اربعة ابعادمن الفاعلية التي تعزز التايز كخيار استراتيجي للشركات الصناعية.وقد اوصت الدراسة بالاتي : اعطاء الشركات المبحوثة الاهمية الاكبر لاستراتيجيتي التركيز والقيادة في التكلفة من خلال الاهتمام بكلفة الانتاج غير المباشرة او الكلف الاخري كمصدر للميزة التنافسية ومن الضروري ان تتوجه الشركات المبحوثة الي اي الاستراتيجيات التنافسية العامة التمايز والتكلفة الادني بالتركيز عليها في اسواق مجددة او بالانتشار في اسواق عديدة.

#### 4. دراسة نضال محمد الزطمة بعنوان إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء (2011) <sup>(1)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى إدراك العاملين في الكليات التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، وتميز الأداء المؤسسي في الكليات التقنية المتوسطة .التعرف على مدى تطبيق الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة لمدى تأثير إتباع منهج إدارة المعرفة وأثره على الأداء والتي تعزى للمتغيرات التالية)الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، مكان العمل، مدة الخدمة في المؤسسة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: تحرص الكليات التقنية المتوسطة على توفير مصادر للحصول على المعلومات التي تساعد العاملين على وضع حلول للمشكلات التي تواجههم .تشجع الكليات التقنية المتوسطة العاملين فيها على حضور المؤتمرات وورش العمل الأمر الذي يزيد من خبراتهم ومهاراتهم بما يمكنهم من المساهمة في تطوير المناهج الدراسية وتقديم المقترحات المتعلقة بعمل الكلية. توفر الكليات التقنية المتوسطة الخدمات الإلكترونية التي تتيح للعاملين الحصول على المعرفة وتناقلها فيما بينهم، وللطلبة متابعة المستجدات والمعلومات الخاصة بهم .تعمل الكليات

---

<sup>(1)</sup> الزطمة , نضال(2011 م)، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء ،الجامعة الإسلامية - غزة

التقنية المتوسطة على توفير الأجهزة والبرمجيات اللازمة التي تعمل على تخزين وتوفير الحماية المناسبة للمعلومات وتوفيرها للعاملين في الوقت المناسب.

## 5. العلول ( 2011 ) دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (1)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الفكر الإداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة. استخدمت الباحثة لهذا الغرض المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في كل من جامعة (الأزهر الأقصى، الإسلامية، القدس المفتوحة) حيث بلغ عدد أفراد المجتمع (1309) موظفاً، وقد تم أخذ عينة طبقية بلغت (196) موظفاً أكاديمياً.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

من حيث ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كانت بوزن نسبي (52%) .

1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير مكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية والأزهر الأقصى. وكان من أهم ما أوصت به الدراسة:

---

(1) العلول (2011م)، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية فلسطين

تبنى الجامعات الفلسطينية لمنهج إدارة المعرفة . , توظيف التكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات في أقسام الجامعات كافة تطوير مكتبات جامعات قطاع غزة وإشراكها بمواقع مكتبات لجامعات عربية ومحلية. توفير البيئة المناسبة والإمكانيات المادية التي تحقق التمكين المعرفي . تحفيز الأكاديميين وحثهم على المشاركة في المؤتمرات العلمية وورش العمل .

## 6. دراسة العجمي بعنوان اثر التوجه الاستراتيجي التحليلي علي اداء المنظمات في ضوء القدرات التسويقية (2011م) (1)

هدفت الدراسة الي معرفة اثر التوجه الاستراتيجي التحليلي علي اداء شركة البترول الكويتية بوجود القدرات التسويقية كمتغير وسيط. كم نتجت الدراسة الي الاتي : ان هنالك ارتفاع في مستوي التوجه الاستراتيجي لشركة البترول الكويتية ونمو معدل المبيعات لمستوي اداء الشركة وهو ما يشير الي سيطرة الشركة علي السوق وتحقيقها تميزا في الاداء قياسا بالمنافسين. اما من حيث المتوسطات الحسابية علي مستوي الابعاد الرئيسية فان متوسط معدل نمو المبيعات اعلي من نظيره للتوجه الاستراتيجي ، وان هناك اثر ايجابي علي معدل نمو المبيعات كمقياس لاداء الشركة . كما اوصت الدراسة بتطوير القدرات التسويقية لتتناسب مع تاثير التوجه الاستراتيجي علي مستوي الاداء العام للشركة والاستمرار في جهود الشركة فيما يتعلق بالاحتفاظ بالزبائن .

## 7. دراسة: راتب صويص، محمد فلاق، واخرون بعنوان عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية (2011م). (2) (Orange). دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية.

تكمن مشكلة الدراسة في تحديد مدى تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية، حيث من المتوقع أن يكون واقع هذا التأثير ضعيفا بالمقارنة مع ما يجب أن يكون عليه، خاصة لما تملكه شركات الاتصالات الأخرى في الأردن من عناصر منافسة كثيرة وعليه فان المشكلة التي تعالج هذه الدراسة يمكن صياغتها في السؤال الاتي:

### ما تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية

(1) دراسة العجمي(2011م)، اثر التوجه الاستراتيجي التحليلي علي اداء المنظمات في ضوء القدرات التسويقية ،جامعة الشرق الاوسط

(2) راتب صويص، محمد فلاق، واخرون ، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المجلة الاردنية في ادارة الاعمال العدد 4 2011م

وتتبع من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية، كما يلي:

ما مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية وهدفت الدراسة الي تناول المفاهيم النظرية المتصلة بإدارة المعرفة والميزة التنافسية.

والتعرف على مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية.

توضيح أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية.

تقديم مقترحات وتوصيات لمجموعة الاتصالات الأردنية فيما يخص موضوع الدراسة ونتجت هذه

الدراسة الي يلاحظ ان مستوي تطبيق ادارو المعرفة لمجموعة الاتصالات الأردنية مرتفع نسبيا،

وذلك وفقا لإجابات الهيئة الإدارية بالشركة حول توفر أبعادها. وأن الأبعاد المكونة لعمليات إدارة

المعرفة السائدة في المجموعة هي على التوالي حسب متوسطاتها الحاسوبية: بعد نقل المعرفة

واستخدامها، بعد اكتساب المعرفة وتطويرها، بعد تنظيم المعرفة وتقييمها. وقد يرجع هذا المستوى

المرتفع لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في مجموعة اتصالات الأردنية إلى التدفق المستمر

للمعلومات والمعرفة بين مختلف المستويات الإدارية، وسهولة الاتصال بين هذه المستويات، وقوة

العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، والثقة المتبادلة بينهم.

واهم ما أوصت به الدراسة تأسيس إدارة مستقلة في الشركة قيد الدراسة تحت أسم) إدارة المعرفة (

تظهر في الهيكل التنظيمي وتحدد مهماتها بإنشاء المعرفة وامتلاكها والمشاركة والخزن والانتفاع

والتقييم، العمل على إزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد، والوحدات الإدارية

والإنتاجية، بمنح العاملين الحرية التامة في استخدام معارفهم الشخصية، وتطبيقها بما يحقق إدراك

العاملين لأهمية المعلومات التي يمتلكونها وقدرتهم على إيجاد معنى لها، مع ضرورة تعيين مديرين

يحملون على عاتقهم التطبيق الجيد لها. القيام بإعداد خطط ورسم سياسات تدريبية للقيادات

الإدارية حول تقنيات (إدارة المعرفة)أنظمة دعم القرارات المستندة إلى المعرفة، وأنظمة الذكاء

الاصطناعي.

8. دراسة: عبد الستار العدواني وآخرون بعنوان ، دور المعرفة الإستراتيجية في تحديد خيارات

التطوير التنظيمي دراسة لآراء المديرين في منظمات الهاتف النقال العراقية (2009م)<sup>(1)</sup>

هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الذي تلعبه المعرفة ببعدها الاستراتيجي في تطوير منظمات الأعمال، فضلاً عن ذلك ، كما هدفت الى تحديد خياراته أيضا ، وقد حددها بخيارين هما : الخيار المبادر لعملية التطوير ، والخيار المستجيب من خلال التطوير للتغيرات الحاصلة في البيئة . وتحقيقاً لأهداف البحث تم تصميم استمارة استبانة عنت لهذا الغرض، ووزعت في المنظمات المبحوثة، على عينته ممن هم بدرجة مدير وحدة صعوداً ، وبواقع (51) استمارة ، في حين بلغت نسبة المسترجعة منها (88%).

وبعد التطرق إلى المحاور النظرية ، والتي يمكن تمثيلها من خلال عدد من الكلمات المفتاحية ، هي : المعرفة الإستراتيجية، التطوير التنظيمي، الخيارات الإستراتيجية للتطوير، ونماذجه ، وما يخص وصف عينته ، تم تحليل البيانات المستحصلة من الميدان المبحوث باستخدام معامل الارتباط البسيط ، ونماذج الانحدار الخطي البسيط أيضا ، مما ساعد على التوصل إلى مجموعة من النتائج ، التي تم في ضوءه

ا بلورة جملة من الاستنتاجات لعل من أهمها: إمكانية التعميم بخصوص المعرفة الاستراتيجية ، بوصفها ذات تأثير جوهري بالتطوير ، وبخياراته المختلفة، لاسيما الخيار المبادر .

وفي ضوء جملة الاستنتاجات ، قدم البحث مقترحاته، ولعل من أهمها: المقترح الذي يحث المنظمات ، التي تروم التطوير ، على نحو يجعل منها منظمات استراتيجية أو رؤيوية، لإيلاء المعرفة الاستراتيجية الاهتمام المناسب لأهميتها في هذا المجال .

9. دراسة د. زينب عبد السادة عواد بعنوان " اثر استخدام إستراتيجيات ما وراء المعرفة في

التحصيل والاتجاه لدى طلبة كلية التربية في مادة طرائق التدريس(2008)"<sup>(1)</sup>

---

(1) عبد الستار العدواني وآخرون ، دور المعرفة الإستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي دراسة لآراء المديرين في منظمات الهاتف النقال العراقية ، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة تحت عنوان إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة ، 2009م.

<sup>1</sup> م.د زينب عبدالسادة عواد - جامعة ذي قار - كلية التربية - ورقة علمية غير منشورة

تهدف هذه الدراسة الى معرفة اثر استراتيجيات ما وراء المعرفة في التحصيل والاتجاه. مجتمع البحث هو طلبة المرحلة الثالثة قسم الرياضيات في جامعة ذي قار وتتكون عينة البحث من (50) طالبا وطالبة, بلغ عدد المجموعة التجريبية (25) طالبا وطالبة وعدد المجموعة الضابطة (25) طالبا وطالبة . وقد كافأت الباحثان بينهما في متغير العمر الزمني للطلبة والتحصيل السابق والمستوى التعليمي للأباء والمستوى التعليمي للأمهات . وقد أعدت الباحثان اختبارا تحصيليا عدد فقراته (20) فقرة وكان الاختبار صادقا بعد أن تم عرضه على مجموعة من المحكمين . وكان الاختبار ثابتا حيث استخدمتا طريقة إعادة الاختبار وكان معامل الثبات (0,88) . وأعدت الباحثان مقياسا للاتجاه يتكون من (20) فقرة وكذلك استخراجا له الصدق الظاهري بعرضه على مجموعة من المحكمين واستخرجا له الثبات بطريقة إعادة الاختبار وقد بلغ (0,91) .

أما الوسائل الإحصائية التي استخدمتها الباحثان فهي : معامل ارتباط بيرسون ومعامل الاختبار التائي ومعادلة كرونباخ الفا . وتوصلت الباحثان إلى النتائج الآتية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المجموعة التجريبية التي درست باستخدام استراتيجيات ما وراء المعرفة على أفراد المجموعة الضابطة التي درست باستخدام الطريقة الاعتيادية في التحصيل ،ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المجموعة التجريبية التي درست باستخدام استراتيجيات ما وراء المعرفة على أفراد المجموعة الضابطة التي درست باستخدام الطريقة الاعتيادية في الاتجاه . وقد أوصت الباحثة بما يأتي : ينصح التدريسيين باستخدام طرائق واستراتيجيات حديثة ومنها إستراتيجيات ما وراء المعرفة يمكن لمراكز طرائق التدريس ان يتضمنها ضمن برامج الدورات التي يقيمها المركز لأساتذة الجامعة , إضافة الى تصميمها النشرات التي يصدرها المركز سنويا كمادة جديدة يطلع عليها المعنيون بالتدريس .

10. دراسة نايف بعنوان العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي، دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد (2007<sup>(1)</sup>)

(1) نايف ، العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي، دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد، رسالة دكتوراة الجامعة المستنصرية العراق.

- إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة .
- الإغناء النظري لموضوع المقدرات الجوهرية والتي تمثل مصدراً للميزة التنافسية .
- توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية والأداء الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة .
- تحديد الفروق بين الشركات عينة الدراسة في مستوى إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية . وقد شملت الدراسة ثلاث شركات صناعية إنتاجية من شركات وزارة الصناعة في محافظة بغداد . بلغ عدد أفراد العينة ( 78 ) فرداً ما بين مدير ، وخبير ومدير قسم . وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- 1- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية.
  - 2- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للعلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية في الأداء الاستراتيجي . 3- بالإضافة إلى وجود تأثير كبير وقوي لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي مما يجعل هذه العمليات تؤدي دوراً رئيسياً في تحقيق أداء أفضل للشركات العينة.
- 11. دراسة الدكتور يوسف ابوفارة بعنزان دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية (2006م)<sup>(2)</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة واسترجاع المعرفة، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها)، كما هدفت إلى التعرف على مستوى فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية العاملة في القدس الشرقية، وإبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق فاعلية أنشطة هذه المؤسسات. وقد تعرفت هذه الدراسة على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. وقد تم وضع مجموعة من الأسئلة والفرضيات التي عالجت مشكلة الدراسة بأبعادها المختلفة. وقد أظهرت النتائج أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية بقطاعاتها المختلفة تستخدم إدارة المعرفة من خلال ممارسة عملياتها

<sup>(2)</sup> الدكتور يوسف ابوفارة (2006م) ، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية ، المؤتمر العربي الثاني الاردن .

المختلفة وهي: تشخيص المعرفة ( بوسط حسابي يبلغ 3.90 ونسبة مئوية تبلغ 78% )، وتخطيط المعرفة (بوسط حسابي يبلغ 3.81 ونسبة مئوية تبلغ 76.2%)، وتحديث المعرفة (بوسط حسابي يبلغ 3.73 ونسبة مئوية تبلغ 74.7%)، ونشر وتقاسم وتوزيع المعرفة (بوسط حسابي يبلغ 3.88 ونسبة مئوية تبلغ 77.6%)، وتوليد واكتساب المعرفة (بوسط حسابي يبلغ 3.81 ونسبة مئوية تبلغ 76.2%)، وتنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة (بوسط حسابي يبلغ 3.67 ونسبة مئوية تبلغ 73.4%)، وتنفيذ المعرفة (بوسط حسابي يبلغ 3.76 ونسبة مئوية تبلغ 75.1%) وعملية متابعة المعرفة والرقابة عليها (بوسط حسابي يبلغ 4.03 ونسبة مئوية تبلغ 80.6%). كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين تطبيقات ادارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. وفي ضوء نتائج هذه الدراسة فقد تم تقديم مجموعة من التوصيات التي تعزز استخدامات إدارة المعرفة وتعزز فاعلية المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

## 12. دراسة دراسة أبو فارة (2006)<sup>(1)</sup>

وهدفت هذه الدراسة الى تحليل وتحديد واقع استخدام مدخل ادارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين. وتركز الدراسة على خمس وظائف لادارة المعرفة، وهذه الوظائف هي: التخطيط للمعرفة، تحديث وتطوير المعرفة، تنظيم وخرن المعرفة، نشر ثقافة المعرفة، ومتابعة المعرفة والرقابة على أنشطتها. وتسعى الدراسة الى التحقق من أثر بعض المتغيرات (المركز الوظيفي، والجنس، والدرجة التعليمية، والخبرة، والتدريب) على ادراك اهمية ادارة المعرفة وتبنيها في المصارف العاملة في فلسطين. وقد طور البحث استبانة -كأداة علمية- لجمع البيانات ذات العلاقة بالدراسة من عينة الدراسة، وقد استفاد الباحث من المساهمات والبحوث في حقل ادارة المعرفة في بناء هذه الاستبانة. وقد أظهر النتائج أن هناك فروقا معنوية وأخرى غير معنوية بين متغيرات الدراسة. أما الفروق المعنوية فهي تتعلق بإدراك اهمية ادارة المعرفة -كمتغير تابع- وعناصر العمر، والخبرة، والتدريب، كمتغيرات مستقلة. أما الفروق غير المعنوية فإنها تعزى الى عناصر المركز الوظيفي، والجنس، والمستوى التعليمي -كمتغيرات مستقلة-. وأظهر استخدام أداة الوسط الحسابي واستخدام

(1) دراسة دراسة أبو فارة (2006)، دراسة بعنوان (واقع استخدام مدخل ادارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين)

اختبار (t) النتائج الأكثر أهمية لهذه الدراسة وهي ان المصارف العاملة في فلسطين تقوم بتطبيقات جوهرية للوظائف الأساسية الخمس لمدخل ادارة المعرفة. واعتمادا على نتائج هذه الدراسة، فإن الباحث اقترح ان تولي المصارف العاملة في فلسطين اهتماما أكبر بتطبيقات مدخل ادارة المعرفة.

**13. دراسة الصباغ عماد بعنوان إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات (2002)**

(1)

هدفت الدراسة إلى التعريف بمصطلح إدارة المعرفة وتحديد مكوناته، وتحديد العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، كما يسعى إلى التعريف بالدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المجتمعات وتنظيمات اليوم، وخاصة دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمجتمع أو المنظمة . استخدم الباحث أسلوب مسح النتائج العلمي المنشور) إلكترونياً أو رقمياً (حتى شهر فبراير ( 2002، وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة في قسم تكنولوجيا المعلومات بلغ عدد أفرادها ( 250) موظفاً .

**وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها**

تحتاج إدارة المعرفة إلى مهارات وطرق جديدة لتطبيقها، وهي حقل جديد نسبياً لم يتم تطويره بشكل جيد. أن إدارة المعرفة تستطيع أن تسهم في إرساء المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل أفضل للأفكار مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة، ولمكانية أحسن للابتكار والتطوير. إدارة المعرفة وإدارة المعلومات ليسا وجهان لعملة واحدة بل هما مصطلحان مختلفان . لازالت المجتمعات قاصرة على إدماج إدارة المعرفة بشكل كامل بفعاليتها وقراراتها المجتمعية.

**14. دراسة يونس والعبدي بعنوان أمراض الإستراتيجية العربية (2001م)<sup>(1)</sup>**

**بعنوان " صناعة القرار الاستراتيجي في إطار الحدس :مفاهيمه وأساليبه"**

هدفت الدراسة إلى تحديد مضامين الحدس لاغراض صياغة القرار الاستراتيجي وتطوير مجموعة مؤشرات تساعد في بناء مقياس يشخص واقع الحدس لدى القيادات الاستراتيجية، وبلورة العلاقة بين

(1) دراسة الصباغ ، إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات ,ورقة منشورة لجامعة قطر

[www.qrabein.net](http://www.qrabein.net)

(1) دراسة يونس والعبدي (2001م)، أمراض الإستراتيجية العربية"

الحدس والعلم وما ينجم عنها من أنماط التفكير الاستراتيجي. وقد استخدم الباحثان المنهج الاستنباطي في اختبار الفرضيات ومن خلال تطبيق الأنموذج النظري في حالة ميدانية واقعية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التال تدني هيمنة التفكير الحدسي على القرار الاستراتيجي. وأن التماثل في التفكير بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا يفقد المنظمة مزايا بناء نظرية جديدة تحقق لها ميزة تنافسية. قد تتصرف الإدارة الدنيا عن مهامها التنفيذية إذا عجزت الإدارة العليا عن تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وصياغة قرارات استراتيجية ينطوي عليها الإبداع والتجديد.

## 15. دراسة أيوب بعنوان ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها

### بقدره المنشأة

(١٩٩٧ م) (2)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية، ودرجة تقويم مديري الإدارة العليا لأداء منشآتهم مقارنة بالمنشآت المنافسة، والتعرف على نوعية العوامل التي تحول دون ممارسة الإدارة والتفكير الإستراتيجي بشكله الشامل والرسمي في المنشآت الصناعية السعودية. وتكونت عينة الدراسة من ( ٥٣ ) منشأة صناعية في مدينة الرياض ، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد استخدمت في تحليل نتائج الدراسة الأوساط الحسابية للتعرف على مستوى استجابة مديري الإدارة لمتغيرات البحث ، واستخدمت تحليل التباين الأحادي لتحديد مدى وجود فروق معنوية بين المتوسطات. " المختلفة الخاصة بدرجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية تبعاً لتأثير المتغيرات المستقلة عليها . وأظهرت نتائج الدراسة أن من أهم معوقات ممارسة التفكير لإستراتيجي في المنشآت السعودية :كثرة التغيرات في الأوضاع البيئية المحيطة بالمنشأة ، وعدم إعطاء الاهتمام الكافي بإجراء التنبؤات وتوقعات المستقبل واتجاهاته ، ونقص لمعلومات المتعلقة بالظروف والأوضاع البيئية المختلفة، خاصة ما يتعلق منها بالأوضاع التنافسية على الصعيد الخارجي والمحلي، وعدم وضوح الأهداف طويلة الأجل وتحديدًا بصورة دقيقة، والاهتمام بوضع الخطط قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بوضع الخطط طويلة الأجل، والافتقار إلى وجود التنسيق والتكامل الملائم بين مختلف الوحدات الوظيفية من المنشأة، وكذلك إلى

(2) دراسة أيوب ، ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدره المنشأة

وجود إستراتيجية واضحة ومحددة بعيدة المدى ومفهومة من قبل جميع العاملين، وميل الإدارة في بعض الأحيان إلى وضع الخطط بصورة غير رسمية وتنفيذها، وشعور الإدارة بعدم ضرورة وضع خطط محددة واضحة ومعلنة ويمكن قياس نتائج تنفيذها، بالإضافة إلى ذلك افتقار المنشآت إلى وجود إدارة للتخطيط تساند الإدارة العليا في عملية التخطيط .

الدراسات الأجنبية :

16. دراسة Yeu-ku – kno (2014) <sup>(1)</sup>

**Enabling Innovative ability knowledge sharing as mediator** بعنوان:

هدفت هذه الدراسة الي معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وصدافة العمل ، ومشاركة المعرفة وابتكار الخدمة .

حيث استخدمت في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لإختبار الفرضيات وذلك بتوزيع أستبانه علي عينة من مدراء الشركات في مجال المعلومات الإلكترونية Taipei ، حيث توصلت نتائج الدراسة الي أن الرضا الوظيفي وصدافة العمل لديهما اثر قوي علي ابتكار الخدمة ، وان مشاركة المعرفة يعدل أثر الرضا الوظيفي وصدافة العمل الي ابتكار الخدمة. اضافت هذه الدراسة قيمة من خلال دراسة الدور الوسيط بمشاركة المعرفة ، كما أن نتائج الدراسة يمكن ان تساهم في التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية توطئة لتعزيز القدرة علي ابتكار الخدمة في الصناعة التقنية.

18. دراسة Anjum Razzaque 2013 بعنوان <sup>(2)</sup> **Physician Virtual**

**Community and Medical decision making mediating role of knowledge sharing**

هدفت الدراسة الي مناقشة عملية إدارة المعرفة في جودة اتخاذ القرار الطبي ، تم استخدام دراسة الحالة والتجارب والنظريات ذات العلاقة بالعناية الطبية التقليدية والحديثة منها توصلت الدراسة الي ان نظرية راس المال الاجتماعي (SCT) من المتوقع ان تسهل عملية القرار الطبي بالاضافة الي ان جودة مشاركة المعرفة تلعب دوراً وصيفاً وسهلاً بين نظرية راس المال الاجتماعي وجودة صناعة القرار الطبي . اضافة هذه الدراسة قيمة الي المعرفة الفكرية بعزير ادراك جودة صناعة القرار الطبي لتحسين العناية الصحية كما ادخلت طريقة جديدة بتحسين العناية الصحية وذلك بتقليل الخطأ الطبي.

---

<sup>(1)</sup> Depart ment of Technology Application and Human Resource Develop ment, National Taiwan Normal University Taipei-Taiwan ROC (2014)

<sup>(2)</sup>Schoolle of manage ment New York e TInstitut of Technology ,Vancouver,Canada Tillal Eldabi (2013)

19. دراسة سيمون وشاني (2010) (1)

" Perception disability service provision amongst hotel accommodation managers of دور التوجه الإستراتيجي في الحد من الصعوبات التي تواجه مديري الفنادق " هدفت إلى التعرف على دور التوجه الإستراتيجي في الحد من الصعوبات التي تواجه مديري الفنادق من خلال مقابلة ( 22 ) مديرا ، وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه الاستراتيجي يساهم في الحد من التهديدات التي تواجه قطاع الفنادق ، ومن هذه الاحتياطات تبني إستراتيجية واضحة لتدريب وتطوير الموارد البشرية، لتحسين القدرة التنافسية.

20. دراسة بياسلي وآخرون ( Beasley, et.al, 2009 ) (2)

The value impact of strategic intent on firms engaged in information systems outsourcing" الاختبار أثر التوجه الإستراتيجي والاستعانة بمصادر خارجية على الشركات العاملة في نظم المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث أجريت الدراسة على ( 103 ) شركة أمريكية عاملة في مجال نظم المعلومات خلال الفترة من 1996 - 2003 وتبين من خلالها أن هناك أثر للتوجه الإستراتيجي في بناء قدرات الشركات على تحقيق قيمة إضافية، وأنه تدخل صياغة الرؤية، والرسالة، في تحديد مستوى الخطة الإستراتيجية التي يتم ترجمتها إلى نشاطات وبرامج ومشروعات متوسطة وقصيرة المدى .

21. دراسة : Jing (2008) بعنوان (1) :

(1) دراسة سيمون وشاني (Simon &Shane,2010) بعنوان : Toward s Strategic Intent

(2) بياسلي وآخرون ( Beasley, et.al, 2009 )

(1)University of education ,pingtung city Taiwan ,republic of china and yong Huili

## The mediating effect Of knowledge Management and social Interaction and Innovation Performance

هدفت هذه الدراسة الي معرفة الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التفاعل الإجتماعي واداء الابتكار

المنهجية : مجتمع الدراسة هي المؤسسات التايوانية المدرجة في هيئة خدمات المعلومات الائتمانية الصينية ... ثم كاستخدام لاختبار 176 مؤسسة في تايوان وكانت درجة الاستجابة 23.47% ثم نظام LISREL لاختبار الفرضيات ، توصلت الدراسة الي ان التفاعل الاجتماعي يرتبط ايجابياً بأداة المعرفة وف المقابل إدارة المعرفة ترتبط ايجابياً بأداء الابتكار التقني والاداري ، بالاضافة الي ذلك النتائج علي ان إدارة المعرفة تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين التفاعل الاجتماعي واداء الابتكار .

أوضحت الدراسة اهمية التفاعل الاجتماعي وإدارة المعرفة في عملية الابتكار وساعدت الدارسين والمدراء في الفهم الجيد لدور 5.6 لمعرفة كوسيط . من خلالها يمكن للتفاعل الاجتماعي ان يفيد اداء الابتكار .

### 22. دراسة: Choy & Mula (2008م) (2)

هدفت الدراسة الي فحص المكونات المختلفة لابعاد التوجه الاستراتيجي واثره علي اداء المنظمة ،وقد اعتمدت نتائج هذه الدراسة علي عينة من العديد من مديري الشركات العالمية التي يقدر عدد موظفيها حوالي 4000 موظف موزعين علي 40 فرعا عبر العالم ،وقد نتجت الدراسة الي وجود علاقة قوية بين جميع اشكال التوجه الاستراتيجي (قيادة التكلفة ،استراتيجية التميز ،التركيز )، واداء المنظمة وافادت ان الفهم العميق لهذه العلاقة يعمل علي تيسير عملية صياغة الاستراتيجيات وطرق تنفيذها التي تؤدي الي تعزيز اداء المنظمة وايضا يمكن المنظمة من الحصول علي التغذية الراجعة فيما اذا كان تنفيذ الاستراتيجيات يتم حسب ما هو مخطط له.

### 23. دراسة ( Juran and Mercedes ) (2006) (1) بعنوان النقل الاستراتيجي للمعرفة وأثره

في تحقيق الميزة التنافسية

(2)The Impact Of Strategic Orientation Dimensions On Business Performance: A Case Study Based On an International Organization:

بحيث هدفت إلى تحليل النتائج التي تسمح بالحصول على الميزة التنافسية من خلال المعرفة وعملية نقل المعرفة وذلك من خلال اقتراح خصائص المعرفة الإستراتيجية، ومعرفة الموانع التي تعيق تحقيق النقل الفعال للمعرفة داخل المنظمة، ويبرز في هذه الدراسة وجهتا نظر مختلفتان : أن أهمية تحقيق الميزة التنافسية تشتق من طبيعة المعرفة نفسها، أما الثانية فترى أن أساس تحقيق الميزة التنافسية هو الإدارة الفعالة للمعرفة.

#### 24. دراسة: Tripathy (2006م) (2)

هدفت الدراسة الي ايجاد طبيعة العلة بين المركز الاستراتيجي للمنشأة وادائها ،بالاضافة الي التعرف علي مصادر الميزة التنافسية لدي الشركات التي تستطيع من خلالها استمرارية تحقيق الاداء المتميز علي منافسيها .تمت الدراسة علي اكثر من 1200 شركة في الولايات المتحدة الامريكية للفترة من (1991م-2000م)،وكانت اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي: ان استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمايز لكليهما تاتير ايجابي علي اداء المنظمات ، ولكن فقط استراتيجية التمايز تستطيع ان توصل المنظمة الي الاداء المتميز في المستقبل وهي وحدها التي تستطيع ان تضمن استمرارية تفوق المنظمة علي منافسيها . والشركات التي تتبني استراتيجية التمايز يكون لها قيمة سوقية اكبر .

#### 25. وأجرى Keeley (2004) (3)

دراسة بعنوان البحث الجامعي كعامل مساعد لمدى وفاعلية ممارسات إدارة المعرفة في تحسين التخطيط واتخاذ القرار في مؤسسات التعليم العالي

“ Institutional Research as the Catalyst for Extent and effectiveness of Knowledge Management Practices in Improving Planning and Decision Making in Higher Education Organization

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى وفاعلية ممارسة إدارة المعرفة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار في العديد من أنواع وأنماط مؤسسات التعليم العالي حيث استخدم الباحث أسلوب المنهج الوصفي

(1)Juran and Mercedes النقل للمعرفة الاستراتيجي ،

(2)Atul and Jonson, 2002.

(3) وأجرى Keeley (2004)

الكمي، وقد استخدم اختباراً بعدياً وتصميمياً غير تجريبي لمخاطبة أسئلة الدراسة حيث تم اختيار مسئولين في البحث الجامعي من ( 450 ) مؤسسة اختياريًا عشوائياً للمشاركة في هذه الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1- وجود علاقة قوية بين التعليم التنظيمي المؤسسي الفعال وبين وجود برنامج رسمي فعال لإدارة المعرفة.

2- مؤسسات التعليم العالي التي قدمت بنية تحتية قوية من النظم والأجهزة التي تدعم المعرفة فقد ضاعفت فرص الأفراد في المشاركة المعرفية سواء كانت بالوسائل الإلكترونية أو المشاركة الفعلية وجهاً لوجه وقد أفرزت خطوات ناجحة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار مما ساهم في تخفيض معدل دوران العاملين في المؤسسة.

3- مؤسسات التعليم العالي مارست إدارة المعرفة من خلال هيئة البحث انموذج الدراسة بعد صياغة مشكلة الدراسة كتساؤلات امام الباحث يحتاج الي ايجاد اجابات عليها، تبني علي نتائج البحث واستنادا علي افكار مجموعة من الباحثين والكتاب التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها والتي وردت في الجانب النظري للبحث يمكن بناء نموذج يوضح العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وادارة المعرفة وتأثيرهما علي اداء الشركات ،اذ يفترض الانموذج وجود علاقة ارتباط بين التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل وادارة المعرفة كمتغير وسيط واداء الشركات كمتغير تابع.

26. دراسة **Atul and Jonson, 2002**.<sup>(1)</sup> تحقيق ميزة تنافسية من خلال تفعيل إدارة المعرفة:

هدفت الدراسة الي الربط بين إدارة المعرفة وتطوير الميزة التنافسية المستمرة في المنظمات المعاصرة، وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق الميزة التنافسية يكون من خلال الإدارة الفعالة للمعرفة التي تتضمن خمس عمليات متعاقبة بشكل منطقي: تجميع المعرفة، الترقية، ترتيب وتنظيم المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. كما أشارت الدراسة أن عملية تطبيق المعرفة يليها تقييم لهذه الأخيرة، لما لها من دور في التعلم التنظيمي فيما يخص مبادرات إدارة المعرفة في الواقع الملموس،

---

(1)Tripathy(2006) Strategic Positioning& Firme Performance

الأمر الذي أهملته كثير من المنظمات، وتعتبر عملية تطبيق والمراجعة والتقييم، ذات أهمية في تحديد الفجوة بين امتلاك المعرفة النظرية والتطبيق الفعلي لها.

### **التعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال المراجعة المتأنية من قبل الباحث للدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع إدارة المعرفة وكيفية الاستفادة منها، كمتغير وسيط حيث أشارت غالبية الدراسات السابقة

إلى أن تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في العديد من المجالات والمنظمات الصناعية -التجارية كان له نتائج إيجابية على أدائها، لذلك لا بد من دراستها وتطبيقها في المجال الخدمي.

### **من حيث المنهج المستخدم في الدراسة**

اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الهدف من الدراسة مثل دراسة (Jing 2008) و دراسة أيوب (1997) م وريحان 2011م وغيرها.

### **أوجه التميز للدراسة الحالية**

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي:

- 1- أنها تبحث في جانب هام وحيوي وهو أثر التوجه الاستراتيجي، والمتطلبات الضرورية لاستخدام هذه الاستراتيجيات والأثر المحتمل على الأداء الشركات.
- 2- أنها تناولت اثر التوجه الاستراتيجي على الأداء في واحدة من الجهات الحيوية والضرورية (شركات الاتصالات ) مع ادارة المعرفة كمتغير وسيط.

### **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة**

تدل الدراسات السابقة على أهمية الدراسة وموضوعها، وقد استفاد الباحث في الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب منها:

- 1- صياغة الإطار النظري للدراسة.
- 2- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وبيان أهمية الدراسة ومبررات إجرائها.
- 3- مساعدة الباحث في تحديد منهج الدراسة.
- 4- توجيه الباحث في تصميم أداة الدراسة.

5-توجيه الباحث نحو العديد من مصادر المعلومات المفيدة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة.

6-الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة لها، هو أنها تعد من الدراسات الرائدة في موضوع ادارة المعرف بالسودان وما يدل على ذلك هو عدم وجود دراسات تناولت ادارة المعرفة وعلاقتها بمتغيرات التوجه الاستراتيجي وان اهتمام الباحثين في هذا المجال لا يتجاوز الأوراق البحثية في المؤتمرات العلمية التي تناقش الجوانب النظرية لهذا الموضوع. كما أن التميز في هذه الدراسة يأتي من استخدامها لعناصر ادارة المعرفة كمتغيرات وسيطة لقياس اثر اداء الشركات عند استخدامها مع متغيرات التوجه الاستراتيجي (متغيرات مستقلة).

### خلاصة الفصل الاول:

اشتمل هذا الفصل علي مبحثين المبحث الاول بعنوان المقدمة وفيها (التمهيد،وصياغة مشكلة الدراسة والتي تمت صياغتها من خلال اطلاع الباحث علي مجموعة من الدراسات السابقة والتعرف على الفجوات التي لم تغطيها الدراسات السابقة والتي حاول الباحث تغطية جزء من هذه الفجوات ومن ثم وضع المشكلة في تساؤلات محددة والتي تتم الاجابة عليها وفقا للمشكلة وكذلك اهداف الدراسة والاهمية العلمية والعملية للدراسة ثم الفرضيات التي تمت صياغتها بناء علي الاهداف والاسئلة للحصول على نتائج هامة يمكن الاستفادة منها ووضع توصيات بشأنها ومنهجية الدراسة واداة الدراسة والمصادر التي استفادمنها الباحث في اجراء هذه الدراسة وحدودالدراسة ومن ثم هيكل الدراسة ،اما المبحث الثاني بعنوان الدراسات السابقة حيث تم الاعتماد علي عدد من الدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها حيث تم ترتيبها تنازليا ،حيث نجد ان هنالك دراسات عربية واخري اجنبية تم الاعتماد عليها واخيرا احتوى هذا الفصل على التعريف بالمصطلحات الاجرائية لهذه الدراسة .

## الفصل الأول

### أدبيات الدراسة (الاطار النظري)

#### المبحث الاول : الخيار الاستراتيجي Strategic Choice

احتل موضوع الخيار الاستراتيجي أهمية كبرى كاحد المجالات الرئيسية للإدارة الاستراتيجية بوصفه واحد من أهم المفاهيم المعاصرة ، والذي حظي باهتمام الباحثين والكتاب وعلماء الاستراتيجية كونه يتعلق بطريقة أداء المنظمة الحالي ، وما ترغب الوصول إليه في المستقبل من أهداف واي الاستراتيجيات تختار لبلوغ هذه الاهداف ، ونج ان امام المنظمة عدد لا نهائي من البدائل الاستراتيجية ، فكل منظمة يمكنها عمل توليفة من هذه الاستراتيجيات ، تتلاءم مع رسالتها وأغراضها ، وأهداف<sup>(1)</sup>.

### اولا : المفهوم (The Concept)

انعكس التباين في آراء الكتاب والباحثين في مداخل دراسة الخيار الاستراتيجي علي مفهومه ، اذ ان بعض الباحثين ركز علي مدخل اتخاذ القرار في تفسيرهم للخيار الاستراتيجي وعدوه القرار الذي يجري اختياره من بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية والذي يمثل الطريق الافضل لتحقيق اهداف المنظمة نجد ان المعايير التي يمكن الاستناد اليها للوصول الي الخيار الافضل ، فالخيار الاستراتيجي هو محرجات لعملية المفاضلة بين بدائل محددة ترافقها معايير معتمدة . لتنتهي بقرار معبر عن البديل المناسب للمنظمة والذي يحدد علي وفقه مجال المنظمة ومسارها الاستراتيجي<sup>(2)</sup> . فالخيار الاستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات واولويات المنظمة، والقادر علي تحقيق اهدافها من وجهة نظر متخذي القرار الذي يثرون فيه اكثر من اي بديل اخر والذي يمكن ان ينفذ بنجاح<sup>(3)</sup>.

ويمكن ان نقول ان الخيار الاستراتيجي هو ناتج عن عملية المفاضلة لاختيار البديل الانسب من بين البدائل المتاحة والذي يحقق اهداف المنظمة المرغوب فيها ، ويضمن نجاحها ويقابل احتياجاتها واولوياتها من خلال استغلال نقاط القوة وتطورها واقتناص الفص البيئية المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة.<sup>(1)</sup>

---

<sup>1</sup> السيد اسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية، سنة 2000م ص 277-278

<sup>(2)</sup> Boseman, G, & phatak., A., (1989), " Strategic Management: Text and Cases, 2nd ed, New York – Johon wiley & Sons.

<sup>(3)</sup> Thompson 1994:606

<sup>(1)</sup> السيد ، اسماعيل ، 2000م ، مرجع سابق ، ص 277

## ثانيا صعوبات ومحددات الخيار الاستراتيجي :

ان الوصول الي خيار استراتيجي يحقق أهداف المنظمة ، ويلبي طموحاتها ويرضي كافة الاطراف المرتبطة بها عملية صعبة اذ لم تكن شاقة .فالمنظمة لديها عدد محدد من البائل الاستراتيجية بحكم مؤثرات البيئة المحيطة بها ومتغيراتها وتقلص هذه البدائل اذا ما تم النظر اليها من زاوية التطبيق الفعلي ، يضاف الي ذلك ضرورة ملائمة الخيار الاستراتيجي لموارد المنظمة حتي تكون قادرة علي استغلالها .

نجد ان من الصعوبة بمكان تحديد كافة الخيارات المحتملة بنفس الوضوح او في وقت واحد ، ففي الواقع العملي هناك حدود لمدي الخيارات الممكنة . فالمنظمات صغيرة الحجم تحدد بمواردها ، بينما المنظمات الكبرى تجد انه من الصعوبة ان تقوم بالتغيير ولذلك تتجه نحو الالتزام بماضيها ، فضلا عن ذلك ان تنوع وتعددها اهداف اصحاب المصالح يجعل ادارتها امام موازنة صعوبة التحقيق في توجههم نحو الخيار الاستراتيجي الملائم ، اضافة الي التوجهات الشخصية والتفصيلات التي تخص افراد هذه الادارة ، والتي قد تدفع بالخيار المتبع الي منحني بعيد عن ما يجب ان يكون عليه ، وحتى اذا جري تحقيق التوازن الداخلي المطلوب في اطار اختيار الاستراتيجية الملائمة، فان النتائج النهائية لتلك الاستراتيجية المختارة قد تعتمد علي ما تفرزه البيئة من متغيرات وظروف غير مسيطر عليها ، فقد تفرز الاهداف غير المتوقعة فرصا جديدة ، كما انها قد تدمر الفرص التي سبق التنبؤ بها ، وقد تخلخل التوازن بين فوائد هذه الفرص<sup>(2)</sup> لكن يري الباحث ان منظمات الاعمال الكبيرة تتغير بسرعة مذهلة بناء علي التطور التقني والتكنولوجي وثورة الاتصالات التي جعلت العالم صغيرا امام هذه التطورات مما يتطلب من هذه المنظمات التفاعل والتفاعل مع هذه التغيرات لضمان التوازن والبقاء في سوق الاعمال والمنافسة .

الصعوبات التي تحد من التوجه نحو الخيار الاستراتيجي :

---

(2)Macmallin.Hug &Tampoe .Mahen . ( 2000 ) p 132 Strategic Management : Process . Content and implementation . " New york . Oxford University Press"

- 1.المعلومات: قد لا تتوفر كامل المعلومات لمتخذي القرار الاستراتيجي او قد يؤدون اعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة او غير صحيحة وفي كلتا الحالتين يتاثر العدد المتاح من البدائل ، ومن ثم ان استمرارية تحديد الخيار الاستراتيجي يبدو امرا غير مناسب .
- 2.الوقت وضوابط الكلفة: اذ انه في حالة تخطي صانع الخيار الاستراتيجي الابعاد الزمنية المحددة له وتجاوز الكلفة المسموح بها ،فا فاعلية قراره ستتدهور ، ومن ثم تتاخر مناهج العمل عن التنفيذ .
- 3.انقطاع الاتصال: قد تكون المعلومات المفيدة والمناسبة متوافرة في المنظمة الا انها بعيدة عن متناول ايدي الاداريين المشاركين في صنع الخيار الاستراتيجي .
- 4.السوابق المماثلة: ان الافعال السابقة والسياسات الموضوعة قد يفسد التفكير عند صانعي الخيار الاستراتيجي اذ قد تحول دون دراسة وتفهم البدائل المغرية .
5. الادراك والتبصر: ان الخيار الانتقائي المقصور من بين ما هو موجود يؤثر وبشكل ملحوظ علي عملية الخيار الاستراتيجي وفي هذه الحالة يكون سلوك صانعي الخيار معتمدا علي المشاهدة ، ولكن بالقدرة الادراكية السليمة والتبصر والحكم الموضوعي ، في ضوء المحددات الداخلية والخارجية يصل صانعو الخيار الي مبتغاهم دون تقصير <sup>(1)</sup> .

### ثالثا: مراحل صنع الخيار الاستراتيجي :

يتفق عدد من الكتاب والباحثين علي ان المراحل التي يمر بها الخيار الاستراتيجي هي :

- 1.اعداد وتوليد البدائل الاستراتيجية والتي تساعد في سد الفجوة الاستراتيجية من خلال انتهاز الفرص او الحد من التهديدات البيئية ، وتعزيز جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف ، الي جانب تحديد ملامح الميزة التنافسية .
- 2.تحديد البدائل الاستراتيجية ، وذلك من خلال قيام المنظمة بتقويم كل بديل منها لتحديد مدي ملائمة مع موقف المنظمة الاستراتيجي .
- 3.اختيار البديل المناسب: وتسمي ايضا مرحلة الاختبار الاستراتيجي ،وهي ان تقوم المنظمة باختيار البديل الاستراتيجي الافضل ، وقد تختار المنظمة بديلا استراتيجيا واحد او اكثر تضمن به تحقيق رسالتها واهدافها الاستراتيجية . ويرتبط موضوع تحديد البدائل الاستراتيجية بحجم النشاط

(1) جواد ، شوقي ناجي ، إدارة الأعمال منظور كلي ، دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد العرق 1996م ، ص

الذي تؤديه المنظمة او وحدة نشاط الاعمال حاليا او في المستقبل . وتكون البدائل الاستراتيجية في اضييق حدودها في المنظمات ذات النشاط الواحد نتيجة لتركيز منتجاتها وخدماتها علي نشاط محدد في حين يصبح الامر مختلفا في المنظمات الكبرى التي تمارس أنشطة متعددة . (1)

#### رابعا : معايير تقييم الخيار الاستراتيجي

- هناك معايير اساس يجب ان يؤخذ بها عند تقويم اي بديل استراتيجي وهي علي النحو التالي :
- 1- ان تكون الاستراتيجية ملائمة : اي مدي ملائمة الاستراتيجية للظروف التي تعمل بها المنظمة وكيفية التعامل والتكيف مع التوجهات والتوقعات المستقبلية ، والي اي مدي تناسب الاستراتيجية المختارة هذه التوجهات .
  - 2- أن تكون الاستراتيجية مقبولة : اي ان تكون مقبولة لمختلف فئات المتعلمين وان تؤدي الي أقل مخاطرة ممكنة واكبر عوائد متاحة .
  - 3- ان تكون الاستراتيجية ممكنة : اي المقدره علي ممارسة الاستراتيجية وتنفيذها وتوافر الموارد والامكانات اللازمة لها .
  - 4- ان تكون الاستراتيجية متطابقة : اي مدي تطابقها مع رسالة المنظمة وبيئتها الداخلية وثقافتها ومواردها .
  - 5- ان تتسم الاستراتيجية بالتوافق: أي توافقها مع البيئة الخارجية ومتغيراتها والفرص المتاحة فيها . (2)

#### اساليب اختيار البديل (الخيار) الاستراتيجي

- هنالك عدة اساليب يمكن ان تتبعها الادارة العليا في اختيار البديل الملائم لها وهي:
- 1- الانتقاء لتحقيق الاهداف : اذ يتم اخذ اهداف المنظمة كمقياس مباشر يعتمد عليه في اختيار الاستراتيجية من بين البدائل المتاحة

---

(1) دراسة سعد علي ربحان المحمدي ، بعنوان العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فعالية الشركة الصناعية، رسالة دكتوراة غير منشورة (2011م) ، ص 66 .

(2) Johnson, G., & Schools, k., (1997) "P304. Exploring corporate strategy" 4<sup>rd</sup> ed London prentice Hall.

- 2- طلب القائمين علي عملية الخيار من جهة اعلي للموافقة علي ما جري التوصل اليه بشأن الخيار المعتمد والمفضل .
- 3- التنفيذ الجزئ: وهو بمثابة اختيار للخيار الافضل ،اذ يتم تخصيص بعض الموارد للتنفيذ الجزئ للبديل ،والذي وقع الخيار عليه .
- 4- الهيئات الخارجية :وهي عملية اللجوء الي مكاتب استشارية عند تعارض الاطراف ذات العلاقة بالمنظمة حول البديل الذي يمكن اختياره ، ومن ثم ان القرار الخارجي سيكون اكثر موضوعية .
- سادسا العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي:**
- هنالك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية تحديد الخيار الاستراتيجي ،والتي أوردتها مفكري الادارة الاستراتيجية وهي :

- 1- ادراك المديرين لدرجة اعتماد المنظمة علي البيئة الخارجية .
- 2- اتجاهات المديرين نحو المخاطرة أوالتحفظ .
- 3- تاثيرات المستويات الادارية المختلفة .
- 4- علاقات القوة بين المديرين .
- 5- عامل الزمن .
- 6- الاستراتيجيات السابقة للمنظمة <sup>(1)</sup> .

### **سابعا: هيكل صنع الخيار الاستراتيجي**

هنالك هيكل لصنع الخيار الاستراتيجي يبتدئ بالاستفسار عن البدائل المتوافرة بشكل عام ، والتي يجب ان يتم تحديدها من خلال عدة محاور هي:

- 1- بدائل يتم طرحها من خلال دراسة تبين السوق واستيعابه وحاجته من المنتجات والخدمات
- 2- بدائل قادرة علي تحسين الموارد والقابليات .
- 3- استعراض منهج البدائل الذي يوضح كيفية التقدم .

---

<sup>1</sup> ريجان،سعد ،العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية ،جامعة سانت كليمينتس العالمية ،2011م،ص68.

يجب ان تتقاطع البدائل المتوافرة عن المحاور اعلاه كي ينتج عنها عدد البدائل التي يمكن ان يتم الاختيار منها اعلي اساس معايير محددة معبرة عن الغرض النهائي من الخيار في ظل تحديد الجهات التي تشارك في صنع الخيار الاستراتيجي النهائي لها (1).

### نماذج محفظة الاعمال :

هناك اساليب عديدة تستعملها منظمات الاعمال يتم في ضوءها التأكد من ان الاستراتيجية المصاغة ، والتي جري اختيارها تقع في اطار لا يتعارض مع المبادئ الاساسية للخيارات الصحيحة .

نجد ان هناك نماذج متعارف عليها في علم الادارة الاستراتيجية تساعد المديرين في الكشف عن قاط القوة والضعف في اداء المنظمات المختلفة وتقويم محفظة الاعمال ونذكر اكثرها شيوعا واستعمالا هي :

#### 1- أنموذج جماعة بوسطن الاستشارية : (Boston Consulting Group (BCG)

قامت هذه المجموعة بتطوير وتبسيط أنموذج لصيانة الاستراتيجية المتعددة الاعمال أطلق عليه مصفوفة معدل النمو وحصصة السوق (Growth Share Market) . ويعد هذا الانموذج من أهم وأكثر النماذج قبولا واتفاقا في اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يتعلق بوحدات الاعمال او المنتج او مجموعة منتجات معينة. (Hedly 1997م ص9)

#### 2- مصفوفة شيل (Sheel Matrix)

وهي أنموذج لمحصلة (BCG) وهي من بين النماذج المقترحة للاسهام في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجية حتي يمكن استعمالها في مواقف اكثر تنوعا من خلال اضافة متغيرات نوعية متعددة (2).

#### 3- مصفوفة جنرال الكتريك: (Matrix Of General Electric (GE)

وتسمى ايضا مصفوفة الاشارات الضوئية ، ومصفوفة ماكينزي ، وقدمت هذه المصفوفة شركة جنرال الكتريك بالتعاون مع ماكينزي للاستشارات ، وتعد الاكثر تعقيدا ، وهي قريبة من مصفوفة السياسات

مرجع سابق . (Macmillan@Tampoe (2000 P 135)

(2) الدهان ، ايمان عامر ، الاختيار الاستراتيجي لتوجه ادارة الموارد البشرية نحو العالمية واثره في الفاعلية التنظيمية ، ماجستير غير منشورة كلية ادارة الاعمال جامعة بغداد 2007م ص 33

الاتجاهية التي وضعتها مؤسسة Shell للبتروول، وقد تم استعمال هذه المصفوفة من قبل العديد من منظمات الاعمال وتستند هذه المصفوفة الي بعدين اساسيين هما:

أ/ جاذبية القطاع الصناعي (الصناعة) في الامد البعيد، وتضم عوامل متنوعة كحجم السوق، ومعدل النمو، هامش ارباح الصناعة، وقوة المنافسة والموسمية، والدورات الاقتصادية، والتكنولوجيا والموارد البشرية.

ب/ قوة الاعمال (الموقع التنافسي النسبي) لمنظمة الاعمال : ويضم العوامل، الحصة السوقية، هامش الربح، المنافسة علي السعر، ومعرفة السوق والعملاء، والامكانات التكنولوجية وفلسفة الادارة وغيرها (1)

#### 4- مصفوفة هوfer Martix Of Hofer

يطلق علي هذا الانموذج اسم مصفوفة تطور المنتج /السوق Product Matrix – Market Evolution والتي تعكس مراحل تطور المنتج وهي مصممة اساسا علي دورة حياة المنتج للانواع المتطورة من السلع اووحدة الاعمال الاستراتيجية التي يمكن توضيحها او رؤيتها بسهولة علي مصفوفة بوسطن . وتوضح موقع السلع او وحدات الاعمال الاستراتيجية علي اساس مراكزها التنافسية ومراحل تطور السلع /السوق ونجد ان اختيار البدائل الاستراتيجية لا يمثل نهاية عملية الصياغة الاستراتيجية.(2)

#### مصفوفة الموقف الاستراتيجي: Strategy Situation Matrix

لغرض تقليل محددات النماذج السابقة، فقد استعمل هذا المدخل اخذا في الاعتبار بعدين اخرين اساسيين جري تطويرهما (القوة المالية للمنظمة، واستقرار البيئة) لتشكلا مع جاذبية الصناعة وميزات التنافس النسبية مصفوفة من الربعة خلايا تختلف بها الخيارات الاستراتيجية علي وفق هذه الاعتبارات. فالموقف الاستراتيجي للمنظمة ياخذ جميع الابعاد في الاعتبار ، وخاصة القوة المالية للمنظمة لانها تمثل ممرا مهما للتعامل مع الاشكالات التي تواجهها.(Rowe 1994.265)

#### الخيار الاستراتيجي علي مستوي وحدات الاعمال

(1) الغالبي ، طاهر محسن وآخرون ، الإدارة الاستراتيجية ، منظور منهجي متكامل " دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2007م ص 271-272 ، عمان الاردن".

(2) الغالبي ، مرجع سابق ، ص 385.

تحدد استراتيجيات مستوى الاعمال الكيفية التي تتنافس بها الشركة في مجال اعمال صناعة معينة وعندما يكون للمنظمة اكثر من مجال اعمال او صناعة مختلفة تتنافس فيها ، فان التحليل الاستراتيجي لابد ان ينطلق من مستوى الاعمال او الصناعة. وتهدف استراتيجيات مستوى الاعمال الي بناء الميزة التنافسية لوحدة الاعمال اذ تسعى المنظمة من خلال تلك الاستراتيجيات لاستثمار سلاسل القيمة ونقاط القوة الاخرى فيها لبناء ميزتها التنافسية وهي اهم ثلاثة استراتيجيات تعرف بالاستراتيجيات التنافسية العامة اقترحها العالم (Porter) والتي يتم شرحها بشي من التفصيل في المبحث الثاني. وهي اساس هذه الدراسة<sup>(1)</sup> .

---

<sup>1</sup> الروسان ,محمود علي محمد، أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي علي الاداء التصديري دراسة تحليلية لاراء عينة من المديرين العاملين في بعض شركات الادوية الاردنية (أطروحة دكتوراة فلسفة في ادارة الاعمالغير منشورة كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد1997م ص 12.

## المبحث الثاني التوجه الاستراتيجي

### مقدمة:

ان عملية تحديد التوجه الاستراتيجي لمنظمة الاعمال بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الاساسية والاولي للقيادة العليا في تلك المنظمة ، ذلك ان فعالية تحديد الاتجاه بعبارات بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الانشطة الاخرى في منظمة الاعمال من تحديد الاهداف للادارات المختلفة واختيار الاستراتيجيات ووضع الخطط العملية وتخصيص الموارد ومختلف الانشطة الاخرى. اذ ان كفاءة الاداء للادارات والاقسام والمجموعات والافراد يعد انعكاسا منطقيًا وطبيعيًا لدقة وفعالية تحديد الاتجاه الاستراتيجي لمنظمة الاعمال ان التوجه الاستراتيجي باطاره العام الذي تسترشد به المنظمة في توجيهها وفي تحديد صورتها للمستقبل وفي اتخاذ القرارات في مستوياتها الادارية واقسامها المختلفة، ما هو الا خطة لتحقيق التكامل بين اهداف المنظمة الرئيسية وسياساتها وتتابع اجراءاتها ضمن الكل الموحد والشامل. ونجد ان للتوجه الاستراتيجي حاجته من خلال الافق الواسع من المعلومات من داخل المنظمة وخارجها للسماح باتخاذ القرارات الرئيسية وتوجيه القرارات الاخرى، وتعد هذه المعلومات المصدر المهم لعملية التوجه الاستراتيجي باتت في ادبيات الاستراتيجية بالتوجه الاستراتيجي التحليلي<sup>(1)</sup>.

1 - استراتيجية قيادة التكلفة **Cost Leadership Strategy**: تعتبر استراتيجية قيادة التكلفة من بين الاستراتيجيات التنافسية الاساسية التي يمكن ان تتبعها المؤسسة حسب مذهب اليه (porter) وتقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الانتاج والتوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات اسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع مراعاة مستوى متوسط نسبيًا من التميز. والغاية من اتباع استراتيجية قيادة التكلفة تتوقف على ما تريده المؤسسة من وراء ذلك، فهناك من تهدف الي تحقيق عائد اكبر وذلك لاستثماره في ميادين البحث والتطوير للاحتفاظ بوضعيتها كقائد للسوق مثل ما فعله مؤسسة (IBM) مثلاً، ولكن معظم المؤسسات تطمح لان

---

<sup>1</sup> سالم حسين العجمي-اثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على اداء المنظمة في ضوء القدر<sup>1</sup> سالم العجمي- اثر التوجه الاستراتيجي التحليلي-جامعة الشرق الاوسط ،رسالة ماجستير غير منشورة، 2012م، ص44

تكون قائمة التكلفة بهدف تحطيم الاسعار وجلب اكبر قدر من المستهلكين لتكوين اكبر حصة سوقية ممكنة.

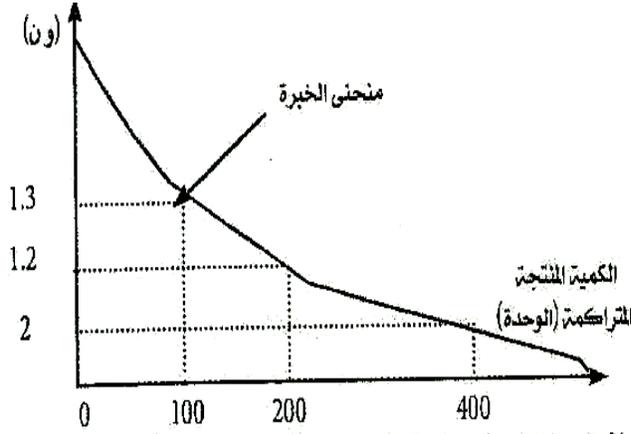
1- محددات التفوق في التكلفة عند porter : يمكن للمؤسسة ان تحقق ميزة التكلفة الاقل من خلال بعض المحددات والتي تعتمد كلها بشكل اساسي على بنية القطاع الاقتصادي الذي تشغل فيه المؤسسة وعلى هيكل السوق ، كما تعتمد على الطريقة التي من خلالها يتم الحصول على المواد الخام وعلى توفر التكنولوجيا المتقدمة ، هذه المحددات هي :

**1-1-1 عوامل منحنى التعلم والخبرة :** يعد مفهوم اثر الخبرة تطورا لمفهوم اثر التعلم الذي ظهر على يد الرائد (Wright) قائد القاعدة الجوية التابعة للجيش الامريكى المتخصصة في صناعة الطائرات الحربية في ولاية ( OHIO ) بالولايات المتحدة الامريكية سنة 1926 ، وقد اكتشف Paterson ان تكلفة الحدة كانت تنخفض بحوالي 20% في كل مرة كان يتم فيها مضاعفة الكمية المنتجة، وقد قاد هذا الاكتشاف فيما بعد مجموعة بوسطن الاستشارية الي تشكيل ما اصبح يعرف باسم اثر الخبرة. وتنص نظرية اثر الخبرة على انه (كلما تضاعفت الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما انخفضت التكلفة الوحودية بنحو 10% الي 25%، بمعنى انه وبسبب تضاعف الخبرة التراكمية لليد العاملة في انتاج المنتج تنجح المؤسسات بمرور الوقت في التحكم في ادوات وتقنيات الانتاج ، مما يسمح لها بتخفيض زمن وتكلفة انتاج كل وحدة اضافية منتجة منه بنحو 10% الي 25% .

وقدمت النظرية منحنى ثنائي الابعاد يوضح شكل اثر الخبرة ، حيث نجد في محور الترتيب التكلفة الوحودية ، بينما نجد في محور الفواصل الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما .

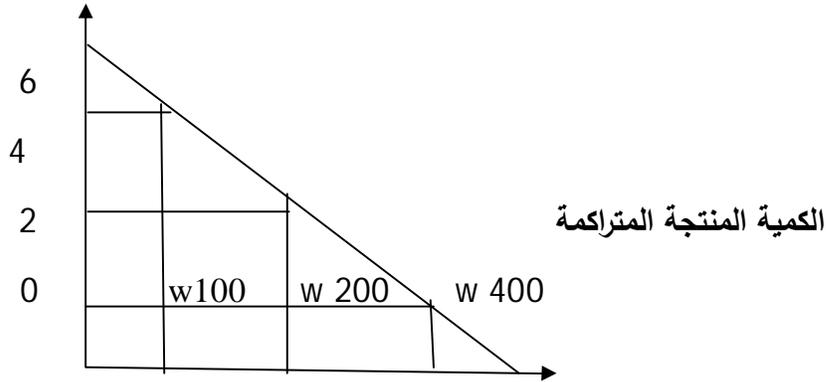
الشكل رقم (2) يوضح منحنى اثر الخبرة لمنتج ما

### التكلفة الوحديّة



Source: Védrine. JP et Martin.S, Marketing: le concepts clé. Edition Chihab, Alger, 1996, p102.

### التكلفة الوحديّة



Source.Hamdi-K comment diagnostiquer etredresser uenterprise.

Edition collection entereprises.Alger.Algerie 1995 p 103

في او عليه فان ميل الخبرة الشكل اعلاه هو 60%، أي انه عندما وصلت الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما 400 وحدة كان ميل الخبرة هو 60%، والذي كان كافيا لتخفيض تكلفة الوحدة بنحو 40%. وحسب هذه النظرية دائما فان المؤسسة التي تقوم بانتاج اكبر كمية متراكمة من منتج ما

ستصبح تكلفته الوحديّة اقل من التكلفة الوحديّة للمنتج المنافس ،وبناء على ذلك فان المؤسسة لها القدرة على التحكم في مستوي الاسعار ،وعند تحديد سعر قريب من التكلفة الوحديّة المنخفضة اصلا سوف يؤدي ذلك الي الحد من دخول منافسين جدد من جهة ،وجعل المؤسسة تتفوق على منافسيها من ناحية السعر من جهة اخري وبالتالي تتحصل على اكبر حصة سوقية ،وهو ما يؤهلها للحصول على ارباح كبيرة في الوقت ذاته ، وعند استغلال تلك الارباح من جديد في زيادة الطاقة الانتاجية للمؤسسة ستزداد الكمية المنتجة المتراكمة من المنتج المعني<sup>(1)</sup> ، وهكذا دواليك تبقي المؤسسة مسيطرة على سوق المنتج بفعل التكلفة الوحديّة المنخفضة .

2- التوقيت :ان استغلال عنصر الزمن ممكن ان يقود المؤسسة الي ميزة التكلفة الاقل ،لان المؤسسة التي تدخل المنتج لاول مرة للسوق ستستغل جميع الفرص التسويقية الموجودة فيه وبأقل تكلفة ممكنة،وفي هذا يري (Abell) بان الوقت يعتبر العنصر الرئيسي لاي توجه استراتيجي حيث تكون النوافذ الاستراتيجية مفتوحة في اوقات ومغلقة في اوقات اخري ونقصد بالنوافذ الاستراتيجية تلك الفرص التسويقية التي توجد في السوق التي يمكن للمؤسسة استغلالها .

3- استغلال الطاقة الانتاجية:لاستغلال الطاقة الانتاجية اثر كبير على تكلفة الوحدة المنتجة ،ولذلك نجد ان التوقف او التغيير في استعمال طاقة المؤسسة له تاثير على التكلفة ،وهذا ما يظهر بشكل اكبر بالنسبة للمؤسسات التي يتاثر انتاجها بالتذبذبات الموسمية،لذلك نجد ان العديد من هذه المؤسسات تتماشى معتقسات السوق التي يكون فيها الطلب متذبذبا أي يزيد في فصول معينة ويقل او ينعدم في باقي الفصول .

4-اقتصاديات الحجم :و يطلق عليها ايضا اسم ((غلة الحجم)) او ( اقتصاديات السلم)،ويتمثل هذا المحدد في انخفاض التكلفة الكلية كلما زاد الانتاج ،حيث ستتوزع التكاليف الثابتة على الوحدات المنتجة بالزيادة مما يؤدي الي انخفاض نصيب الوحدة س

5-العلاقة بين وحدات الاعمال الاستراتيجية :يمكن ان تشترك بعض وحدات الاعمال الاستراتيجية في بعض النشاطات الوظيفية مثل بحوث التسويق ،بحث والتطوير ،حيث يمكن الحصول على غلة الحجم من خلال هذه العلاقة وبالتالي انخفاض التكلفة.

<sup>1</sup> الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية-أ/قسم العلوم الاقتصادية والقانونية الاردن العدد10-جوان 2013- ص46-52.

2- استراتيجية التميز Differentiation Strategy: تبني هذه على فكرة تميز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق، ويتوقف ذلك على ما يتم اشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف عما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم، خصوصا أولئك الذين يهتمون بالتميز والجودة اكثر من اهتمامهم بالسعر و كي يكون هناك تميز يجب ان يكون المنتج المميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين او على الاقل صعب التقليد، كما يجب ان يكون الزبون مقدرا لهذا التميز وعلى استعداد ان يدفع ثمنه ،بالاضافة الي وضوح التميز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون من وراء استهلاك المنتج المميز، ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها نظرا لتعدد حاجات ورغبات المستهلك ،فالجودة العالية،انخفاض تكلفة الصيانة ،سهولة استخدام والحصول على المنتج ،تسهيلات الدفع، دقة مواعيد التسليم ،سرعة تلبية الطلبات،طول عمر المنتج، كلها خصائص ومقاييس يمكن ان تتخذها المؤسسة سبيل للتمييز ، والصعوبة الاساسية في اتباع هذه الاستراتيجية هي ان المنافسين سرعان ما يقلدون الافكار الجديدة خاصة المعتمدة على التطور التكنولوجي، وذلك بشراء التكنولوجيا التي تمكنهم من اضافة خصائص جديدة لمنتجاتهم، لذلك تتطلب هذه الاستراتيجية وجود بعض الشروط منها:

- ان يقدر المستهلك قيمة الاختلافات في المنتج ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

- وجود عدد كبير من المنافسين.

وحسب (porter) فان التميز سيكون ذو تكلفة عالية نسبيا مع الاخذ بعين الاعتبار ان استراتيجية التميز تتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين ،لذا فعندما تحقق مؤسسة ما التميز في منتجاتها يجب عليها بيعها بسعر اعلى من تكلفة التميز الاضافية لكي تستفيد من هامش ربح ناتج عن التسعير الاضافي (premium pricing)

### معايير ومحددات استراتيجية التميز:

تحقيق التميز يمكن ان يتخذ اشكال عديدة واساليب مختلفة مثل التميز في مزايا وخصائص المنتج ،التميز في طريقة تسويق المنتج،التميز في شبكة توزيع المنتج،بالاضافة الي التميز في جوانب

اخرى تعتمد في الاساس على طبيعة السوق، وفيما يلي اهم محددات التميز التي يمكن ان تعتمد عليها المؤسسة:

أ- التميز على اساس الجودة : الجودة عموماختلف بين المنتجات من جودة مرتفعة الي جودة منخفضة، وكلما كانت الجودة مرتفعة كلما كانت هناك مردودية جيدة، حيث ان ولاء الزبائن للجودة المرتفعة يؤدي بهم الي معاودة الشراء عدة مرات، كما يمكن للمؤسسة اعطاء سعر مرتفع لمنتجاتها بداعي الجودة، وهذا ما يرفع من نسبة الارباح، وفي هذا الصدد يري (kotler) ان هناك ثلاثة خيارات امام المؤسسة فيما يخص الجودة، تتمثل اما في تحصيل الجودة او الاحتفاظ بنفس مستوى الجودة او تخفيضها، ففي الخيار الاول يؤدي ذلك الي مردودية جيدة من خلال زيادة الحصة السوقية، اما الخيار الثاني فهو متبع من طرف المؤسسات التي لا تعاني من منافسة قوية في السوق وبالتالي فلا حاجة لها برفع مستوى الجودة، وبالنسبة للحالة الثالثة فتلجا المؤسسة لها بهدف تخفيض التكاليف اذا كانت مرتفعة الا ان هذا الخيار وجهت له انتقادات كثيرة لانه يؤدي الي اضرار بالمؤسسة من ناحية الربحية على المدى الطويل .

ب- التميز عن طريق مدة حياة المنتج : مدة حياة منتج ما تتمثل في المدة الزمنية التي يبقي فيها المنتج صالحا للاستعمال، فالكثير من المستهلكين يقبلون بدفع مبالغ اضافية من اجل شراء منتجات مدة حياتها اطول، ولكن لا يجب ان يكون هذا المنتج معرضا لتطور تكنولوجيا سريع مثل مختلف الاجهزة الالكترونية، لان المستهلك يعرف مسبقا انه سيكون هناك نماذج اخرى اكثر تطورا من الناحية التكنولوجية في المستقبل القريب، وبالتالي لا يصبح لمدة حياة المنتج معني ولا يؤدي ذلك الي التميز الذي تريده المؤسسة .

ج- التميز عن طريق تغليف المنتج :يقصد بالغلاف المظهر الخارجي للمنتج والذي عن طريقه يمكن تمييزه، وتكمن اهمية الغلاف في انشاء تميز يصعب تقليده، خاصة وان الغلاف يمكن استعماله كاساس للتمييز وذلك على النحو التالي :

- الغلاف يحفظ المنتج خاصة بالنسبة للمواد الغذائية، كما انه يسهل عملية التخزين مثل غلاف العصائر، الفواكه، والحليب .

-الغلاف يحمي المنتج عند نقله مع المحافظة على جودته .

-الغلاف يعمل على جذب المستهلك لا اراديا لشراء المنتج .

-الغلاف يعمل على انشاء صورة حسنة للمنتج في ذهن المستهلك .

د - التميز عن طريق شبكة التوزيع :التميز في التوزيع يأتي من خلال انشاء منافذ مختلفة في الوصول الي تغطية كاملة للسوق عبر شبكة توزيعية فعالة ،فالتسويق المباشر اصبح لاينظر اليه على اساس انه طريقة ترويجية بل اصبح ينظر له على اساس انه طريقة لفتح منافذ جديدة للوصول الي المستهلك ،حتي ان هناك من المؤسسات من فتحت قنوات جديدة للتوزيع تتمثل في البيع الافتراضي أي البيع على الشبكة العنكبوتية وذلك بغرض التميز عن باقي المنافسين .

هـ - التميز عن طريق صورة العلامة :صورة العلامة هي الهوية التي ترغب المؤسسة ان تعرف بها نفسها في السوق فلكل مؤسسة علامة وشعار خاص بها،وحتي تكون هذه العلامة فعالة يجب ان تظهر في اعلانات المؤسسة وتقاريرها السنوية ،ومراسلاتها وفواتيرها ،مثل اختيار مؤسسة ( Peugeot ) لصناعة السيارات لشعار الاسد كرمز لمنتجاتها تتميزها عن باقي المنافسين<sup>(1)</sup> .

3- استراتيجية التركيز Focus Strategies : وهي الاستراتيجية الثالث التي يجب على المؤسسة التي تطبقها ان تركز جميع مجهوداتها على قطاع سوقي واحد ،أي تركز على مجموعة محدودة من المشتريين لديهم حاجات متجانسة ،كما يمكن للمؤسسة ان تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل ،والفرق بين استراتيجية التركيز وباقي الاستراتيجيات التنافسية هو اقتصر المؤسسة على التعامل مع نسبة صغيرة من السوق وليس كامل السوق ،وذلك من خلال خدمة قطاع سوقي معين بطريقة اكثر كفاءة وفاعلة من حالة استهداف السوق ككل،ومن المؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية نجد مؤسسة (bmw) لصناعة السيارات ،حيث نجدها تركز على صناعة السيارات السياحية الفاخرة والراقية ،ولا تتعامل مع باقي الاسواق كالسيارات الرياضية او الشاحنات او الحافلات ،مما اكسبها صفة التركيز . وهذه الاستراتيجية انها تكون محدودة من ناحية الحصة السوقية المكتسبة حيث يمكنها ان تعطي للمؤسسة حصة معتبرة من قسم السوق المستهدف ولكنها تظل منخفضة نسبيا مقارنة بالسوق ككل ،كما يوجد هناك خطر دخول منافس جديد للقطاع السوقي المستهدف مما يؤثر مباشرة على الحصة السوقية للمؤسسة<sup>(2)</sup> .

أنواع التوجه الإستراتيجي، التي من الممكن لمنظمات الأعمال تبنيها وهي:

<sup>1</sup> مزوغ عادل-دراسة نقدية لاستراتيجيات porter التنافسية-جامعة سعد دحلب-البليدة-مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية-ص47-52 بتصرف .

<sup>2</sup> الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية-قسم العلوم الاقتصادية والقانونيةالعدد10 -2013-م ص52.

- 1/ التوجه الإستراتيجي العدائي Aggressiveness: ويرتبط بتباطؤ المنظمات في التكيف مع البيئة المحيطة بهم، وقدرة المنظمة وسرعتها في تنمية الموارد بسرعة أكبر من المنافسين.
- 2/ التوجه الإستراتيجي التحليلي Analysis: ويعكس قدرة المنظمة في بناء المعرفة والتعلم التنظيمي.
- 3/ التوجه الاستراتيجي الدفاعي Defensiveness: وهي السلوكيات التي تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمنظمة
- 4/ التوجه الاستراتيجي المستقبلي Futurity: وهي مستوى جاهزية واستعداد المنظمة لمواجهة الظروف البيئية القادمة. ويرتبط التوجه التسويقي بعلاقة إيجابية مع مستقبلية المنظمة في توجهها الاستراتيجي
- 5/ التوجه الاستراتيجي الاستباقي Productiveness: وهو السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيسي للابتكار والتجدد. وهو المبادرات المتبناة من قبل المنظمة.
- 6/ الخطورة: وتعرف الخطورة بمعدل الخسارة والأرباح التي تجنيها المنظمة بسبب قيامها بسلوك معين.

### التصنيف الاستراتيجي Miles-Snow

لقي التصنيف (Miles & Snow, 1978) الإستراتيجي على مر العقدين السابقين الاهتمام في الدراسات التسويقية والإدارية، فقد صور (Miles & Snow) الإستراتيجية كنموذج لاتخاذ قرارات الشركة الحاسمة، عند انحياز الشركة لبيئتها، واعتبروا أن المتغير الحاسم الأساسي في هذا التصنيف هو معدل تغيير المنظمة في منتجاتها أو أسواقها. وبناء على هذا التصنيف اقترحوا أربع أنواع للتوجه الاستراتيجي وهي:

(الاستباقي، التحليلي، الدفاعي، الاستجابي) واقترحوا أن أول ثلاثة أنواع تم اختيارهم لاستراتيجيات تنافسية مختلفة مع تقدير المنتجات والسوق. الاستباقيون، على سبيل المثال، يكونون تقنياً مع منتجاتهم ويبحثون عن أسواق جديدة.

المحللون يفضلون إستراتيجية (But-better ascend) والدفاعيون، يركزون على المحافظة على وضعهم الحالي في أسواق منتجاتهم. المستجيبون، على العكس، عادة ما تكون خططهم طويلة الأجل... باختصار، يمكن استخدام أي من أنواع الإستراتيجية الثلاثة ، ولكن يجب على الشركة أن تميز الكفاءات المتميزة والقدرات لديها من أجل اختيار وتنفيذ النوع الإستراتيجي بشكل صحيح

(Miles & Snow, 1978) وصف التوجهات الاستراتيجية (1978) Miles and Snow

جدول رقم(1) يوضح وصف التوجهات الإستراتيجية عند Miles and Snow

<p>هذه الشركات الموجهة نحو الخارج التي تسعى جاهدة لخلق مزايا تنافسية خلال قيادة المنتجات الجديدة في السوق وتطوير تقنيات وعمليات مبتكرة، إذ يراقبون باستمرار البيئة الخارجية وذلك بهدف الاستجابة بسرعة إلى العلامات المبكرة لأي فرصة واستغلالها كونها رائدة في المنتجات الجديدة في السوق. كما أن لديهم نطاقاً واسعاً ومرناً لمنتجاتهم في السوق، لأنهم يقومون بتعديله باستمرار للاستفادة من الفرص المتصورة، وبالتالي، لديهم قاعدة تكنولوجية واسعة.</p>	<p>الاستباقي</p>
<p>على عكس الإستباقيين هذه الشركات هي مؤسسات ذات توجه داخلي يؤكدون على الكفاءة وينظمون الشركة للحفاظ على مكانتها بعدد قليل من المنتجات والخدمات. نتيجة لتركيزهم الضيق، نادراً ما تحتاج هذه الشركة إلى إجراء تعديلات كبيرة في تقنياتها، هيكلها، أو أساليب العمل. ويكرسون اهتمامهم الأساسي إلى تحسين كفاءة العمليات القائمة ويتأخرون عن منافسيهم في الابتكار، ويبحثون عن الفرص في مجال خبرتهم</p>	<p>الدفاعي</p>
<p>هذه الشركات مزيج خصائص الاستباقي وتوجهات الدفاعي على الكفاءة والإنتاجية في السوق المستقرة وفي الوقت نفسه تتحرك بحذر في مجال جديد أن أثبت الباحثون جدواها مع المسح والابتكار في السوق الحيوية أو المضطربة</p>	<p>التحليلي</p>
<p>هذه الشركات لا تتفق على منتجات وتوجهات السوق ولا تتنافس مع السوق. سلوكهم غير مستقر وتتوجه قراراتهم للمدى القصير، لا يحاولون الاستفادة من الفرص البيئية أو مخاطر السوق الحقيقية ولا يحافظون على المعرفة المكتسبة للمنتجات في السوق</p>	<p>الاستجابي</p>

وصف للتوجهات الاستراتيجية (Miles and Snow, 1978)

## الفصل الثاني

ادبيات الدراسة (الاطار النظري) إدارة المعرفة

## المبحث الأول النشأة والتطور

### أولاً: مقدمة

بدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، فالتحول إلى الشركات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً أو مغامرة غير محسوبة النتائج، وإنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة. لذا يهدف هذا المبحث إلى التعرف إلى نشأة وتطور إدارة المعرفة ومفاهيمها وأهميتها.

### ثانياً: إدارة المعرفة النشأة والتطور:

تعود الجذور الفكرية لإدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي من جانب وإلى التركيز على متطلبات الخبرة في مكان العمل، كما أن بعض الجذور جانب آخر جاء من خلال المناظير المختلفة لقادة الأعمال وتعلمهم<sup>(1)</sup>.

وقد تتبأ رائد الإدارة (Peter Drucker) من أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المؤسسات بشقيها الإنتاجية والخدمية التي تمثل القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون من صناعات المعرفة<sup>(2)</sup>. ومن ابرز الأسباب التي أدت إلى التطور المعرفي وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة والمتمثلة بالتالي:

- التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية .
- التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعطيات خاصة اكتشاف الشبكة العالمية الإنترنت، والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية والأقمار الاصطناعية.

<sup>1</sup> العلي ، عبد الستار وآخرون ، المدخل الى ادارة المعرفة ، الاردن ، عمان ، دار المسير للنشر ، الطبعة الثانية ، 2009م ، ص56.

<sup>2</sup>Tourban ,E,Kell y,R,and Potter,R.E.Inrodation To Information Technology”, Johan Wile and Sons,Inc,USA.(2001).P 341.

الانفتاح الكبير على السوق العالمي وعولمة التجارة وتزايد حدة المنافسة، وظاهرة العولمة بأبعادها المختلفة.<sup>(1)</sup> وأن نشوء إدارة المعرفة كان محصلة لجملة من المبادرات والممارسات الإدارية نذكرها كما يلي:

1-إعادة هندسة العملية الإدارية (BPR) Business Process Reengineering: نستطيع أن نعرف إعادة هندسة العملية الإدارية بأنها" إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة"، ويظهر التطابق بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العملية الإدارية في القدرة على أسر المعلومات عن الممارسات الفضلى والمقارنة المرجعية كأحد التطبيقات في إدارة المعرفة كما يظهر ذلك في برمجيات المجموعات والتعاونيات التي تستخدم كطرق لتوزيع المعرفة ونشرها داخل المنظمة ولكل مستوياتها وفيما بين المنظمة والمنظمات الأخرى.<sup>(2)</sup>

### إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management (TQM)

عرفت المنظمة العالمية للمقاييس (International Organization for Standardization)

2- إدارة الجودة الشاملة بأنها" عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الأخرى. وتعرفها إدارة الدفاع للولايات المتحدة الأمريكية بأنها" فلسفة ومبادئ إرشادية للتحسين المستمر للمنظمة من خلال التطبيق الدقيق للطرق الكمية والاستخدام الناجح للمصادر البشرية وأنها درجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالياً وفي المستقبل.

إن إدارة الجودة الشاملة (TQM) تعد إستراتيجية تنظيمية تقتضي الالتزام بالتحسين المستمر لمقابلة رضا الزبائن من خلال تطوير الإجراءات للعناية بمخرجات ذات جودة عالية، وأن هدفها النهائي

<sup>1</sup> Prusak,larry,Knowledge.can not be Managed? Resented at the IBM Academy of Technology Conference Knowledge management ,new York .2000. p 13.

<sup>2</sup> العلي ، عبد الستار واخرون ، المدخل الى ادارة المعرفة ،مصدر سابق ، ص60 .

هو تحسين فعالية المنظمة وتطوير إمكانيات الأفراد العاملين بها من خلال ما تملكه من خصائص وما تحققه من أبعاد الجودة وخاصة الأداء العالي المستوى<sup>(1)</sup>.

3- إدارة المعلومات Information Management: هي الحقل العلمي الذي يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات وتوفير الأمان والسرية، وخبزنها ونقلها وإيصالها إلى من يحتاجها<sup>(2)</sup>. "إن إدارة المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات ساهمتا في وضع إطار شامل استفادت منها إدارة المعرفة في عملياتها وعبر وظائفها ومستوياتها لإضافة قيم عديدة منها: تحقيق وتعظيم رضا الزبائن وذلك من خلال إعادة استخدام وتحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة ويظهر ذلك فيإحلال مصطلح المعرفة بدلاً من المعلومات<sup>(3)</sup>. المنظمة المتعلمة Learning Organization : ويركز هذا المفهوم على تغيير نمط التفكير للأفراد العاملين وتحقيق التعلم الجماعي المستمر للوصول إلى النتائج المرغوبة. وتعرف المنظمة المتعلمة بأنها: "المنظمة التي يحدد فيها كل واحد من العاملين المشكلات ويقوم بحلها بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة قدراتها على النمو والتعلم وتحقيق أغراضها<sup>(4)</sup>. من جانب آخر فإن القيادات الإدارية المؤمنة بمفاهيم إدارة المعرفة والساعية إلى تدعيم تطبيقاتها في المنظمة هي من أسس تسريع التعلم التنظيمي من خلال الممارسة الديمقراطية للإدارة التي لا تحتكر المعرفة وحق اتخاذ القرار، بل تعتمد إلى تمكين الموارد البشرية ذوي المعرفة وتتيح لهم حرية الحركة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات مما يحفزهم إلى استخدام ما لديهم من معارف ومن الانتقال بالممارسة التنظيمية من مستوى إلى آخر وفق تطورات المواقف ومتطلباتها. أي أن المنظمة التي

---

<sup>1</sup> نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة واثرها على تميز أداء الشركات، جامعة الشرق الاوسط رسالة ماجستير غير منشورة، 2011م، ص27.

<sup>2</sup> الملكاوي، ابراهيم، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الاردن، عمان، دار الوراق، 2007م، ص79.

<sup>3</sup> قنديلجي، عامر، المدخل الى ادارة المعرفة، الاردن، عمان، دار المسير للنشر، الطبعة الاولى، 2006، ص70.

<sup>4</sup> Daft,R & Noe,Raymond, Organizational Behavior,Horcourt College Publishers ,USA ,2001.Page 40.

تستثمر في تنمية آليات البحث عن مصادر المعرفة وتحليلها ثم إتاحتها لأعضائها، إنما تهيأ البيئة الصالحة لنشأة ونمو التعلم التنظيمي.<sup>(1)</sup>

### ثالثاً: مفهوم إدارة المعرفة:

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تزايد الاهتمام بها خلال العقدين الأخيرين مما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف لذلك المفهوم والتي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم، ولفهم وتعريف إدارة المعرفة هناك ثلاث مداخل أساسية وهي :  
أ- المدخل المعلوماتي: يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد بيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة.

ب- المدخل التقني: يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.

ج- المدخل الثقافي يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المنظمات الساعية للتعلم.

وفي كل هذه المداخل تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم.<sup>(2)</sup>  
لذا حرص الباحث على تقديم مجموعة التعاريف التي تخدم هدف الدراسة وهي على النحو التالي:  
أن إدارة المعرفة هي " عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية من أجل إكساب لمنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء<sup>(3)</sup>. "وايضاً أن إدارة المعرفة هي " منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة

<sup>1</sup> السلمي، علي، إدارة التميز ، نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، دار الغريب للنشر والتوزيع ، 2002م، 226.

<sup>2</sup> Malhotra, yogesh, knowledge, Assets In the Global Economy, assessment of national intellectual ,cap tat, journal of global Information management July, 2000. Page 83.

<sup>3</sup> Chou Yeh, Yaying, The Implementation of knowledge management system In Taiwan's ,Higher Education, Journal of college Teaching & learning , VOL.2.No 9.2005, PP 35-42.

يهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها .  
بمعنى آخر " هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات  
والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة<sup>(1)</sup>. "تعريف آخر لإدارة  
المعرفة على أنها" تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد سواء (موظفين أو  
مستشارين أو مستفيدين) من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة  
في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة  
بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة<sup>(2)</sup>. وهناك  
تعريف آخر بأنها" مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة  
والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن  
من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات) سلع أو خدمات (واستخدام مخرجات  
إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل مشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة  
للتخطيط الاستراتيجي".<sup>(3)</sup>

بناءً على ما سبق يعرف الباحث إدارة المعرفة بأنها:"عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة  
من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها  
وحفظها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات  
المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة".

#### رابعاً: أهمية إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال على نجاح الأعمال، وتأتي أهميتها  
من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها على  
المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المنظمة أين ترغب في الذهاب  
مستقبلاً؟ ويأتي ذلك عن طريق تحديد ماذا يحتاج السوق؟ وفيما يرغب الزبائن؟ وما مستوى

<sup>1</sup> Delong ,David .W. Lost Knowledge Confronting the threat of Anging work force  
'Oxford university Press ,2004, August ,P 6.

<sup>2</sup> الاكليبي ، علي نيب ، ادارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات ، الاردن عمان ،مؤسسة الوراق للنشر  
والتوزيع ، 2008 ، ص 36 .

<sup>3</sup> الزامل، ريم ، ادارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة ، مجلة العالم ، العدد 16 ، 2003 م.

المنافسة؟ لذا تبرز أهمية إدارة المعرفة من كونها المكافئ الأكثر حيابة للقيمة والأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستعملة وهي تعود للأسباب التالية:

- زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة.  
- تعقيدات السلع والخدمات تتطلب المزيد من المعرفة بالزبون والسوق والمنافسة ومن ثم إلى إدارة معرفة قوية.

- زيادة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة وهنا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات.

- المحافظة على الزبائن ذوي الولاء.

- تخفيض الكلف وأساليب طرق العمل.

- القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافترضااته .

- جذب الزبائن الجدد.

- تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية . وتزيد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل<sup>(1)</sup>.

### خامساً: أهداف إدارة المعرفة

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها، والمجالات التي تعمل فيها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب .

- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.

---

<sup>1</sup> نجم، عبود، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الاردن ، عمان ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع 2005م ، ص43 .

- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم .
- نقل المعرفة الكامنة(الضمنية ) من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار .
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار .
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الايجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر .
- نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية .
- الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة<sup>(1)</sup>.

أولاً: مبررات التحول نحو اتجاه إدارة المعرفة :

أشارت العديد من الدراسات والتي أجريت حول مبادرات إدارة المعرفة إلى أن المنظمات التي اعتمدت مثل هذه المبادرات قد حققت مجموعة من الفوائد، يمكن أن نجملها فيما يلي:

<sup>1</sup> الاكلبي ، علي، ادارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات ، مصدر سابق ، ص 27 .

- تحسين عملية اتخاذ القرارات: إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع خاصة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا وباستخدام موارد أقل، وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.

- تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بطريقة أفضل: إذ أنه ليس هناك حاجة ماسة لشرح وتوضيح تلك القرارات، ولأن حلقات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تكون أقصر.

- يصبح الموظفون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم والوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم؛ ونتيجة لذلك يصبح هؤلاء الموظفين قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل إضافة إلى تعلم إجراءات جديدة أسرع وأكثر فاعلية تتعلق بالعمليات المساعدة في تحسين العمل بخبرة وعقلانية.

- يصبح الموظفون أكثر وعياً فيما يتعلق بعمليات التشغيل: ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء والزبائن، وسياسات الشركة وإجراءاتها، وبالتالي يصبحون قادرين على إنجاز أعمالهم بجودة أفضل، ويعملون على تصحيح الأخطاء دون الحاجة إلى تدخل المشرفين.

- يصبح الموظفون أكثر وعياً لما يحدث في بيئة العمل: وبالتالي فإنهم يتفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما وتنخفض نسب الغياب والدوران الوظيفي.

- يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل: إذ يصبح لديهم فهم أكبر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يتم كل منهم بمعرفته المعرفة التي لدى الآخرين.

- تصبح قدرة المؤسسة على إرضاء الزبائن أفضل: من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلى.

- العمل على تحسين العمليات الداخلية الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف.<sup>(1)</sup>

- العمل على تحسين الإبداع داخل المنظمة، والذي يعتبر العنصر الأساسي للمنافسة الآخذة بالازدياد والإبداع لا يقتصر فقط على توليد منتجات وخدمات جديدة، ولكنه يعنى أيضاً رؤية الأشياء القيمة بمنظور جديد<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> ياسن ، سعد الرفاعي ، وآخرون ، دور ادارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان ، دراسة مدانية ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ، جامعة الزيتونة ، الاردن ، عمان ، ابريل 2004م ، ص 26-28 .

## ثانياً: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

إن تبنى وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات

الأساسية بالمنظمة، يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ. الاحتياجات المعرفية وتشمل:

1 - **البيانات والمعلومات**: أكد الباحثون في حقل المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين (البيانات والمعلومات، والمعرفة) تلك العلاقة التي تحدد كيف تؤخذ المعرفة من مصادرها الحقيقية، نجد ان المعلومات " هي مجموعة من البيانات ذات معنى جمعت مع بعضها لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها، وأن المعرفة ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص للوصول إلى فهم يمكننا من الاستنتاج. إن العلاقة السابقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة هي ما يسميها الباحثون بهرم المعرفة وهو شكل هرمي يوضح أن المعرفة تبني في الأساس من البيانات الخام التي تشكل قاعدة الهرم ثم المعلومات، ثم المعرفة وصولاً إلى الحكمة التي تشكل بدورها رأس الهرم<sup>(2)</sup>. وفيما يلي يعرض الباحث أهم نماذج هرمية المعرفة على النحو التالي:

نموذج هرم المعرفة كما صوره كل من Raddund & Alan:

يوضح أنموذج هرم المعرفة الذي وضعه (Raddund & Alan) أن البيانات الخام والبيانات الضمنية تشكل قاعدة الهرم. وتعكس "البيانات العملية" إجراءات كاملة متكاملة، وعند مستوى إدارة المعلومات "تحدث تغيرات هامة إذ يتضمن هذا المستوى بيانات ملخصة، ومصنفة ضمن مجموعات، ومخزنة ومفلترة ومنظمة. وبالصعود إلى الأعلى يتحقق الوصول إلى مستوى "نقاء الأعمال" الذي ينتج عندما تتم معالجة البيانات والمعلومات وتنظيمها وتنقيتها، وربطها، وتحليلها بشكل مكثف. إن القيام بعملية تلخيص وفلترة جديدة للمعلومات تقود إلى المعرفة وفي هذه الحالة يمكن وصف المعرفة بأنها تشتمل على هياكل المعلومات والمبادئ والخبرات، واتخاذ القرار

---

<sup>1</sup> حجازي، هيثم، قياس اثر ادراك ابعاد ادارة المعرفة وتوظيفها لدى المنظمات الاردنية، اطروحة دكتوراة غير منشورة، الاردن، جامعة عمان للدراسات العليا، 2005، ص 35.

<sup>2</sup> الكبيسي، عامر، ادارة المعرفة وتطوير المنظمات، جمهورية مصر العربية، المكتب الجامعي الحديث، 2004م، ص 26.

والتي يمكن العمل بموجبها، والتشارك بها ضمن ظروف مختلفة وأساليب مختلفة. وعند قمة الهرم تكمن الحكمة والتي تمثل ديمومة المعرفة واستمرارها<sup>1</sup>.

شكل رقم (4) يوضح هرم المعرفة كما صوره Raddund & Alan

### هرم المعرفة كما صوره Raddund & Alan



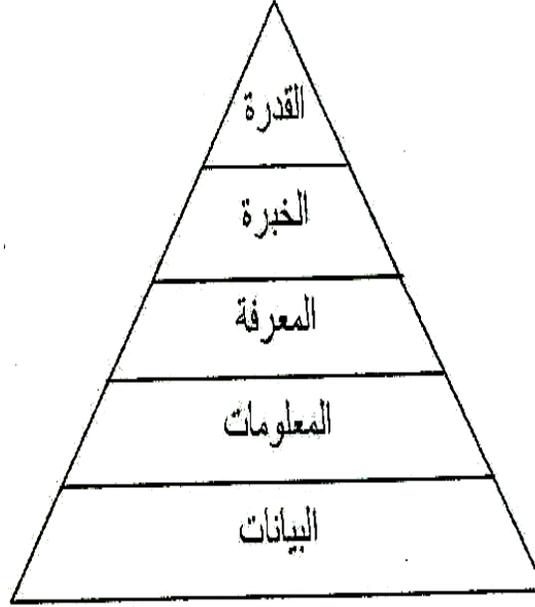
Source: Coakes, Elayne, "Knowledge Management: Current Issues and challenges", Idea Group Publishing: U.S.A. 2003:74

نموذج هرم المعرفة كما صوره كل من Beckman & Liebuits :  
يوضح أنموذج هرم المعرفة كما صوره كل من ( Beckman & Liebuits ) ففي القاعدة السفلية لهذا الهرم(البيانات) التي تشمل الحقائق والصور والرموز العددية غير المفسرة، يلي ذلك المعلومات وهي البيانات المشربة بسياق ومعنى، والتي يمكن استخدام شكلها ومحتواها في مهمة معينة، بعد أن يكون قد تم تشكيلها وتصنيفها ومعالجتها. أما المعرفة فتشتمل على هياكل المعلومات والمبادئ

<sup>1</sup> Coakes,Elayne,Knowledge Mangement, Curent Issues And Challenges Idea Group Publishing USA .2003,P74.

والخبرات واتخاذ القرار وحل المشكلة، ويلى ذلك مستوى الخبرة التي هي الاستخدام الملائم والفعال للمعرفة من أجل تحقيق النتائج وتحسين الأداء، وأخيراً تأتي القدرة التي تعنى القدرة والخبرة للمنظمة لتوليد منتج أو خدمة أو عملية على مستوى عالٍ من الأداء.

شكل رقم (5) يوضح هرم المعرفة كما صوره Beckman & Liebuits



Source: Marquardt, Michael, J. "Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning", U.S.A, Davis-Black publishing Company, 2002:23

2- المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة :تعرف المعرفة الضمنية بأنها: "المعرفة المعقدة، المركبة وغير المصقولة والمتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس الذين يتمتعون بإطلاع واسع".<sup>(1)</sup> أما المعرفة الصريحة تعرف بأنها: "المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات المنظمة، التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازنتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال. ويرى الباحث أن نوعي المعرفة السابق ذكرهما متكاملان بغض النظر عن خصائص كل منها وقابليته للإدارة فكلاهما على درجة كبيرة من الأهمية لأي منظمة، مما يستدعي وضع برامج ملائمة لإدارتها، أي بمعنى أن تجد المنظمة الطرق والأساليب المناسبة لنقل هذين لنوعين من المعرفة أي كيفية تحويل (المعرفة الضمنية) الفردية (إلى معرفة صريحة) منظمة<sup>(2)</sup>."

2 - توفير البنية التقنية وتكنولوجيا المعلومات : تعرف البنية التقنية بأنها: "التطبيق المنظم للمعرفة العلمية ومستجداتها من الاكتشافات في تطبيقات وأغراض عملية."<sup>(3)</sup> .

تصنف البنية التقنية إلى ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- الأجهزة والمعدات (Hard-Ware) وهي عبارة عن الأجهزة والمعدات ومكوناتها المادية الصلبة والتي تستخدم في نقل وتخزين ومعالجة المعلومات والبيانات، ومن الأمثلة على ذلك أجهزة الحاسوب وملحقاتها، والخطوط والشبكات التي تقوم بنقل المعلومات والبيانات.
- البرمجيات (Soft-Ware) وهي عبارة عن "تعليمات تفصيلية تضبط عمليات نظام المعلومات وتحقق ثلاث وظائف رئيسية هي: إدارة موارد الحاسوب في المنظمة، وتزويد العاملين بمزايا هذه الموارد، والتوسط بين المنظمة والمعلومات المخزنة ، ومن أمثلة ذلك أنظمة التشغيل المختلفة، والبرمجيات المساندة، إضافة للبرمجيات المتخصصة<sup>(4)</sup> .

<sup>1</sup>Balogum, J . & Hailey,V, Exploring Strategic Chang Harlow .Prentice Hall ,England,2004.P68.

<sup>2</sup> Allen.Verna.The Knowledge Evolution ,Butter Worth Heine mann,MA ,Bostan ,2003,P37.

<sup>3</sup> قنديلجي ، عامر واخرون ، نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات ، الاردن ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، 2005م ، ص35.

<sup>4</sup> Laudon,Kenneth & Laudoun, Management Information System , Prent'ce Hall International Icn, united Stat Of America,2007.P 172.

- الموارد المعرفية (Knowledge-Ware) : وهي عبارة عن المصادر التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات والبيانات، ومن أمثلة ذلك: المكتبات بأنواعها، شبكة المعلومات العالمية الإنترنت، مراكز مصادر المعلومات، والموارد البشرية.<sup>(1)</sup>

أما تكنولوجيا المعلومات فهي: "الاستخدام والاستثمار المفيد والأمثل لمختلف المعارف والبحث عن أفضل الوسائل والسبل التي تسهل الحصول على المعلومات التي تقودنا إلى المعرفة وكذلك جعل هذه المعلومات متاحة للمستفيدين منها، وتبادلها وإيصالها بالسرعة المطلوبة والفاعلية والدقة التي تتطلبها أعمال وواجبات الإنسان المعاصر"<sup>(2)</sup>.

3- توفير رأس المال البشري اللازم: يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، ومن أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المعرفة. وهؤلاء يعرفون "بأفراد المعرفة" التي تقع عليهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها، إضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة، لذا تعتبر عقول العاملين أعظم قواعد البيانات والمعلومات مما يستوجب على أي منظمة أن تسمح لكل فرد فيها أن يتحدث مباشرة ويستفيد من أكثر الأفراد وأحدثهم خبرة فيها ويساهم ذلك في أن يشعر الأفراد الذين يقدمون مثل تلك المعلومات بالأهمية والاحترام. كما من الضروري أن توفر المؤسسة لذوي المعرفة والكفاءة المتميزة الحوافز المناسبة، التي تحفزهم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات.

ب. الوعي المعرفي ويشمل: التخطيط والتنفيذ: يعتبر التخطيط والتنفيذ التركيز الأساسية في إعداد الاستراتيجيات بشكل عام، إلا أنه فيما يختص بإدارة المعرفة يعتبر أكثر أهمية وأكثر إشكالية ذلك أنه من الصعوبة بمكان قياس مدى تحقق الأهداف وقياس مدى تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي بشكل عام وعليه فقد تم دراسة هذا الأمر بصورة علمية ودراسة التجارب العالمية في هذا المجال للوصول إلى بناء قاعدة لتقييم أثر المعرفة على تحقيق النتائج ودراسة قياس تحقيق

<sup>1</sup> حجازي ، هيثم ، قياس اثر ادراك ابعاد المعرفة وتوظيفها لدى المنظمات الاردنية ، مصدر سابق ، ص25

<sup>2</sup> قندلجي ، عامر واخرون ، نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات ، الاردن ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، 2005 م، ص 30 .

الأهداف وتنفيذ الخطوات على أرض الواقع للوصول إلى صياغة إستراتيجية مناسبة لتبني وتطبيق

إدارة المعرفة داخل المؤسسة، وقد تتضمن الإستراتيجية ما يلي:

- نشر الوعي وترسيخ ثقافة المشاركة بالمعرفة داخل المؤسسة .
- تحديد مصادر المعرفة داخل المؤسسة وخارجها ورصد خرائط المعرفة .
- توفير سبل الوصول للخدمات والأنظمة والسياسات والتعلميات داخليا وخارجيا .
- توفير الجاهزية الالكترونية لعمليات إدارة المعرفة .
- إدارة الاتصالات المفتوحة وتبادل المعلومات داخليا وخارجيا .

أمن المعلومات :يخزن الحاسوب كثيراً من المعلومات الحساسة عن الأفراد والمؤسسات ويجري تبادل هذه المعلومات بين المستخدمين من خلال أنواع الشبكات المختلفة، لذا يقتضى الأمر حماية هذه المعلومات والمحافظة عليها. ويمكن تعريف أمن المعلومات بأنه: "العلم الذي يعمل على توفير الحماية للمعلومات من المخاطر التي تهددها أو من الاعتداء عليها، وذلك من خلال توفير الأدوات والوسائل اللازمة لحماية المعلومات من المخاطر الداخلية والخارجية، ووضع المعايير والإجراءات اللازمة لمنع وصول المعلومات إلى أيدي أشخاص غير مخولين عبر الاتصالات، ولضمان أصالة وصحة هذه الاتصالات<sup>(1)</sup> .

### ثالثاً: أنواع المعرفة:

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة كانت تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد جوانب القصور والضعف فيها، والبحث في كيفية تطويرها، وإيجادها وتحويلها وتبادلها ونقلها واستثمارها ونجد أن " المعرفة معارف أي إنها ليست نوعاً واحداً متجانساً ونمطياً، وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، بل إن المنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فإنها لا تقدم إلا جزءاً من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد والنقل وربما في حالات كثيرة سهل التقليد أيضاً لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة وتداول فرق العمل فيها مما لا يمكن نقله للآخرين، ولا التدريب علنه من

<sup>1</sup> Heising,P.Vorbeck ,J,Benchmarking Survey Reslts , In martins, k,Heisig & Vorbeck .J,Knowledge management.Best ,Practices In Europe , Springer ,Verlag ,Berlin ,Hidelber YK, Germany, 2001,P 2.

خلال أدلة العمل التي توزع عادة على العاملين الجدد." ولقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في أنواع المعرفة.<sup>(1)</sup> والمعرفة يمكن تقسيمها إلى خمسة أنواع هي:

1- المعرفة الضمنية: والتي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معانٍ داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وشعور حدسي، وهي نوعان: أحدهما تقني يعود إلى عمق (معرفة كيف) والمعرفة التكنولوجية في الخبرة، والثاني له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية.

2- المعرفة المعلنة: وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصويرات ويمكن توثيقها في الورق أو في الشكل الإلكتروني كما ويمكن تدويرها.

3- المعرفة التكنولوجية: وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعتبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

4 - المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة: المعرفة الضحلة وتعنى الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة. أما المعرفة العميقة فهي التي تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة.

5- المعرفة السببية والمعرفة الموجهة: المعرفة السببية هي التي تتم بناءً على الربط المفاهيم معاً باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء. أما المعرفة الموجهة فهي المعرفة التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في عمل ما فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة للتعلم<sup>(2)</sup>. يمكن ان تقسم المعرفة إلى نوعين أساسيين هما:

(1) المعرفة الصريحة (الظاهرة) Explicit Knowledge

(2) المعرفة الضمنية (المبنية على الأفراد) Tacit Knowledge

1- المعرفة الصريحة Explicit Knowledge

وهي "المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلاً من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات المعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات

<sup>1</sup> نجم ، عبود ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الاردن ، عمان ، مؤسسة وراق للنشر ، 2005 م ، ص 28 .

<sup>2</sup> العلي ، عبد الستار واحرون ، المدخل الى ادارة المعرفة ، عمان الاردن ، دار المسير للنشر ، الطبعة الثانية ، 2009م ، ص ص37-38 .

والإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية<sup>(1)</sup>.

وتعرف أيضاً بأنها: "المعلومات الموثقة أو المرمزة التي تحتويها الوثائق، والمراجع والكتب المدونات، التقارير، ووسائط التخزين الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة قراءتها وإنتاجها، وبالتالي تخزينها واسترجاعها.

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستنتج ملامح المعرفة الصريحة، ومن أهمها:  
يمكن التعبير عنها (بالكلمات أو الرموز أو الرسم).

- أنها قابلة للمشاركة .

- تخضع لقواعد وتعريفات .

- يمكن الوصول إليها وتخزينها ونقلها إلكترونياً .

- توجه السلوك الفردي في المؤسسة.

لذلك فهي سهلة الوصف والتحديد وقابلة للترميز، ويمكن إعادة قراءتها وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها، أي أنها تحويل الفكر من مجرد شذرات تفكير وتجلي إلى نتاج معرفي وإنساني ملموس ومكتوب.

## 2-المعرفة الضمنية : (Tacit Knowledge):

وهي المعرفة المخزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة<sup>(2)</sup>. وتعرف المعرفة الضمنية بأنها هي المعرفة المخفية وتشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو تعبير عنها بكلمات، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيها،

<sup>1</sup> باسردة ، توفيق ، تكامل ادارة المعرفة والجودة الشاملة واثره على الاداء ،دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية اليمنية ، جامعة دمشق ، سوريا ، رسالة دكتوراة غير منشورة ،2006م ،

<sup>2</sup> الزيادات ، محمد عواد ،اتجاهات معصرة في ادارة المعرفة ،عمان ،الاردن ،دار صفا للنشر والتوزيع ، الطبعة السادسة ، ص ص 40-41.

إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات وتحويل بعضها إلى معرفة صريحة<sup>(1)</sup> كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات ونجد أن المعرفة الضمنية هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. إلى جانب أن المعرفة الضمنية يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل ومحيطه فهي أيضاً ثمينة للغاية وممتلك فريد يصعب على منظمات أخرى استنساخه أو تقليده، كل ذلك يجعلها أساساً للتمييز، ومن الأمور الحاسمة للمنظمة هي الكشف عن المعرفة الضمنية المخزونة لدى عاملها وقطافها بهدف إدارة رأسمالها الفكري . ولذلك فإن على أي منظمة تريد أن تدير معرفتها المخترنة في عقول موظفيها أن تسعى لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة وذلك من خلال حفز الأفراد على إظهار المعارف التي يمتلكونها ومن ثم تقوم بنشرها بين أفرادها لتطويرها والاستفادة منها . وبالرغم من الاختلاف الظاهري في الخصائص بين نوعي المعرفة (الظاهرة والضمنية) (إلا أن كلٍ منهما يعتبر مكماً للآخر، وكلاهما على درجة كبيرة من الأهمية لأي منظمة مما يستدعي إيجاد الوسائل المناسبة لنقلهما وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة<sup>(2)</sup> .

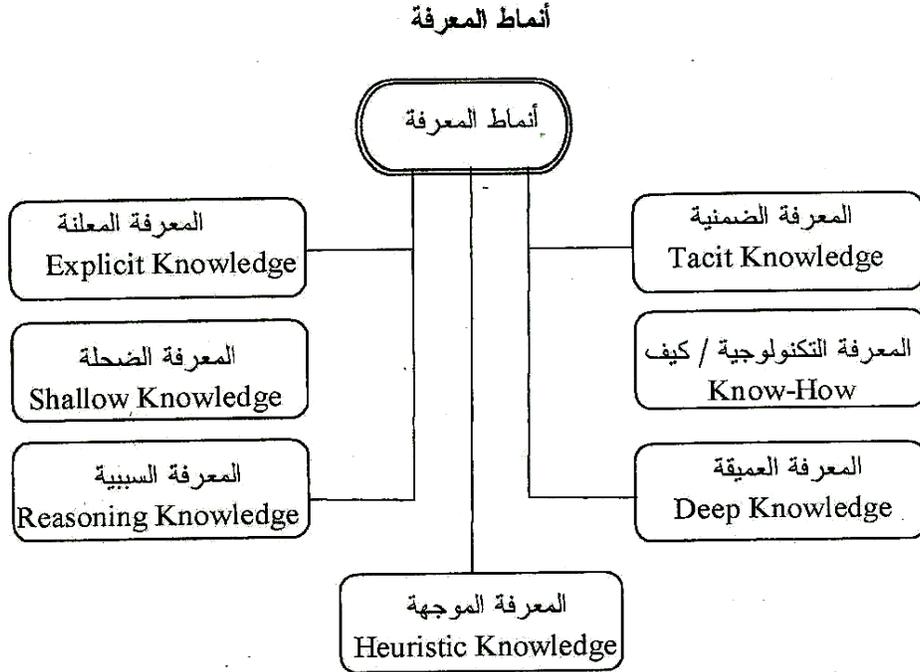
---

<sup>1</sup> Allen.Verna.The Knowledge Evolution ,Butter Worth Heine mann,MA ,Bostan ,2003,P

<sup>2</sup> ابو فارة يوسف عليان ، حمد ، دور عمليات ادارة المعرفة في فعالية أنشطة المؤسسات الاهلية في القدس الشرقية ، المؤتمر العربي الثاني ، الاردن ، 2008 ، ص 81.

والشكل رقم(6)يوضح أنماط المعرفة الأكثر شيوعاً .

أنماط ادارة المعرفة :



المصدر: العلي ، وآخرون، "مدخل إلى إدارة المعرفة"، الطبعة الثانية، دار المسير، الأردن، 2009:39.

4- نماذج إدارة المعرفة

قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات، وكان هدف كل منهم توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعدها في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها، وحتى تتماشى مع تغيرات العصر. ونعرض فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات.

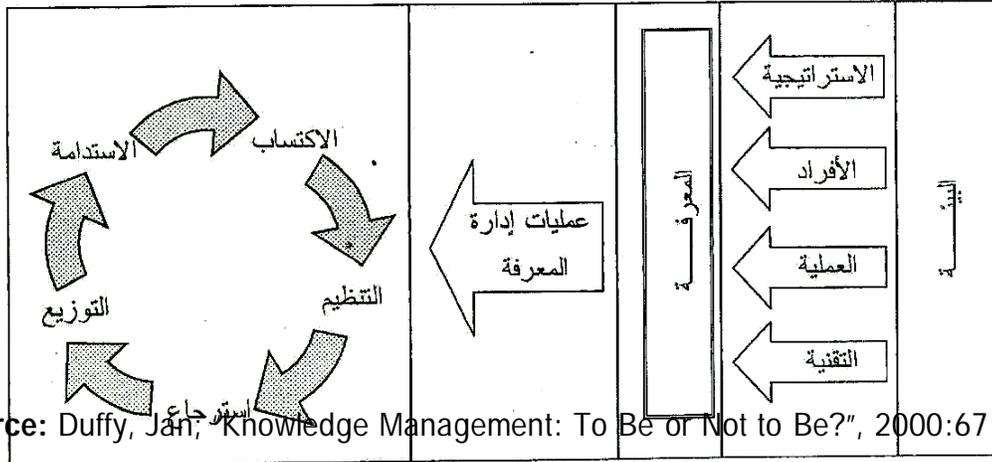
النموذج الأول : نموذج Duffy:نموذجاً لإدارة المعرفة والمعبر عنه بالشكل رقم ( 6)منطلقاً من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ومن خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل التي تنتج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما ودعم ولسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر

البشري كونه الجانب الجوهري فيها والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة .وبموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالاتي:

- اكتساب المعرفة وتشمل (الأسر والشراء والتوليد).
- عملية التنظيم تشمل (التصنيف والتبويب والرسم).
- عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصول).
- عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل).
- عملية الاستدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية).

شكل رقم (7) يوضح نموذج إدارة المعرفة عند Duffy

نموذج إدارة المعرفة عند Duffy



النموذج الثاني: نموذج Jennex & Olfman : قدم نموذج يستند على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد النموذج ما يلي:

- جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.

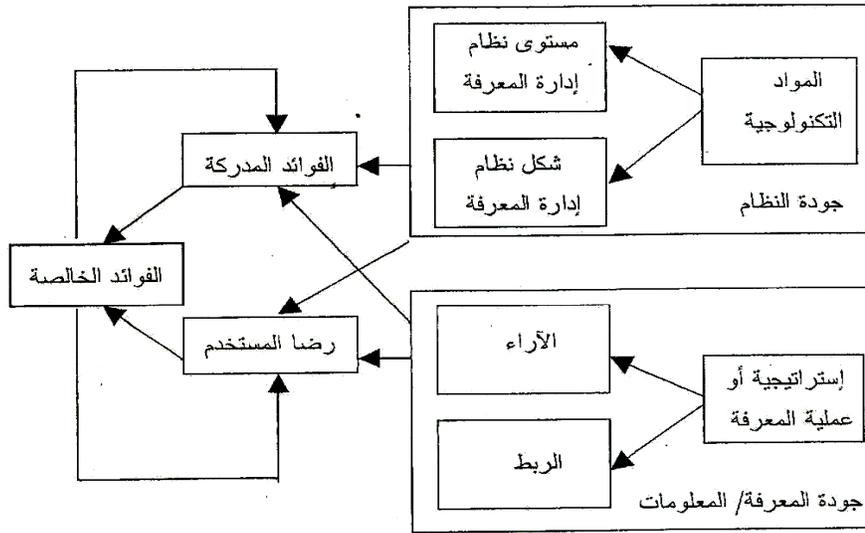
- جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين .

- رضا المستخدم: توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من الرضا لمستخدمه.

- العوائد الممكنة: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المؤسسة (الجامعة أو الكلية ككل).

- الأثر الجمعي: يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء المؤسسة (الجامعة أو الكلية) ككل<sup>(1)</sup>.

شكل رقم (8) يوضح نموذج إدارة المعرفة عند Jennex & Olfman  
نموذج إدارة المعرفة عند Jennex & Olfman



Source: Jennex, M. & Olfman, L., "Assessing Knowledge Management Success Effectiveness Models", Proceedings of the 37<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences: Hawaii, 2004:146

<sup>1</sup> Duffy, Jan. Knowledge Management Information To be Or Not To Be ?.2000, P 64-67.

## المبحث الثاني الإداء الإداري

### مفهوم الأداء

### تعريف الأداء :

يوجد اختلاف بين الكتاب والباحثين في تعريف مصطلح الأداء، حيث يرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات النظر وأهداف استعمال هذا المصطلح ، ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلحا يتضمن أبعادا (تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية)<sup>(1)</sup>

جاء في المعجم الوسيط، أدى الشيء : قام به، أدى الدين قضاؤه، وأدى الصلاة : أقامها لوقتها، وأدى الشهادة، أدلى بها، وأدى إليه الشيء : أوصله إليه . (ويقول ابن منظور أدى الشيء: أوصله والاسم الأداء . أما اصطلاحا فقد ورد في معجم المصطلحات الإدارية أن الأداء أو الإنجاز هو : " القيام بأعباء ) . الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب.<sup>(2)</sup>

ويعرف حسب ميلار وبروملي على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها وبالتالي نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال الموارد أي الكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام أي الفعالية.<sup>(3)</sup>

ويعرف حسب بيتر دركا ر ((Peter Drucker) على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال (6) ، أي أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى

(1) حنفي سليمان محمود وآخرون ، السلوك التنظيمي والأداء ، مركز علي هلال ، السعودية ، مركز الأداء ،

1969م، ص 29

(2) مدحت أبو النصر ، الاداء الاداي المتميز ، القاهرة للنشر ، 2012م ، ص 65

(3) ماجد محمد عبد السلام ، نبيل ، تطور الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية واثره علي الكفاءة الإدارية ، مجلة الجامعة الاسلامية ، المجلد 10 ، العدد 2 - 2007م ، ص 272 .

تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثمتمكن من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين.

ان الاداء لغة يقابلها اللفظ اللاتيني Performance التي تعني كلية الشكل لشي ما والتي انشقت منها اللفظة الانجليزية Performance التي تعني انجاز العمل او الكيفية التي يبلغ بها التنظيم اهدافه وان الاداء يقاس بالنتائج التي تم تحقيقها.

ولقد عرفه محمود سليمان حنفي بانه عبارة عن قدرة الادارة في تحويل الامدخلات الخاصة بالتنظيم الي عدد من المنتجات بمواصفات محددة باقل تكلفة ممكنة ، وعرفه اخرون منهم (علي هلال ) بانه تنفيذ الموظف لاعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة.

ويطلق علي الاداء الكثير من المسميات فتارة النتاجية الكافية ،الفاعلية الي جانب الكفاية الانتاجية او كفاية الاداء ،وان استخدام لفظ الكفاية يطلق في الغالب علي اعمال التشغيل او الصناعة فكما كان التطابق كبير فان درجة الكفاية في الاداء تكون مرتفعة .

### معيار الاداء

ان معيار الاداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع ان يصل اليها الموظف الذي يودي عمل معين ، حيث يعد معيار الاداء الدستور الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤسين لتحديد الكيفية التي يتوصل بها الي افضل مستوي في الاداء وفي الوقت نفسه التعرف علي اوجه القصور التي تشوب الاداء .

الهدف من وضع معايير لاداء هو مراقبة الاداء بصفة مستمرة للتعرف علي التغيير في مستوي الاداء للتدخل في الوقت المناسب من اجل اعادة التوجيه وتصحيح السلبيات واوجه القصور لكي لا تتكرر السلبيات وتصيح سلوك وظيفي يصعب تغييره .

### اهم معايير الاداء :

تتحصر اهم معايير الاداء فيما يلي :

1- الجودة :ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة بحيث عن مستوي مستوي اداء العمل وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم علي جودة الاداء من حيث الاتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة او سلعة .

2-الكمية : يقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب الا يتعدي قدرات وامكانيات الافراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم ومكانتهم لان ذلك يعني بطء الاداء .

3-الوقت يجع اهمية الوقتالي كونه من الموارد غير القابلة للتبديد او التعويض لذا لا بد من استغلاله الاستغلال الصحيح .

4-الاجراءات : وهي الهطوات التي يسير فيها اداء العمل ، او بمعنى اخر اتباع الخطوات الضرورية الواجب اتباعها لتنفيذ المهام .<sup>(1)</sup>

### محددات الاداء :

لقد حاول مجموعة من علماء الادارة اعداد نموذج لمحددات الاداء منهم بورتر وزميله لولر فقدا نموذج يستند علي ثلاث عوامل رئيسية:(حصيلة الجهد المبذول ، الخصائص الشخصية ، ادراك الفرد لدوره الوظيفي ) .

ويمكننا القول بان محددات الاداء هي الجهد المبذول في العمل : يعكس درجة حماس الفرد لاداء العمل ومدى دافعيته للاداء القدرات والخصائص الفردية : وهي القدرات والخبرات السابقة التي يتوقف الجهد المبذول عليها .

ادراك الفرد لدوره الوظيفي : تتمثل في سلوك الفرد الشخصي اثناء الاداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها عمله في المنظمة .

تقييم الاداء:هنالك عدة مصطلحات يستخدمها الكتاب المختلفون للدلالة علي تقييم اداء العاملين ، فقد اطلق كتاب الادارة عدة تسميات علي تقييم الاداء وسميت تارة بقياس الكفاية واخرون سموها بتقييم الكفاية .

تقييم الاداء هو دراسة وتحليل اداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل ، وذلك للحكم علي مدى نجاحهم ومستوي كفايتهم باعمالهم الحالية وايضا للحكم علي امكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وعرف ايضا بانه عملية عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود المبذولة ، والسلوكيات الممارسة في موقف معين من اجل تحقيق هدف معين .

---

(1) علي فضل الزبير ، اثر النظم والبيانات المالية والمحاسبية علي دقة التحليل المالية بمؤسسات التعليم العالي ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة السودان 2005م ، ص 76 .

## اهمية واهداف قياس وتقييم الاداء:

يمكن بيان اهمية قياس الاداء للعنصر البشري من الاهداف التي يسعى لتحقيقها والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

### 1/ الترقية والنقل: Promotion and Tranfers

يكشف قياس الاداء عن قدرات العاملين والاداريين وبالتالي يتم ترقيتهم الي وظائف اعلي من وظائفهم . كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته .

### 2/ تقييم المشرفين والمديرين :

حيث يساعد في قياس وتحديد مدي فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الاعضاء الذين يعملون تحت اشرافهم وتوجهاتهم .

### 3/ اجراء تعديلا في الرواتب والاجور :

ان قياس الاداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين فعلي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الاداء يمكن زيادة رواتب واجور العاملين او انقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم .

### 4/ مقياس او معيار :

اذ ان قياس الاداء يمكن ان يعتبر معيارا او مقياسا مقبولا ، في تقييم سياسات وتطبيقات اخري في مجال الافراد ، كالحكم علي مدي فعالية التدريب في المؤسسة ، وفيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن اعدادها .<sup>(1)</sup>

### 5/ تقديم المشورة :

يشكل قياس الاداء اداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح اجراء لتحسين ادائهم ،وقد ياخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة وخارجها . ويمكن ان يعتبر قياس الاداء حافزا الي التطوير الشخصي ومقياسا له .

### 6/ يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع:

---

(1) مدثر سعد أحمد ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات علي كفاءة وفعالية اتخاذ القرار ، دكتوراة غير منشورة 2013م ، ص 47.

ان قياس الاداء شجع المشرفين علي الاحتكاك بمرؤوسيهم من قبل المشرفين ،اذ ان المقيم يجب ان يعرف الكثير عن يقيمهم .

7/ اكتشاف الاحتياجات التدريبية :

قياس الاداء يعتبر من العوامل الاساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد انواع برامج التدريب ةالتطوير .

**معايير تقويم الاداء :**

يقصد بها الاساس الذي ينسب اليه الفرد او الادارة او المستويات التي يعتبر فيها الاداء جيدا ومرضيا، وان تحديد هذه المعايير امر ضروري لنجاح عملية تقصي الاداء حيث انها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق اهداف المنظمة ، وتوجيه المديرين الي الامور التي ينبغي ان تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الاداء ، ولا بد ان تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مع الادارة وذلك يساعد علي رفع درجة ادائهم للعمل واخلاصهم للمنظمة .

معيير الداء تحدد النتائج المنتظرة لعمل الموظف والادارة ولكي تكون المعايير هادفة يشترط في المعيار مهما كانت نوعيته ان يكون دقيقا في التعبير عن الاداء المراد قياسه ويتميز المعيار الدقيق بالخصائص التالية :

1- صدق المقياس

اي ان العوامل الداخلة في المقياس يجب ان تعبر عن تلك الخصائص التي تطلبها اداء العمل دون زيادة او نقصان .

2- ثبات المقياس

يعني ان تكون نتائج اعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون ثابتا ، اما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات او مستويات الاداء ، ان ذلك ليس عيبا فيه وانما حالة طبيعية .

3- التميز :

ونعني به درجة حساسية المقياس باظهار الاختلافات في مستويات الاداء مهما كانت فالمعيار الجيد لابد وان يميز الافراد وفقا لادائهم حيث ان الهدف الاساسي لتقييم اداء العاملين في المنظمة هو تميز في بناء وتوزيع الاجور والرواتب وفي ترقية الافراد وتحديد البرامج التدريبية والتطويرية .

#### 4- سهولة استخدام المقياس

ونعني به وضوح المقياس وامكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل .

#### 5- الدقة :

تعتبر الدقة قضية بارزة في مقاييس الاداء وقد يكون المقياس يتحلي بالصدق والثبات ولكنه غير دقيق بسبب تشدد وتساهل المقيم .

#### اهداف تقييم الاداء:

تاتي الحاجة لتقييم الاداء نتيجة للحاجة الماسة للاطراف ذات العلاقة بمنظمات الاعمال سوي كانت في القطاع العام او الخاص وسواء اكانت هدفها انتاجي ،ريحي ،اوخدمي فلا بد من تحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية. حيث تعتمد التنمية الاقتصادية اساسا على توجيه الموارد المتاحة نحو تحقيق اهداف معينة ومحددة في ضوء المفاضلة بين الاستخدامات البديلة المتاحة لهذه الموارد،وبين الناتج والمستخدم في كافة وجوه الانشطة وان الموارد تستخدم بكفاءة وطبقا للمعايير الفنية والاقتصادية المعتمدة اساسا على تقديرات الخطة وقياس الاداء الفعلى وتحديدالمسؤولية عن الانحراف وتصحيحه(2)

يمكن عرض اهم اهداف تقييم الاداء فى الاتى :

1/التأكد من حسن سير التطورات الاقتصادية والاجتماعيه طبقا للاهداف المرسومه مقدما حيث ان تحقيق اهداف الوحدة لا يتم فقط بالمعادلات المقرره لكفاءة الاداء ؛وانما يتعين ان يتم ذلك ايضا فى اطار الاهداف الاقتصادية والاجتماعيه ؛وحتى يتحقق ذلك لابد من وجود مجموعه من الاسس والاساليب التى تقيس هذه الاهداف . وعملية تقديم الاداءهى احد اهم الاساليب التى يمكن استخدامها لهذه الغايه

2/تسليط الضوء على مدى الكفاءه والفاعله فى استقلال الوحدة لمواردها المتاحة ،فى الوقت الذى يفترض ان تقوم الوحدة بالمحافظه على موارها المتاحة بترشيد مدخلاتها وتعظيم مخرجاتها وبالتالي عند اجراء تقييم علمى على لاداء هذه الوحدات فانه لايمكن التمييز بين وحدات ذات انجاز متميز كماً ونوعاً ووحدات اخرى تخالف مبدا الكفاءة فى استقلال الموارد المتاحة

3/مساعدة المسؤولين في اتخاذ القرارات وذلك لان عملية تقييم الاداء تسعى الى تقديم مؤشرات رئيسيه للاداء الى صانعي القرار في الوقت المناسب وبما يساهم في استغلال الموارد المتاحة

4/يفيد تقييم الاداء في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنظمه اضافة الى ذلك يساعد في عملية اجراء المقارنات بين اداء الاقسام المختلفه في الوحدة المختلفه لاكتشاف الوحدات التي تحتاج الى تحسين في ادائها<sup>(1)</sup>

يمكن تصنيف مقاييس الاداء الي ثلاثة اقسام كما في الجدول التالي :

جدول رقم(2) يوضح تصنيف مقاييس الأداء

القسم	المؤشرات
الاول	يشمل مؤشرات الغرض منها قياس المجهودات ويطلق عليها احيانا مقاييس المدخلات وتعتمد على معلومات مالية وغير مالية التي تتطلبها البرامج والانشطة ومن امثلتها المعلومات المالية
الثاني	يشمل مؤشرات الغرض منها قياس الانجازات والتي تشمل مقياس المخرجات والتي تقيس كمية الخدمات التي تم تاديتها اضافة الي مقاييس النتائج والتي تقيس الانجازات او النتائج التي ترتب ولو جزئيا على الخدمات وتشمل راي الجمهور حول نتائج البرامج والخدمات المؤداة.
الثالث	يشمل مؤشرات الغرض منها ربط المجهودات بالانجازات وتقيس هذه المؤشرات الموارد المستخدمة او التكاليف التي تتطلبها كل وحدة من المخرجات وتعكس مدي كفاءة الوحدة في القيام بانشطتها. كما يشمل مقاييس يكون الغرض منها تحليل العلاقة بين التكاليف والنتائج وتهدف الي قياس معدل التكاليف لكل وحدة من وحدات النتائج.

المصدر:محمود عبد الفتاح،تقييم الاداء في المستشفيات الحكومية الاردنية رسالة دكتوراة غير منشورة،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،2007م ،ص 44.

**المفهوم العام للاداء،الكفاءة ،الفاعلية ،performance efficieny and effectiveness**

<sup>1</sup> محمود عبدالفتاح , تقييم الاداء في المستشفيات الحكومية الاردنية , رسالة دكتوراة غير منشورة , جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2007 م ص 44 .

يقصد بالاداء ذلك المقياس الخاص بدرجة استخدام المسؤولين عن النظام(او الادارة) لموارده بكفاءة وفاعلية لتحقيق اهدافه وبتزايد الاداء بشكل مباشر بتزايد مستوي الكفاءة والفعالية كما في الجدول التالي:

جدول رقم(3) يوضح تزايد مستوى الكفاءة والفعالية

	الكفاءة	
كفاءة عالية/فاعلية عالية يختار المديرون الاهداف المناسبة لتحقيقها،يسخدمون الموارد بشكل جيد لتحقيق هذه الاهداف	كفاءة منخفضة/فاعلية عالية يختار المديرون الاهداف المناسبة لتحقيقها، لكن يقومون بدرجة ضعيفة في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق هذه الاهداف	الفاعلية
كفاءة عالية/فاعلية منخفضة يختار المديرون الاهداف غير المناسبة لتحقيقها،يسخدمون بشكل جيد الموارد لتحقيق هذه الاهداف.	كفاءة منخفضة /فاعلية منخفضة يختار المديرون الاهداف غير المناسبة لتحقيقها،يسخدمون بشكل سيء الموارد المتاحة لتحقيق هذه الاهداف.	

المصدر: ثابت عبد الرحمن ادريس، نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة، الاسكندرية:الدار الجامعية، 2005م ص 40 .

اما الكفاءة efficiency فيقصد بها الاستخدام الحكيم للموارد resources المتاحة وعلى النحو الذي يؤدي الي خفض التكاليف او هي مقياس لدرجة الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة والذي يحقق اقل مستوي للتكلفة دون التضحية بجودة مخرجات النظام .كما يمكن تعريفها على انها القدرة على اداء الاشياء بطريقة صحيحة ومن ثم فهي تعتمد على مفهوم المدخلات -المخرجات .فالنظام الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات(او نتائج) تفوق المدخلات المستخدمة (موارد بشرية،مواد،معدات والات) في الحصول على هذه المخرجات .اي ان النظام القادر على تخفيض تكاليف

الموارد اللازمة لانجاز الاهداف المحددة والمرغوبة للنظام. وبالتطبيق على المنظمة فانها تتمتع بكفاءة في الاداء عندما تتحقق النتائج المقصودة (منتجات او خدمات) باقل تكلفة للموارد المستخدمة في ذلك<sup>10</sup>

يمكن التفرقة بين الكفاءة والفاعلية حيث ان كلمة effectiveness وكما وردت في قاموس اكسفورد تدل على انها تتعلق بالمرجات والنتائج النهائية اي ان مفهوم الفعالية يتعلق بالنتيجة النهائية للاداء، ويقاس مدي تحقيق الوحدة للاهداف المخطط لها مسبقا ويتم ذلك عن طريق مقارنة الهدف المحقق فعليا مع الهدف المخطط له وغالبا ما تشير الفعالية الي الاثار المترتبة على انجاز خدمة معينة ومدي قابليتها للاحتياجات المشتركة لافراد المجتمع . ومن مبدا تحقيق الاهداف يمكن القول ان الفاعلة هي تعبير عن مدي القدرة على تحقيق الاهداف او هي اداء الاشياء الصحيحة او اتخاذ القرارات الصحيحة ومتابعة تنفيذها لتحقيق اهداف النظام اضافة الي ذلك فهي معيار يقاس مدي تحقيق الوحدة لاهدافها انسجاما مع الوحدة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة .

تعرف الفاعلة ايضا بانها مقياس لملائمة الاهداف التي يسعى لتحقيقها النظام ودرجة تحقيق النظام لهذه الاهداف .وبهذا نجد ان مفهوم الفاعلة اوسع واشمل من مفهوم الكفاءة. وهناك ايضا فرق بين كلمتي فعال وناجح حيث يمكن القول ان النجاح يعبر عن مدي تحقيق الاهداف في الاجل القصير فقط في حين ان الفاعلة تعبر عن مدي تحقيقها في الاجل الطويل. ومن ناحية اخري وحتى يمكن التفرقة بين درجات الفاعلة المختلفة فان ذلك لا يتم الا من خلال الامام الكافي بمعايير الفاعلية ذاتها .وحيث ان المعيار هو هدف في حد ذاته ،فانه يمكن النظر الي معايير الفاعلية باعتبارها مجموعة الاهداف التي يسعى النظام الي تحقيقها في الاجل القصير والطويل .وفيما يتعلق بمعايير الفاعلية فانه يمكن القول بانها تتفاوت من حيث طبيعتها فهناك المعايير التي تعبر عن اهداف مادية ملموسة مثال ذلك معايير الربحية والانتاجية والتكاليف وغيرها . وهناك معايير اخري تعبر عن اهداف غير ملموسة مثل الجودة وخدمة البيئة والمساهمة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية ورضاء العاملين وغيرها . وذلك يتوقف بالطبع على نوعية وطبيعة البيئة

<sup>1</sup> مدثر سعد ,اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات علي كفاءة وفاعلية اتخاذ القرارات, رسالة دكتوراة جامعة السودان

المحيطة الخارجية التي يعمل من خلالها النظام اويمارس نشاطه في اطارها .واخيرا فان تقييم فاعلة النظام لابد من وجود مقاييس MEASURES محددة للفاعلة والتي يمكن من خلالها قياس مدي القدرة على تحقيق الاهداف المطلوبة ، تتسم بعض هذه المقاييس بالموضوعية التامة (اي يمكن التعبير عنها كميا وبشكل دقيق ومقنع )ويتسم بعضها الاخر بغير الموضوعية التامة (لعدم ارتباط هذه المقاييس بشكل مباشر بجوانب كمية ،كما يصعب التعبير عنها بشكل دقيق ) وان القياس الموضوعي لفاعلة النظام لا يعني الاستغناء عن القياس غير الموضوعي لها، طالما الهدف الاكبر ينحصر في العمل لزيادة فاعلة النظام بصفة مستمرة في الاجال الغريبه والبعيده .

من خلال التعريفات السابقة يتضح الاتي عن الكفاءه والفاعليه .:

- تهتم الكفاءه بتحقيق الاهداف بينما تهتم الفاعليه بعملية الاستخدام الرشيد للموارد لتحقيق الاهداف .

- تهتم الفاعله بعملية اداء الاعمال الصحيحه بينما تهتم الكفاءه بعملية اداء الاعمال بطريقه صحيحه .

- هنالك عملية موازنه بين الفاعله والكفاءه بناءا على نوع العمل المراد تاديته فقد يكون هنالك تضحية بالكفاءه (لاتكون هنالك مشكله في مقدار كمية الموارد المستخدمه) في سبيل تحقيق الاهداف المطلوبه والعكس فقد يكون هنالك تضحية بالفاعله (عدم مراعاة تحقيق الاهداف) في سبيل الاستخدام الامثل للموارد

#### \*فاعلية الاداء :

يقصد بها مقارنة النتائج المحققه مع الاهداف وهنالك مؤشرات يمكن استخدامها في قياس فاعلية الاداء منها

#### 1/مقارنة الاداء الفعلي مع الاداء المخطط

يهدف الى اظهار ماتتمتع به الاداره من مهارة في ادارة البرامج ومدى كفاءة مهارة القرارات وبما انه لكل وحده اهدافها تتضمن وحدات الاداء المخطط انجازها خلال فتره القياس فانه يمكن تحديد درجة فعالية الوحدة او البرامج او النشاط محل القياس عن طريق مقارنة الاداء الفعلي مع الاداء المخطط

## \*الفاعلية فى منظمات الاعمال

هنالك العديد من المداخل لقياس الفاعلية منها المالى الذى يركز على اعتبار الربح واخر اقتصادى يركز على اعتبار القيمة المضافة ويعتبر المدخل الاستقرائى او الاستنباطى الذى يعتمد على مؤشرات كميته ووصفيه من اهم المداخل فى الحكم على فاعلية المنظمه والتي تشمل على الاتى :

### اولا : المعايير الكميته :

النسب المالىته :

تتضمن نسبة التداول ،نسبة السيولة السريعه ،ونسبة النقدية .

نمو المنظمه :

يتم قياسه من خلال زيادة حجم اعمالها واستثماراتها .

نمو المبيعات :

يتم قياسه من خلال تطور المبيعات ومقارنتها مع السنوات الماضيه

### ثانيا: المعايير الوصفيه :

رضا العاملين :يتم قياسه من خلال معايير معدل دورات العمل وجودة وكمية الانتاج اتجاهات الزبائن والموردين وافراد المجتمع نحو المنظمه .ويقاس بعدد الموردين ومدى التسهيلات التى يقدموها للمنظمه ومدى اندفاع الزبائن للتعامل مع المنظمه وثقتهم بها ويعتبر هذا المدخل من اكثر المداخل استخداما فى قياس فاعلية المنظمه لانه يحقق نوع من التكامل فى الحكم على فاعلية المنظمه <sup>10</sup>

اضافه الى ذلك من مقاييس الفاعليه على مستوى البيئه المحيطه بالمنظمه

- ارضاء العملاء
- المحافظه على العملاء
- المشاركة فى السوق
- ارضاء الموردين
- ملاحظه قيمة المنتج او الخدمه

<sup>1</sup> ياسين خلف , فاعلية نظام الحوافز فى الاجهزة الحكوميه والمؤسسات العامه والقطاع الخاص فى الاردن : حالة بعد الادارات فى محافظة الكرك , بحث دكتوراه جامعه السودان للعلوم و التكنولوجيا 2002 , ص 23

- رعاية العملاء
- الاخلاقيات والمسؤولية المجتمعية
- المسائل المتعلقة بجودة الخدمه

### مفهوم الكفاءة : (Inefficiency)

ارتبط مفهوم الكفاءة في الفكر الاقتصادي الرأسمالي بالمشكلة الاقتصادية الأساسية، والمتمثلة في كيفية تخصيص الموارد المحدودة والمتاحة للمجتمع، من أجل تلبية حاجيات ورغبات الأفراد المتجددة و المتكررة .ويعود مفهوم الكفاءة تاريخيا، إلى الاقتصادي الإيطالي فلوريديو باريتو (الذي طور صياغة هذا المفهوم وأصبح يعرف " بأمثلية باريتو". وحسب باريتو فإن أي تخصيص ممكن للموارد فهو إما تخصيص كفاء أو تخصيص غير كفاء، وأي تخصيص غير كفاء للموارد فهو يعبر عن اللاكفاءة (inefficiency)وينسحب هذا المفهوم عند دراسة الكفاءة لدى المستهلك أو لدى المنتج أو للاقتصاد ككل، فيطلق على عملية توزيع السلع على المستهلكين على أنها مثلى وفقا لأمثلية باريتو إذا كان لم يعد إعادة تنظيم هذا التوزيع من أجل زيادة إشباع مستهلك) أو عدة مستهلكين(، دون أن ينخفض إشباع مستهلك آخر.<sup>(1)</sup>

كما يطلق على عملية توزيع عوامل الإنتاج على السلع والخدمات المنتجة أنها مثلى وفقا لأمثلية باريتو إذا لم يعد من الممكن إعادة تنظيم الإنتاج من أجل زيادة إنتاج سلعة ما أو عدة سلع دون أن ينخفض إنتاج سلعة أخرى، ويكون الاقتصاد ككل في توازن عام وفي وضع أمثل إذا تم توزيع عوامل الإنتاج بشكل أمثل على السلع والخدمات المنتجة، وتوزيع السلع والخدمات توزيع الدخل(بشكل أمثل على ) المستهلكين .

تتمثل الكفاءة بالنسبة لفيليب لورينو (Philippe Lorino) بأنها كل من يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، حيث لن يكون كفوًا من يساهم في تخفيض التكاليف فقط أو في رفع القيمة فقط، ولكن الكفوًا من يساهم في تحقيق الهدفين معا . ، ويرى محمد سعيد أحمد، أن الكفاءة تعني القدرة على تحقيق النتائج المنشودة بأقل قدر ممكن من المجهود أو النفقة ويشير بيتر داركر) إلى أن . الكفاءة تعني أداء ما ينفذ من عمل أو يتخذ من تصرف على نحو صحيح أو أفضل ويعرف

(1) Griffiin W.R. Fnndaneted of managemet Newyork Honfhon Mifflin Company .  
2000 P.17

كل من أقيودان وأموسوقا (Agbodan M.M. et Amoussouga F.G) الكفاءة على أنها ا  
لكيفية المثلى في استعمال الموارد المتاحة في عملية الإنتاج، كما يمكن القول أن الكفاءة هيا  
لانتفاع من الموارد المادية والبشرية المتاحة بأقل تكلفة ممكنة ويرى محمد البنا أن مبدأ الكفاءة يعتبر  
المميز لكل نشاط يحاول بالوسائل المتاحة زيادة فرصة بلوغ أهداف معينة ، أي القدرة على  
استغلال الوسائل المستخدمة لتحقيق النتائج المرجوة، حيث نقول أن المؤسسة كفؤة إذا كانت  
تستعمل مواردها بشكل أمثل.

ويوضح كل من مايو ومات (Malo J-L. et Mathe J-C) أن الكفاءة تتمثل في العلاقة  
الاقتصادية بين الموارد المتاحة والنتائج المحققة من خلال تعظيم المخرجات على أساس كمية  
معينة من المدخلات، أو تخفيض الكمية المستخدمة من المدخلات للوصول إلى حجم معين من  
المخرجات، وبالتالي يفهم من الكفاءة غياب الإسراف في توظيف الموارد المادية والمالية والبشرية  
المتاحة وبالتالي يمكن القول أن المنشأة تكون كفؤة إذا ما حققت الأهداف المسطرة سواء في  
استغلال الوسائل المتاحة أو البلوغ إلى الن تائج المقدره، فمفهوم الكفاءة لا يتعلق فقط بالحكم على  
النتيجة كما هو الحال بالنسبة للفعالية، ولكن بكيفية الحصول على هذه النتيجة مع الأخذ بعين  
الاعتبار شروط وأهداف التحقيق، وبالتالي تضم الكفاءة جانبين جانب الفعالية وجانب استغلال  
الوسائل المتاحة وبالتالي يمكن تعريف الكفاءة على أنها الطريقة المثلى في استعمال الموارد.<sup>(1)</sup>

### مميزات الكفاءة

لا يمكن لاي تعريف مهما كانت دقته بالتعرف علي الكفاءات اوتحديدها بسهولة ، ولهذا فان  
التعرف علي الكفاءة يحتاج الي تدريب بواسطة نشاطات وتطبيقات عملية ،نذكر البعض منها  
تساعدنا علي التعرف علي مميزات الكفاءة .

هل يمكن التعرف علي العبارات الدالة علي الكفاءة في العبارات الاتية

\* تسمية الاجزاء المكونة للحنفية

(1) مدثر سعد ، اثر تكنولوجيا المعلومات علي كفاءة وفاعلية اتخاذ القرار ، رسالة دكتوراة جامعة السودان  
2013م ، ص 43

\*شرح كيفية اشتغال الاجزاء

\*اصلاح الحنفية

اذا اخترت العبارات الاخيرة فان اجابتك صحيحة ، لان تسمية الاجزاء المكونة للحنفية او شرح كيفية الشغل ، لا يعتبر نشاطا عمليا ، ولا يدخل ضمن التعاريف التي تحدد معني او مفهوم الكفاءة ،ولكن تدخل ضمن المعارف والمهارات (التسمية والشرح) التي هي اساسية لبناء او تكوين الكفاءة .

اما اصلاح الحنفية فهو نشاط عملي قابل للملاحظة ز وبهذا تكون قد فهمت اذ انه لكي يكون النشاط مناسباً مع الكفاءة لابد ان يظهر في نتيجة قابلة للملاحظة .وخلاصة القول ان العبارتين الاوليتين تمثل مهارات او معارف تسمح باجاز النشاط الذي يؤدي الي نتيجة يمكن ملاحظتها وهي اصلاح الحنفية .(نقلا امال عبيد جلال ،اثر تكنولوجيا المعلومات علي الاداء الاداري ماجستير ج السودان .

### **الفعالية Effectiveness:**

لقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث الميدانية إلى وجود علاقات متداخلة ومتشابكة بين فعالية المؤسسة من جهة والعوامل المؤثرة فيها من جهة أخرى، ورغم هذا الإشكال الذي يمثل تحدي أمام الباحثين إلا أن هناك محاولات جادة للوصول إلى مفاهيم خاصة بالفعالية

حيث يعرف بارتولي الفعالية على أنها تلك العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والنتائج المقدرة وذلك من خلال قياس الانحراف) ويعرف كل من ستيرز وماهوني الفعالية" على أنها الإنتاجية المرتفعة وقدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة فضلا عن القدرة على الاستقرار والابتكار"، كما يعرفها كاتز وكاهن على أنها تعني تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق المشروعة، وهي تعتبر مؤشراً للقدرة على البقاء واستمرار التحكم في البيئة)"

وتعرف أيضا الفعالية على أنها القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة والتي يمكن قياسها مثل هدف الربح أو هدف النمو، ويعتبرها بعض الباحثين على أنها محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة، بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية ووظيفية، ومدى تأثره بالمحيط، كما ترتبط بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن الفعالية هي مدى تحقيق المنشأة للأهداف المسطرة، طبقاً لمعايير يتم تحديدها مسبقاً، ويمكن وصف المنشأة التي تستطيع تحقيق أهدافها بأنها منشأة فعالة.

إن إظهار الفرق بين الكفاءة والفعالية يتم من خلال إبراز المعنى الذي ت أخذه هذه الأخيرة، وعليه نقول أنه عادة ما ينظر إلى مصطلح الفعالية من زاوية النتائج التي يصل إليها (المسيرون)<sup>1</sup> المديرين (ومن ثم توصف المؤسسة بأنها فعالة إذا حققت الأهداف المسطرة، وبأنها أقل فعالية إذا لم تحققها بالشكل المطلوب، أو حققت جزءاً منها فقط، بينما توصف بأنها غير فعالة بالمرّة، إذا لم تستطع تحقيقها أبداً.

انطلاقاً من هذا المعنى لمفهوم الفعالية يمكننا أن نفرق بينها وبين الكفاءة فنقول أن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أنها تختص ببلوغ النتائج، بينما ترتبط الكفاءة بالوسيلة التي اتبعت في الوصول إلى هذه النتائج، ونشير هنا إلى العلاقة الموجودة بين الكفاءة والفعالية ليست بالضرورة إيجابية، بل قد تأخذ اتجاهين متعاكسين بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف لا يعنى بالضرورة أنها تتسم بالكفاءة في استخدام مواردها، والعكس صحيح، حيث أن أحسن النتائج في الأجل الطويل ناتجة عن أحسن القرارات الاستراتيجية التي تضمن أن الأفعال الصحيحة قد نفذت (الفعالية) ومن خلال المزج بين التصميم والتكنولوجيا التي تضمن بأن الأشياء قد تمت بشكل صحيح (الكفاءة).

## الاستجابة

لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق يتعين على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملائها. وعندئذ سيولي العملاء قيمة أكبر لخدماتها أو منتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية. إن عملية تحسين

---

<sup>1</sup> عبد الحميد برحومة، الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والانتاج، مجلة الاقتصاد والمالية، دورية أكاديمية محكمة تصدر عن المركز الجامعي بالوادي، العدد الأول جايبص 2008-ص60  
عبد السلام ابوقحف، اقتصاديات الاعمال والاستثمار الدولي، مكتبة ومطبعة الاشعاع العنبة مصر، 2001-ص222

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء مجلة الباحث، ورقة عدد7، 2009م

ابن منظور -2010 ص 217

جودة الخدمة أو المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل، كما في حالة تطوير خدمات جديدة بها سمات تفتقر إليها الخدمات المتواجدة في المؤسسات الأخرى بمعنى آخر تحقيق وإنجاز الجودة المتفوقة والتجديد كجانب تكاملي لتحقيق الإستجابة للعميل ويبرز لنا عامل آخر عند إدارة أي نقاش حول تلك الإستجابة للعميل ألا وهو الحاجة إلى موائمة السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية

وهناك جانب آخر استرعى مزيداً من الإنتباه ألا هو وقت الاستجابة للعميل وهو الوقت المستغرق بالنسبة للخدمة حتى أدائها مما يدعم الميزة التنافسية.

وبالإضافة إلى الجودة والموائمة ووقت الإستجابة نجد أن المصادر الأخرى لإستجابة العميل هي التصميم المتفوق والخدمة المتفوقة والخدمات المتفوقة لما بعد عملية البيع وعمليات الدعم. وكل تلك العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للعميل وتهيئ الفرصة للمؤسسة لتمييز نفسها عن منافسيها الآخرين، إن عملية التميز بدورها تمنح المؤسسة القدرة على إرساء وبناء الولاء والاسم المتميز.<sup>(1)</sup>

**العلاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء** تعرف الكفاءة بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة ينما تعرف الفعالية على أنها أداء الأعمال الصحيحة، لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدها وتعريفها لنتمكن من أدائها، لذلك فإن الفعالية والكفاءة هي : أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، أي أن الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط الفعالية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة، لذلك فإن الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة وأهداف و استراتيجيات محددة، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما يكون هناك فعالية ولا يوجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فإن الأعمال تتجزز ولكن بدون وضوح الأهداف<sup>(1)</sup>

---

(1) العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة) الجامعة الإسلامية غزة مروان حمودة الدهدار 2006 ص 47

(1) ثابت عبد الرحمن ادريس، نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2005م ص 40.

ويري الباحث ان المؤسسة تستطيع ان تتجز جميع عملياتها باتخاذها الاجراءات اللازمة الصحيحة وبالتالي تحقق وفورات في الانتاج وزيادة في هامش الارباح كما تستطيع ان تواجه المنافسة الحاده بين الشركات وبالتالي تكون قد حققت استجابة لجميع الظروف التي تواجهها.

## المبحث الثالث

### نظرية و نموذج الدراسة

#### نظرية الموارد:

إن نظرية الموارد والمهارات هي مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث والتي تتكون من:

- نظرية المهارات المحورية.
- نظرية الطاقات الديناميكية.
- النظرية التطويرية.
- نظرية المعرفة.

فقد ظهرت مقارنة الموارد والمهارات بداية من خلال الثمانينات مع أعمال (Wernerfelt, 1984) الذي طرح رؤية استراتيجية مختلفة تماماً عن نموذج Poeter الذي كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم إذ تعتبر نظرية RBV المؤسسة مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظه للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها. بالتالي يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلاً مكملاً للمؤسسة من سلسلة القيم، وحسب هذا النموذج فإن إنشاء القيمة يرتبط أساساً بهذه الموارد والمهارات، وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ويرى كل من (Hamel et Prahalad, 1999) بأنه في المدى الطويل تنشأ تنافسية قدرتها على بناء وتكوين المهارات الاستراتيجية بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين التي ينتج عنها منتجات الغد أي أن الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في امتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرار الميزة التنافسية. وتتمثل المبادئ الأساسية لهذه المقاربة حسب Prahalad Hamel في:

1/ قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعاً بالضرورة أن تتفرد في السوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد.

2/ يمكن اعتبار المؤسسة كحافضة موارد (تقنية مادية بشرية) وفي نفس الوقت كحافضة منتجات أو أجزاء استراتيجية مركزة علي سوق معينة.

3/ اختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة اختراق الأسواق ولكن فقط بكيفية مزج الكميات والنوعيات من الموارد والمتاحة.

4/ الاستغلال الأمثل للموارد (الاستغلال الذكي) يؤدي إلي زيادة الحصص المنتجة.

إن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل أيضاً بتنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلاً ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة المؤسسة من الموارد وبهدف استمرار الميزة التنافسية المرتكزة علي هذه الموارد. وبالتالي تبني توجه استراتيجي بشأن الموارد التي قد تشكل أساس ميزة تنافسية في المستقبل وليس في الحاضر فقط.

قبل التطرق إلى مفهوم الموارد يجب الإشارة إلى أن تعدد أبعاد هذا المصطلح واتساع مجاله حيث أن كل ما يساهم في تميز المؤسسة يعد مورداً - ولد صعوبة لدى الباحثين في تحديده وفي الاتفاق على مفهوم موحد له. فالمؤسس يرى أن موارد المؤسسة في لحظة معينة هي مجموع الأصول المادية وغير المادية المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبياً (Laroche. H., et Nioche, 1998).

وعلى أساس التعاريف السابقة، يمكن تقسيم الموارد بمختلف أشكالها إلى نوعين:

1/ موارد مادية: مثل (تجهيزات الإنتاج، المباني، رأس المال...).

2/ موارد غير مادية: هي موارد غير مرئية مما يصعب جمعها مثل:

- الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه إيجاب بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة.

- التكنولوجيا: تعني جملة التطورات في المجال التكنولوجي والتحكم فيها.

- المعلومات: تعتبر المعلومات أحد الموارد الاستراتيجية لأي منظمة، وقاعدة اتخاذ معظم قراراتها.

- المعرفة: تشمل المعلومات التقنية والعلمية المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا.

- المهارات: إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتتربط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة (Tarondeau J-C, 2002)، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه مهارات خاصة بالمنظمة والتي تنقسم إلى قسمين: المهارات الفردية والمهارات الجماعية.

**1/ المهارات الفردية:** تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة وهي تختلف حسب مناصب العمل، وهناك مهارات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل، وهي تكتسب بالتدريس والتطوير والمهارات النافذة التي في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقورية التي تميز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط (Leboyer L., la gestion des compétences, 1996).

**2/ المهارات الجماعية:** وهي تلك المهارات والمعرفة الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من الأنشطة للمنظمة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤيديها وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها.

ويظهر للموارد غير المادية دور أساسي وهام في تنافسية المؤسسات وتحقيق التميز، فهذه الموارد لا يمكن نسخها أو تقليدها، وهي نتاج سنوات من الخبرة وتعلم المؤسسة. ومن الضروري تحديد خصائص الموارد من أجل تحديد تلك التي تأسس الميزة التنافسية للمؤسسة وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي (Quélin B. 2000):

القيمة: المورد بإمكانه أن يزيد في قيمة المنتج في نظر الزبون حيث يسمح استغلال الفرض وتقليص المخاطر نتيجة لمرونته إذ أن القيمة تكمن حسب (Leroy. F, 2000) في مرونة المورد وقدرته علي تطوير أنواع مختلفة من المنتجات.

الندرة: المورد يجب أن يكون نادراً ويصعب علي المنافسين الحصول عليه (مثل شهرة العلامة) مما يجعل هذا الأخير محتكراً من طرف مؤسسة واحدة أو عدد من المؤسسات<sup>1</sup>.

عدم قابلية التقليد: يصعب علي المؤسسات المنافسة تقليد هذه الموارد نظراً لدقة ميزاته مثل (ثقافة المنظمة، وشهرة العلامة التجارية) والخاصية الضمنية لها مثل (مهارات الأفراد) بحيث لا يمكن تقليد ممارسات الأفراد في العمليات الإنتاجية.

عدم قابلية الإحلال: المورد لا يمكن تعويضه بآخر حيث أن لكل مورد قيمته وخصائصه إضافة إلي هذه الميزات نجد أن الموارد التي تقوم علي هذه المقاربة يجب أن تتميز أيضاً .

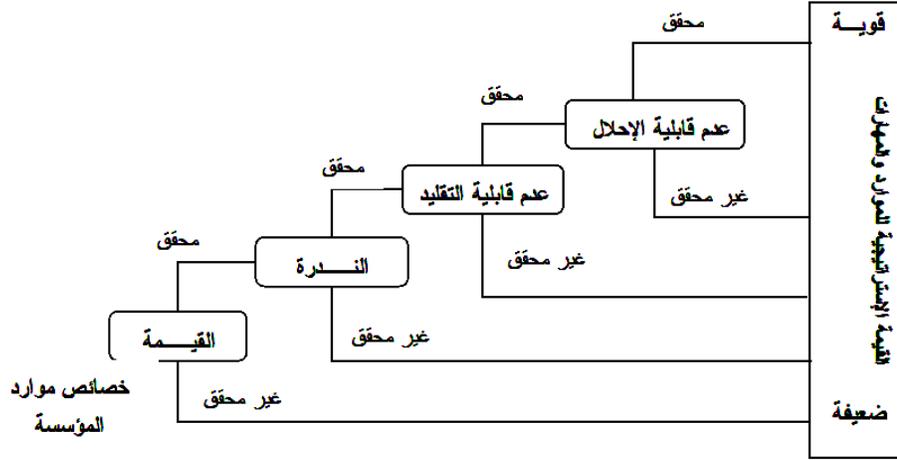
عدم قابلية الحركة: ترتبط هذه الخاصية بأخري سابقة وهي الندرة، إذ أن ندرة الموارد وعدم توفرها في متناول المنافسين يصعب الحصول عليها أو حركتها وقد يكون ذلك أيضاً بسبب ارتفاع أسعار الحصول عليها.

قابلية الدوام: يعتمد استمرار الميزة التنافسية لمدة أطول علي معدل استنفاد الموارد أو تقادم بعضها بما في ذلك المهارات بسبب تزايد معدلات التغيير التكنولوجي مثلاً مما يؤدي إلي قصر المدى الزمني للانتفاع بمعظم هذه الموارد التي تبني علي أساسها الميزة التنافسية يجب أن تكون نسبياً مستمرة.

كلما توفرت هذه الخصائص في موارد المؤسسة أدت إلي تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنشاء القيمة وتكون هذه الأخيرة قوية أو ضعيفة حسب عدد وقوة هذه الخصائص في حد ذاتها وهو ما يوضحه الشكل التالي.

<sup>1</sup> - حاتم القرابي 2014م الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الإبتيرجي واداء الشركات السودانية ، جامعة السدان للعلوم والتكنولوجيا ص 13،14،15 .

شكل رقم (9) يوضح العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وإنشاء القيمة



المصدر: Puthod. D., *la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources*:

illustration avec le group Salamon, XV<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique, Annecy/Genève 13-16 juin 2006. p.5.

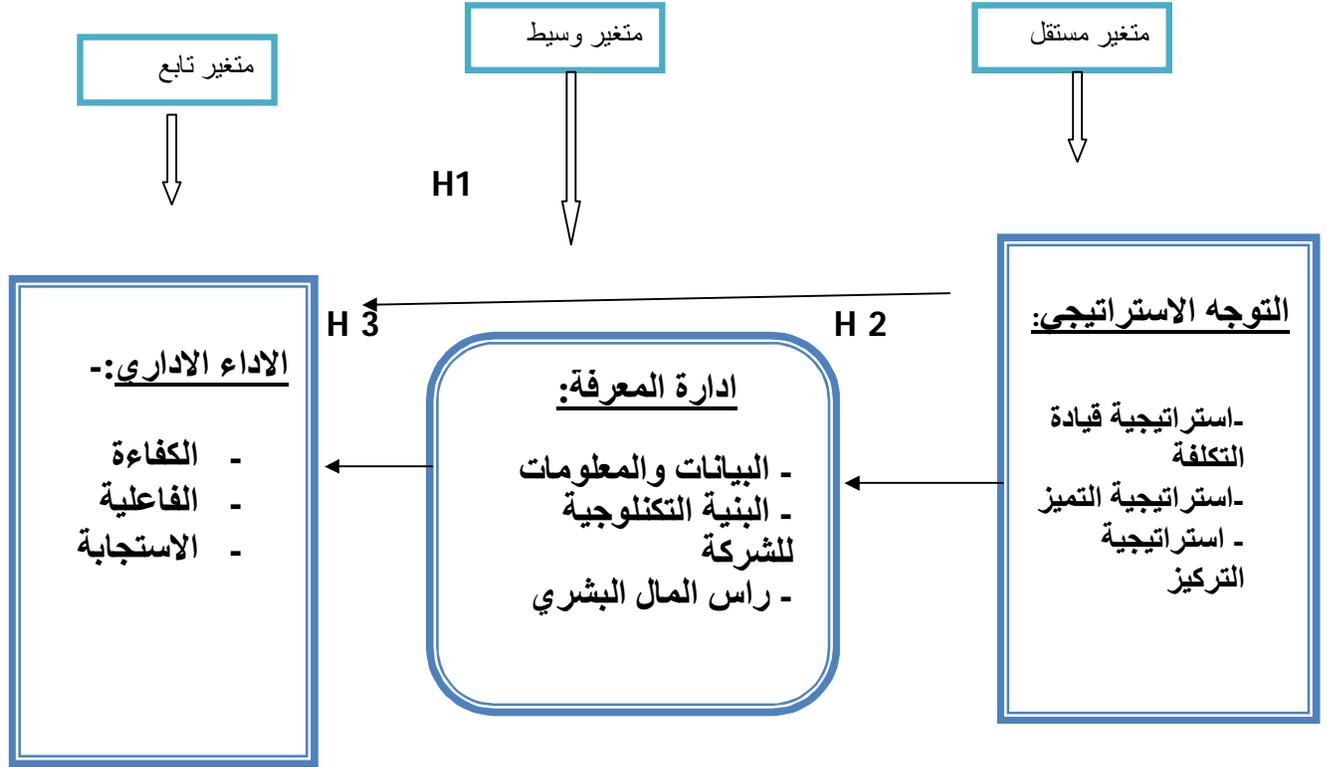
من خلال مواردها، ومن خلال تطور هذه النظرية نجد أنها ركزت على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع المؤسسات تملك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يمكن في مواردها الملموسة خاصة القدرات التنظيمية والاستراتيجية نظراً لقدرتها على مزج الموارد واستجابة للمتغيرات التي غيرت من البيئات المحيطة بها.

وحسب هذه النظرية فان وجود الموارد المتميزة في المؤسسات هو الذي يفسر اختلاف الأداء بين المؤسسات في نفس القطاع .

وكذلك يمكن قياس قدرة الموارد على خلق قيمة من خلال قدرة الاستراتيجية على خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها وتفعيل استخدام الموارد والكفاءات بمعنى تكون الموارد ذات قيمة إذا وظفت في صياغة وتنفيذ وتوجهات واستراتيجيات فعالة ومن ثم فان عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة القيمة الناتجة عن الاستراتيجية (الأداء) ومن هذه الحالة فقط يمكن معرفة قيمة الموارد والكفاءات .

## أ نموذج الدراسة :

شكل رقم (10) يوضح نموذج الدراسة



المصدر تصميم الباحث 2015

## الفصل الثالث

### الدراسة الميدانية

## المبحث الأول

### نبذة تاريخية عن شركة الاتصالات السودانية

#### أولاً: مسيرة سوداتل

انشأت شركة سوداتل عام 1993م عند البرنامج الثلاثي للانقاذ الذي تم فيه خصخصة قطاع الاتصالات وكان عدد مشتركها حوالي 42000 مشترك هاتف ثابت . وفي سنة 1995م تم تشغيل المقسم العالمي ITC 2 وتشغيل محطة انتلسات ومقسم الخرطوم وسط وبداية انطلاق مشروع سنابل الشريف.

في عام 1996م كان بداية انطلاق الربط الحلقي لولاية الخرطوم وبداية تنفيذ مشروع الالياف الضوئية القومي. في عام 1997م كان عدد المشتركين بسوداتل حوالي 112544 مشترك هاتف ثابت وبداية تركيب ودخول الهاتف السيار (موبيتيل).

وفي عام 1998م كان دخول شبكة نقل البيانات والانترنت.

وفي سنة 2001م تم ربط البنوك بشبكة EBS المصرفية الموحدة باستخدام شبكة سوداتل لنقل البيانات Data Cloud .

في سنة 2003م كان ادخال الكيبل البحري (بورتسودان - جدة) للخدمة بسعة 120960 دائرة . وفي عام 2004م تم اطلاق خدمة النطاق العريض للجمهور بالسودان xDSL. وفي عام 2005م تم تركيب شبكة سوداني بسعة ابتدائية مليون خط والتحول الي تقنيات الجيل الثالث عبر تقنيات ال CDMA. وفي سنة 2006م تم بيع حصة سوداتل في الشركة السودانية للهاتف السيار (موبيتيل) والاطلاق التجاري لشبكة سوداني، ثم انتقلت سوداتيل من المحلية الي الاقليمية وذلك بفوزها برخصة المشغل الثالث في موريتانيا وتوقيع اتفاقية الكيبل القاري لشرق وجنوب افريقيا.

في سنة 2007م دخل مشتركة سوداني المليونية الثالثة وتم تاسيس مجموعة Espresso لادارة الاستثمارات الخارجية وتوقيع اتفاقية الكيبل القاري، وفي عام 2008م تم تعديل اسم الشركة لتصبح مجموعة سوداتيل للاتصالات المحدودة ورخصة السنغال، غانا ونيجيريا ودخول مشترك سوداني المليونية الرابعة. وفي عام 2009م تقسم سوداتل لمجموعات عمل وشركات (سوداني، سوداسيرفس، تراسل وثابت)، وتم انشاء مركز المعلومات للمجموعة بهدف تحقيق الجودة الشاملة

في توفير وتداول المعلومات والبيانات والوثائق من حيث جودتها وسرعتها وطريقة تخزينها واسترجاعها وبعدها الاطلاق التجاري Expresso السنغال واطلاق شبكة سوداني ون .  
في سنة 2010م تم الانتهاء من الربط الحلقي بين ام درمان الابيض بطول 422 كلم ودخول الكيبل البحري Eassy الخدمة وترفع سعة سودائل الي STM-191 بدلا عن STM-122 واطلاق شبكات الجيل الثالث بالسنغال . وفي 2011م تجاوز عدد مشتركى سوداني ال 6 مليون مشترك وتم تغطية معظم ولايات السودان بالالياف الضوئية بطول 10230 كلم واطلاق شبكة الجيل الثالث بموريتانياورخصة غينيا كوناكري.وفي عام 2012م تم افتتاح متحف سودائل كاؤل متحفلاتصالات في السودان وتم اكمال مركز البيانات Data center وتجاوز عدد مشتركى سودائل 7 ملايين مشترك ،في عام 2013م-2014م تم اعادة هيكلة الشركة بدمج الشركات الداخلية بالسودان وادارة اولويات السيولة بالتوازن بين تقليل المصروفات التشغيلية وتسديد الالتزامات المالية واعادة هيكلة التزامات الشركة قصيرة الاجل الي طويلة الاجل .

### شركة زين السودان

بدأت زين السودان (موبيتيل ) سابقا العمل في فبراير 1997م موفر لخدمات الهاتف السيار في السودان . وتتمتع بقاعدة مشتركين تفوق ال 12 مليون مشترك نشط بحسب احصائيات يناير 2011م.ونجحتفي تعميق ارتباطها بالمجتمع السوداني من خلال التصاقها الوثيق بكل نشاطاته وتقديم خدمات مبتكرة والمساهمة في تنميته وتقدمه ، بالاضافة الي مد رقعة التغطية القومية لتصل اليوم الي اكثر من 90% من مجمل سكان السودان ،وذلك بتوسيع شبكتها واستثمار 1.2 مليار دولار امريكي علي مدي الثلاث سنوات الماضية .

وكانت الشركة تعمل كجزء من الشركة السودانية للاتصالات المحدودة - سودائل عبر مساهمين من القطاع العام والخاص حتي 2006م، عندما الت ملكيتها كاملة الي مجموعة من الاتصالات المتقلة MTC ضمن استراتيجيتها للوصول الي العالمية عبر المحلية والاقليمية ، وبهذا الاستحواذ عززت مجموعة وجودها في الشرق الاوسط وافريقيا عندما جعلت من موبيتيل وقتها رائدا للاتصالات الناقلة في السودان واسطة العقد في منظومتها الممتدة في القارتين الاسيوية والافريقية . وفي التاسع من سبتمبر 2007م غيرت الشركة للهاتف السيار (موبيتيل) علامتها التجارية الي زين

السودان بذات الوقت مع كل من شركات المجموعة العاملة في كل من الكويت ومملكة البحرين والمملكة الاردنية الهاشمية .ومن ثم صارت زين العلامة التجارية لكافة شركات المجموعة ال 22 في افريقيا والشرق الاوسط.

ومنذ تملكها للشركة اهتمت مجموعة زين باستجلاب أحدث تقنيات الاتصالات الناقلة وتوسيع الشبكة وترقية الامكانيات الادارية والتشغيلية وذلك لتحقيق احد اهدافها والمتمثل في الوصول الي تغطية قومية تفوق ال90% من مجمل سكان السودان. وذلك عبر اكثر من 1700 موقع ومحطة بث لتشمل كافة الولايات ،وذلك عبر تقنيات الجيل الثالث وجيل ال3.5 لتعميم خدمات نقل البيانات ، والتي مثلت اهم استراتيجيات الشركة للعام 2010م.

تتخذ زين عنصر المسؤولية الاجتماعية ، وتتركز في اربع محاور وهي الصحة والتعليم والتدريب / تنمية القدرات والمهارات / البيئة في كافة ولايات السودان .

كما قامت بتعيين اكثر من 800 موظف سوداني جديد ، بمسار خطة تهدف الي تطوير خدماتها علي نحو احداث يواكب طفرة الاتصالات العالمية ،هذا بالاضافة الي تاهيلهم وتدريبهم عبر مختلف بيوتات التدريب العالمية ووفقا لاحداث النظم التطويرية في مختلف المجالات .

كانت رسالة الشركة ومنذ بدء نشاطها ولا تزال توفر خدمات غي مسبوقه للمشركين وتنمية المجتمع ،ورفع الاقتصاد القومي وتقديم افضل قيمة لكافة الشركاء والمساهمين واصحاب الحصص . عدد العاملين : 1187 موظف ، الحصة السوقية 60% من السوق السوداني ،بالاضافة الي احتلالها الصدارة كاول شركة اتصالات هاتف سيار .

### التجوال الدولي :

توفر زين السودان خدمة التجوال مع اكثر من 420 مشغل في 152 دولة حول العالم . تتوفر خدمة التجوال الدولي لمشركي الدفع المقدم،تتوفر هذه الخدمة مع اكثر من 70 مشغل حول العالم. خدمة الانترنت والبيانات اثناء التجوال الدولي : تتوفر خدمة الانترنت مع التجوال الدولي لتمنح مشركي الدفع الاجل القدرة علي تصفح الانترنت WAP ووسائل الوسائط المتعددة MMS وتتوفر هذه الخدمة مع اكثر من 249 مشغل في 107 دولة حول العالم .

خدمة التجوال الجوي :يمكن لمشتركي الدفع الاجل اجراء المكالمات وارسال الرسائل القصيرة علي متن الخطوط الجوية التالية : الخطوط الاماراتية والخطوط الماليزية ،الخطوط البرتغالية ،الخطوط الوطنية ، الاردنية الملكية ، البريطانية ،القطرية ،طيران عمان،الخطوط العربية الجوية السعودية وطيران مصر واسيا وليبيا والبرازيل .

خدمة الشبكة الواحدة : مع اول شبكة اتصالات متنقلة بلا حدود في العالم هذه الخدمة توفر امكانية المحاسبة بالتعرفة المحلية ، شحن الرصيد باستخدام كروت الشحن المحلية واستقبال المكالمات بتعرفة متدنية والدخول الي خدمات شبكتك (البريد الصوتي وخدمات المشتركين عبر الهاتف وتحويل الرصيد). وتتوفر هذه الخدمة في السودان ،المملكة العربية السعودية والاردن ،البحرين والعراق .

المبحث الثاني : مقابلة مع بعض المدراء في شركات الاتصالات نجد ان الشركة تتكون من ادارة القطاع وتحتوي علي قسم (الادارة المالية ،الادارة الاستراتيجية ،الادارة الفنية ،ادارة التسويق ). كل ادارة تحتوي علي ادارات نتابعة للقسم المحدد له . مفهوم التوجه الاستراتيجي بالشركة :يعني ان تضع الشركة استراتيجية خمسية تناقش كل خمس شهور بواسطة ادارة التخطيط الاستراتيجي للشركة لاستمراريتها وزيادة حجم مبيعاتها لتقيق اداء جيد .

استراتيجية قيادة التكلفة هي استراتيجية اساسية تستخدمها الشركة وذلك بتقليل تكاليف الخدمات الي ادني حد ممكن مقارنة بمنافسيها ،ولكنها في نفس الوقت ترفع الشركة هامش ارباحها باللجوء الي استثمارات اخري لكي يحدث توازن في الارباح. اما استراتيجية التميز توجد ادارة بالشركة تسمى ادارة الجودة والتميز وهي المسؤولة عن هذه الاستراتيجية ،كما ان الهيئة القومية للاتصالات هي التي تحددتكاليف الخدمات والاسعار . اما استراتيجية التركيز يتم التوسع في اسواق جديدة او تقوم الشركة بالتركيز علي فئات معينة من العملاء (شرائح خط مثلا) وبالتالي تقدم خدمات وبميزات معينة مع تكثيف الاعلان والترويج وذلك لانه يستخدم الترويج العالمي من مركزها بالكويت . تقدم الشركة خدمات اجتماعية اخري كالتعليم والصحة والبيئة .

ادارة المعرفة تقوم الشركة بتوزيع استبانات ومسح للسوق بطرق عشوائية للحصول علي معلومات تفيد الشركة ومعرفة اذواق ورغبات المستهلكين ،الدوريات ومنشورات علي موقع الشركة علي الويب

سأيت .تتم تنقية المعلومات ثم معالجتها عن طريق قسم البحث التسويقي وذلك باستخدام الطرق الاحصائية للتحليل SPSS، نظام الاتصال داخل الشركة افقيا بين الاقسام والادارات احيانا راسيا في شكل توجيهات واوامر،لدي الشركة خدمة البريد الالكتروني تلبية حاجات العملاء كما يتم توظيف العاملين عن طريق نشر الوظائف عبر البريد الالكتروني الصحف والملصقات والشاشات المضيفة ايضا .للاستفادة من راس المال البشري تقوم الشركة بعمل حلقات نقاش دورية في شكل مؤتمرات ومحاضرات ودورات تدريبية .

من خلال المقابلات توصل الباحث الي النتائج التالية

- 1-استطاعت شركات الاتصالات ان تحقق عائدا مجزيا في المبيعات وهامشا عاليا في الارباح ونموا مقدرا في الحصة السوقية .
- 2- تتبع الشركة انظمة معلومات عالمية متقدمة مثل (شركة زين) للجودة الايزو ISO مما جعلت الشركات عالمية الجودة والخدمات.

اهم التوصيات

- 1- وضع استراتيجيات تنافسية فعالة لكي تحقق الشركة اهدافها
- 2- استخدام ادارة المعرفة لانه سبب نجاح المنظمات في عصر يعتمد بشكل اساسي علي المعلومات .
- 3- الاستفادة من الكفاءات والقدرات وذلك باللجوء الي ذوي الخبرة من التخصصات المعنية في القسم المحدد.

مقابلة مع مديرة ادارة الجودة والتميز أ:محمد الفاتح التجاني شركة زين السودان

وايضا مع مدير ادارة المخاطر أ:عبد القادر السيد

مدير ادارة الجودة أ: ماجدة عبد المجيد شركة سوداني

## المبحث الثاني

### إجراءات الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المبحث على منهجية إجراء الدراسة الميدانية ويشمل ذلك تصميم أداة الدراسة، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها بالإضافة إلى وصف لمجتمع وعينة الدراسة، والاساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج. وذلك على النحو التالي:

#### أولاً مجتمع وعينة الدراسة:

##### 1/ مجتمع الدراسة.

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة , ويتكون المجتمع الأساسي للدراسة من

- شركة زين.
- شركة سوداني.
- شركة MTN

##### 2/ عينة الدراسة.

تمَّ اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة (العشوائية) وهي إحدى العينات الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات من مفردات المجتمع موضع الدراسة. والجدول التالي يوضح توزيع الاستمارات على مجتمع الدراسة.

#### جدول رقم (4) يوضح الاستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة %	العدد	البيان
76	160	استبيانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة
24	50	استبيانات لم يتم إعادتها
100	210	إجمالي الاستبيانات الموزعة

المصدر : إعداد الباحث.

## ثانياً- أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على وسيله الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة. وتعرف الاستبانة بأنها (أداة من أدوات البحث تتألف من مجموعة من المفردات مصحوبةً بجميع الإجابات الممكنة عنها، أو بفرغ للإجابة عندما تتطلب إجابة مكتوبة، وعلى الفرد أن يحدد ما يراه أو ينطبق عليه فيها، أو يعتقد أنه الإجابة الصحيحة على كل مفردة من المفردات، أو أن يكتب في الفراغ المحدد ما يعتقد أو يراه أو يشعر به تجاه ما تقيسه هذه المفردات)(1).

هذا وجاء اعتماد الباحث على الاستبانة لمزاياها المتعددة المتمثلة في الآتي<sup>(2)</sup>:

1. إمكانية تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.

2. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.

3. سهولة وضع الأسئلة وترسي ألفاظها وعباراتها.

4. توفر وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.

وتحقيقاً للغرض السابق للاستبانة تم تصميم استمارة البحث وتهدف إلى قياس رأى مجتمع الدراسة حول موضوع البحث (أثر التوجه الاستراتيجي على أداء شركات الاتصالات بولاية الخرطوم : إدارة المعرفة كمتغير وسيط) وتتكون الاستمارة من قسمين:

القسم الأول:

ويشتمل على البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي:

1/ العمر

2/ النوع.

3/المستوى التعليمي.

4/عدد سنوات الخدمة.

5/المسمى الوظيفي.

---

(1) علي ماهر خطاب: القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، ط7 (القاهرة: لأنجلو المصرية، 2008م) ص 399.

(2) أحمد حسين الراجعي: مناهج البحث العلمي، ط2 (عمان: دار وائل للنشر، 1999م) ص 192.

## القسم الثاني:

فقد خصص لقياس رأى أفراد العينة المبحوثة حول أثر التوجه الاستراتيجي علي اداء شركات الاتصالات : إدارة المعرفة كمتغير وسيط . ويشتمل هذا القسم علي عدد (39) عبارة تمثل محاور الدراسة وفقاً لما يلي:

**المحور الأول:** يقيس أثر التوجه الاستراتيجي على أداء الخدمات وذلك من خلال :

(1): إستراتيجية قيادة التكلفة. (ويتكون من 6 عبارات).

(2): إستراتيجية التميز ( ويتكون من 5 عبارات).

(3): إستراتيجية التركيز ( ويتكون من 5 عبارات).

**المحور الثاني:** يقيس أثر إدارة المعرفة على أداء الشركات الخدمية وذلك من خلال

(1): البيانات والمعلومات. (ويتكون من 5 عبارات).

(2): البنية التكنولوجيا للشركة ( ويتكون من 4 عبارات).

(3): رأس المال البشرى ( ويتكون من 4 عبارات).

**المحور الثالث:** يقيس الأداء الادارى للشركة وذلك من خلال

(1): كفاءة الأداء. (ويتكون من 3 عبارات).

(2): فعالية الأداء ( ويتكون من 3 عبارات).

(3): الاستجابة ( ويتكون من 4 عبارات).

## ثالثاً- مقياس الدراسة

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى اوافق بشدة، كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (5) يوضح مقياس درجة الموافقة

الدرجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	أكبر من 80%	درجة موافقة عالية جدا
أوافق	4	70-80%	درجة موافقة عالية
محايد	3	50-69%	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	2	20-49%	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منعدمة

المصدر: إعداد الباحث 2015

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة يصبح كالآتي:

- الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات  $(1+2+3+4+5)/5 = (5/15) = 3$  وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة , وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة , أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

رابعاً" تقييم أدوات القياس:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة , وقد اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على تقييم مدى ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس عبارات الدراسة باستخدام اختبارات الثبات والصدق لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهومنا "معينا" تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقي إبعاد أخرى وتتميز هذه الاختبارات بقدرتها على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على استجابة مفردات عينة الدراسة . وفيما يلي يعرض الباحث نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة :

## (1). اختبار صدق محتوى المقياس

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم التي قد ترجع إما إلى اختلاف المعاني وفقاً لثقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة إلى أخرى . وبداية تم عرض عبارات المقاييس على عدد (5) من المحكمين المختصين في الدراسة لتحليل مضامين عبارات المقاييس وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً لرأيهم تم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس. لصعوبة فهمها لها. وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين ثم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية ( انظر ملحق).

## (2). اختبار الاتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة)<sup>(1)</sup>. وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس ، وقد تم استخدام معامل إلفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل إلفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي.

وتوضح الجداول نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة مبيناً قيم معامل ألفا كرونباخ لمفاهيم الدراسة:

### المحور الأول: أثر التوجه الاستراتيجي على أداء الشركات الخدمية

#### (1) إستراتيجية قيادة التكلفة

جدول رقم (6) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقاييس عبارات محور إستراتيجية قيادة التكلفة

<sup>1</sup> - د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، ص 560. 0.84

ألفا كرنباخ	العبارات
0.90	1-تسعى الشركة إلى الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية لتحقيق وفورات في تكاليف الإنتاج
0.89	2-تقوم الشركة بتشديد الرقابة على نفقاتها وتكلفة الإنتاج
0.88	3-تهتم الشركة بتدريب العاملين لرفع الكفاءة الإنتاجية
0.89	4-إستراتيجية قيادة التكلفة تلزم الشركة بالبحث والتطوير
0.90	5-إستراتيجية قيادة التكلفة تقلل من تكلفة التوزيع
	6-تتعامل الشركة مع المورد الذي يعمل على ضمان الجودة مع تخفيض الأسعار
0.91	اجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

من الجدول أعلاه نجد أن نتائج اختبار الثبات لقيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور **(إستراتيجية قيادة التكلفة)** اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.91) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارة محور **(إستراتيجية قيادة التكلفة)** تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

## (2)/إستراتيجية التميز

### جدول رقم (7) يوضح نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات إستراتيجية التميز

ألفا كرنباخ	
0.81	1-تستخدم الشركة دائما" تكنولوجيا وتقنيات متطورة لتحقيق التميز عن غيرها من الشركات المناسبة
0.80	2-تهتم الشركة بنشاط الإعلان والترويج لبناء سمعة تميز منتجاتها عن الشركات الأخرى
0.80	3-تسعى الشركة لاستقطاب العمالة ذات المهارة العالية من العاملين تمشيا" مع متطلبات إستراتيجية التميز
0.81	4-إستراتيجية التميز تمكن الشركة من دخول أسواق جديدة
0.81	5-إستراتيجية التميز تمكن الشركة من زيادة قدرتها على المنافسة
0.82	اجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

من الجدول أعلاه نجد أن نتائج اختبار الثبات لقيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات متغير (إستراتيجية التميز) اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.82) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور (إستراتيجية التميز) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

### (3) إستراتيجية التركيز

جدول رقم (8) يوضح نتائج الفأ كرنباخ لمقياس العلاقة عبارات إستراتيجية التركيز

الفأ كرنباخ	العبارات
0.88	1- إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من تقديم خدمات متطورة وجديدة
0.87	2- إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من المحافظة على الأسواق الحالية
0.88	3- إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من التوسع في الأسواق الحالية
0.89	4- إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من تحقيق إنتاجية عالية مقارنة بالشركات المماثلة لها في السوق
0.88	5- إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من معرفة أذواق ورغبات المستهلكين
0.88	اجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

من الجدول أعلاه نجد أن نتائج اختبار الثبات لقيم الفأ كرنباخ لجميع عبارات محور (إستراتيجية التركيز ) أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلى (0.88) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور (إستراتيجية التركيز ) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثاني: أثر إدارة المعرفة على أداء الشركات

(1) / البيانات والمعلومات

جدول رقم (9) يوضح نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات البيانات والمعلومات

ألفا كرنباخ	العبارات
0.83	1-توفر إدارة الشركة للعاملين مصادر معلومات (كالمكتبة والانترنت) لتساعدهم على اكتساب المعرفة
0.83	2-تقوم إدارة الشركة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة
0.82	3-تستخدم إدارة الشركة أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة وتوزيعها على العاملين
0.83	4-توفر إدارة الشركة للعاملين معلومات تساعدهم على حل المشكلات التي تواجههم في العمل
0.84	5-تحرص الشركة على توفير نظام اتصال فعال أفقياً وراسياً"
0.84	اجمالي الغارات

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

من الجدول أعلاه نجد أن نتائج اختبار الثبات لقيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات (البيانات والمعلومات) اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.84) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور (البيانات والمعلومات) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

## (2) البنية التكنولوجية للشركة

جدول رقم (10) يوضح نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات البنية التكنولوجية للشركة

ألفا كرنباخ	العبارات
0.85	1-توفر الشركة خدمة البريد الالكتروني للعملاء لتلبية احتياجاتهم الخدمية
0.84	2-لدى الشركة موقع خاص على شبكة الانترنت تزود العملاء من خلاله بأخر المستجدات والمعلومات
0.84	3-توفر الشركة شبكة اتصالات داخلية (انترنت) لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام
0.85	4-توفر الشركة شبكة اتصالات داخلية (انترنت) لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأفراد (العملاء)
0.86	اجمالي الغارات

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

من الجدول أعلاه نجد أن نتائج اختبار الثبات لقيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور (البنية التكنولوجية للشركة) أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (0.86) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور (البنية التكنولوجية للشركة) تتمتع بالثبات الداخلي لعبارتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

### (3) / رأس المال البشري

جدول رقم (11) يوضح نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات رأس المال البشري

ألفا كرنباخ	العبارات
0.84	1-تتراعى الشركة قدرات العاملين عند توزيع الأعمال في المجالات المعرفية
0.82	2-تشجع الشركة إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية
0.81	3-تعتمد الشركة على العاملين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في انجاز أعمالها ونشاطاتها
0.82	4-تركز الشركة على اختيار العاملين ذوي الكفاءات والمهارات العالية
0.81	اجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

من الجدول أعلاه نجد أن نتائج اختبار الثبات لقيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور (رأس المال البشري) أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (0.81) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور (رأس المال البشري) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثالث: الأداء الإداري للشركة

(1) / كفاءة الأداء

جدول رقم (12) يوضح نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات كفاءة الأداء

ألفا كرنباخ	العبارات
0.89	1- حققت الشركة عائداً "مجزياً" من المبيعات
0.88	2- حققت الشركة هامشاً "عالياً" من الإرباح
0.89	3- كفاءة الأداء يساعد الشركة في التوسع في الاستثمار
0.89	إجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

من الجدول أعلاه نجد أن نتائج اختبار الثبات لقيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور (كفاءة الأداء) أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (0.89) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور (كفاءة الأداء) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

(2): فعالية الأداء

جدول رقم (13) يوضح نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات فعالية الأداء

ألفا كرنباخ	العبارات
0.84	1- تمكنت الشركة من الاستمرار في المركز الجيد في السوق
0.82	2- حققت الشركة نمواً "مقدراً" من المبيعات
0.81	3- حققت الشركة نمواً "مقدراً" من ناتج حصتها في السوق
0.81	اجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

من الجدول أعلاه نجد نتائج اختبار الثبات لقيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور (فعالية الأداء) أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.81) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور (فعالية الأداء) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

### (3): الاستجابة

#### جدول رقم (14) يوضح نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات الاستجابة

ألفا كرنباخ	العبارات
0.87	1-زيادة كفاءة العمليات ومساندة عمليات الابتكار
0.86	2-زيادة التنسيق بين الأقسام والعمليات المختلفة وتكاملها
0.85	3-تبسيط وتسهيل العمليات المقدمة للعميل والموظف داخل الشركة
0.84	4-الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل
0.87	اجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

من الجدول أعلاه نجد أن نتائج اختبار الثبات لقيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور (الاستجابة) أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.87) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور (الاستجابة) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

### خامسا" أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(1) إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات

باستخدام " كل من:

أ/اختبار الصدق الظاهري.

والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوما "معينا" تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقي إبعاد أخرى ويتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على استجابة مفردات عينة الدراسة.

ب/معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha). وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء .

(2) أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال أ/

التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة

وذلك للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حدي، ب/الانحراف المعياري

لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي.

(3) -أسلوب (الانحدار)

وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك أنه إذا كانت قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية اقل من 5% يرفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية). إما إذا كانت قيمة (t) عند مستوى معنوية اكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

## سادسا" خصائص عينة الدراسة

البيانات الأساسية:الإستماره الأولي (الموظفين المديرين ورؤساء الاقسام)

فيما يلي الخصائص الأولية لعينة الدراسة :

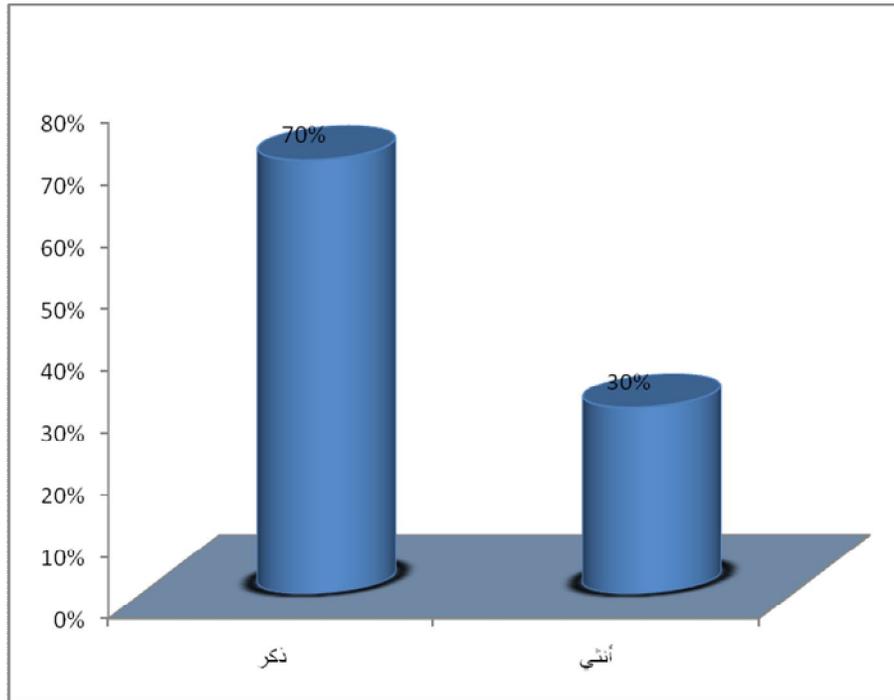
### 1/ توزيع أفراد العينة حسب النوع

جدول رقم (15) يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	112	70
أنثي	48	30
المجموع	160	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الأستبانة 2015.

شكل رقم (10) يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة حسب النوع



يتضح من الجدول والشكل السابقين أن غالبية أفراد العينة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (70) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة الإناث في العينة (30) % . من اجمالي العينة المبحوثة.

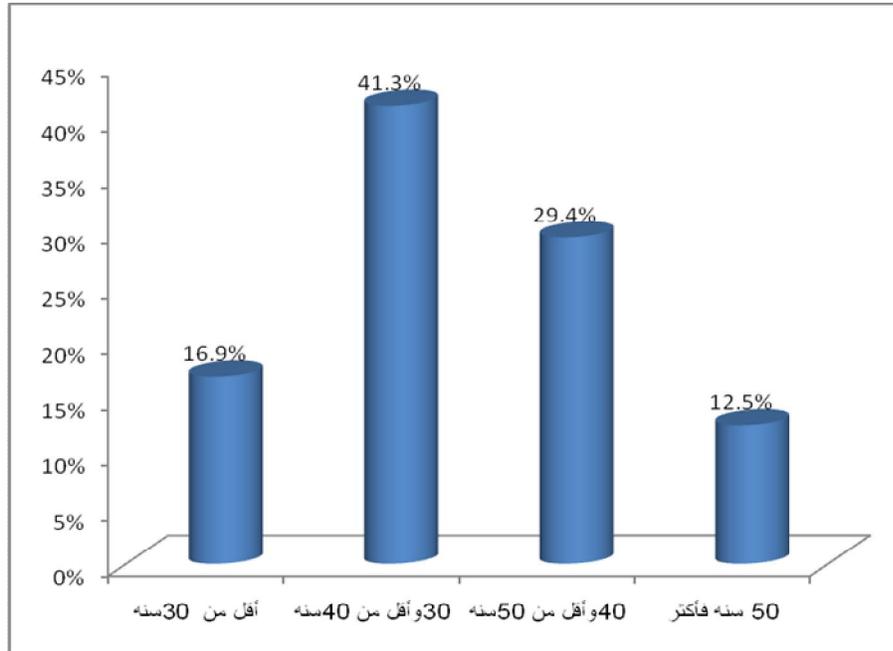
## 2/توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم(16) يوضح التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	27	16.9
30 وأقل من 40 سنة	66	41.3
40 وأقل من 50 سنة	47	29.4
50 سنة فأكثر	20	12.5
المجموع	160	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

شكل رقم(11) يوضح التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر



يتضح من الجدول والشكل السابقين أن غالبية أفراد العينة من تتراوح أعمارهم ما بين (30-40) سنة حيث بلغت نسبتهم (41.3) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40-50) سنة (29.4) % إما أفراد العينة والذين تزيد أعمارهم عن (60) سنة فقد بلغت نسبتهم (12.5) % من اجمالي العينة المبحوثة.

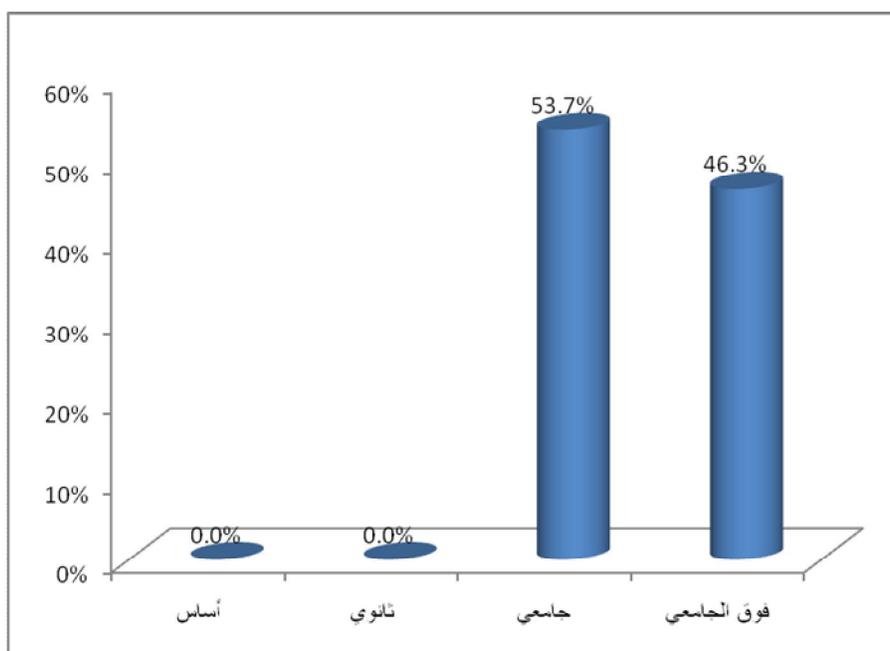
### 13/ توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (17) يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
أساس	0	0
ثانوي	0	0
جامعي	86	53.7
فوق الجامعي	74	46.3
<b>المجموع</b>	<b>160</b>	<b>100</b>

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

شكل رقم (12) يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.



يتضح من الجدول والشكل السابقين أن غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي حيث بلغت نسبتهم (53.7) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة حملة التعليم فوق الجامعي في العينة (46.3) % من إجمالي العينة المبحوثة.

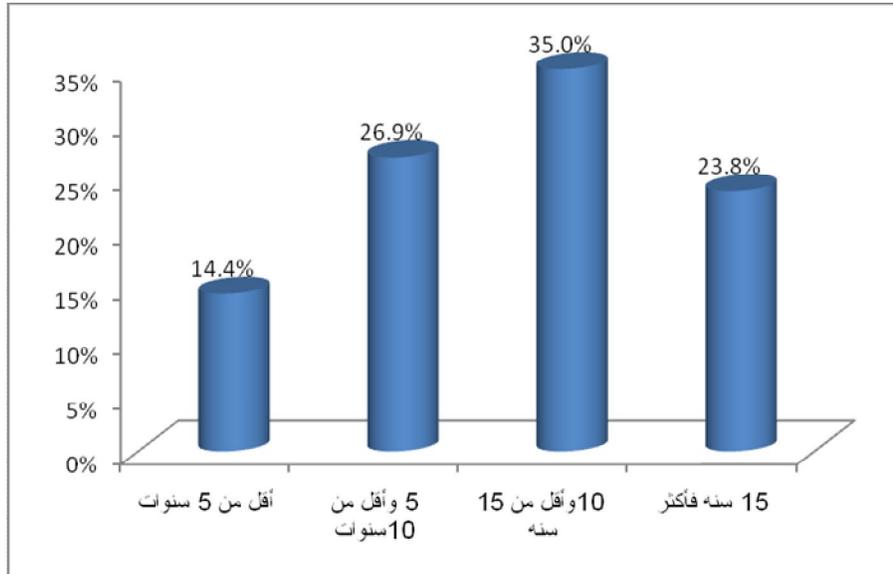
#### 4/ توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات تلقي الخدمة

جدول رقم (18) يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات تلقي الخدمة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	23	14.4
5 وأقل من 10 سنوات	43	26.9
10 وأقل من 15 سنة	56	35
15 سنة فأكثر	38	23.8
المجموع	160	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

شكل رقم (13) يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات تلقي الخدمة



يتضح من الجدول والشكل السابقين أن غالبية أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10-15) سنة حيث بلغت نسبتهم (35) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5-10 سنة) في العينة (26.9) % أما أفراد العينة والذين تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة فقد بلغت نسبتهم (23.8) % من اجمالي العينة المبحوثة.

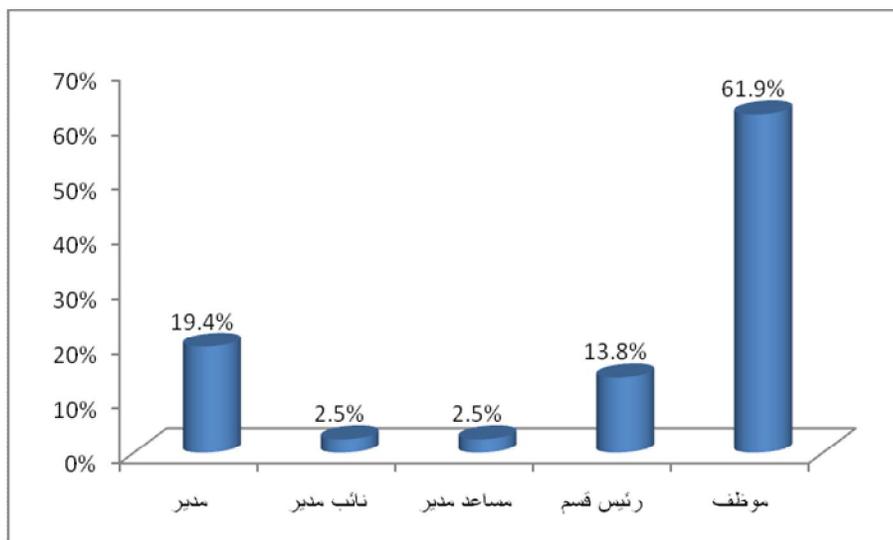
## 5/ توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

جدول رقم (19) يوضح التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة %
مدير	31	19.4
نائب مدير	4	2.5
مساعد مدير	4	2.5
رئيس قسم	22	13.8
موظف	99	61.9
المجموع	100	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015.

شكل رقم (14) يوضح التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير الوظيفة



يتضح من الجدول والشكل السابقين أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الموظفين حيث بلغت نسبتهم (61.9) % بينما بلغت نسبة رؤساء الأقسام في العينة (13.8) % أما المديرين ونوابهم ومساعد مدير فقد بلغت نسبتهم (24.9) % من اجمالي العينة.

## المبحث الثالث

### تحليل بيانات الدراسة

يشتمل هذا المبحث على تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من مناقشة فروض البحث وذلك وفقاً للخطوات التالية:

#### 1/ التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة

وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة .

#### 2/ التحليل الاحصائي لعبارات الدراسة

وذلك من خلال تقدير المتوسط والانحراف المعياري لجميع محاور الدراسة لمعرفة اتجاه عينة الدراسة وترتيب العبارات حسب أهميتها النسبية.

#### تحليل بيانات المحور الأول :

#### أثر التوجه الاستراتيجي على أداء الشركات الخدمية

فيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس رأى أفراد العينة حول أثر التوجه الاستراتيجي على أداء الشركات الخدمية وذلك من خلال:

#### (1) إستراتيجية قيادة التكلفة:

#### أولاً التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس ( إستراتيجية قيادة التكلفة)

: جدول رقم (20) يوضح التوزيع التكراري لعبارات محور (إستراتيجية قيادة التكلفة)

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1-تسعى الشركة إلى الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية لتحقيق وفورات في تكاليف الإنتاج	47	29.4	90	56.3	14	8.8	7	4.4	2	1.3
2-تقوم الشركة بتشديد الرقابة على نفقاتها وتكلفة الإنتاج	57	35.6	75	46.9	16	10	9	5.6	3	1.9

0	0	1.9	3	9.4	15	51.9	83	36.9	59	3- تهتم الشركة بتدريب العاملين لرفع الكفاءة الإنتاجية
0.6	1	5.6	9	21.3	34	41.9	67	30.6	49	4- إستراتيجية قيادة التكلفة تلزم الشركة بالبحث والتطوير
0.6	1	5.6	9	23.8	38	46.3	74	23.8	38	5- إستراتيجية قيادة التكلفة تقلل من تكلفة التوزيع
1.9	3	7.5	12	18.1	29	46.3	74	26.3	42	6- تتعامل الشركة مع المورد الذي يعمل على ضمان الجودة مع تخفيض الأسعار
1.1	10	5.1	49	15.2	146	48.2	463	30.4	292	مجموع العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015

يتضح من الجدول رقم (20) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على وجود (الشركة تسعى إلى الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية لتحقيق وفورات في تكاليف الإنتاج) حيث بلغت نسبتهم (85.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.8) % .
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تقوم بتشديد الرقابة على نفقاتها وتكلفة الإنتاج) حيث بلغت نسبتهم (82.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10) % .
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تهتم بتدريب العاملين لرفع الكفاءة الإنتاجية) حيث بلغت نسبتهم (88.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.4) % .

4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (استراتيجية قيادة التكلفة تلزم الشركة بالبحث والتطوير) حيث بلغت نسبتهم (72.5) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (6.2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.3) % .

5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (استراتيجية قيادة التكلفة تقلل من تكلفة التوزيع) حيث بلغت نسبتهم (70.1) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (6.2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.8) % .

6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تتعامل مع المورد الذي يعمل على ضمان الجودة مع تخفيض الأسعار) حيث بلغت نسبتهم (72.6) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (9.4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.1) % .

7 أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس ( إستراتيجية قيادة التكلفة) حيث بلغت نسبتهم (78.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.2) % .

## (1) إستراتيجية التميز:

أولاً التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس ( إستراتيجية التميز)

: جدول رقم (21) يوضح التوزيع التكراري لعبارات محور (إستراتيجية التميز)

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1-تستخدم الشركة دائما" تكنولوجيا وتقنيات متطورة لتحقيق التميز عن غيرها من الشركات المناسبة	81	50.6	63	39.4	7	4.4	9	5.6	0	0
2-تهتم الشركة بنشاط الإعلان والترويج لبناء سمعة تميز منتجاتها عن الشركات الأخرى	76	47.5	66	41.3	13	8.1	4	2.5	1	0.6
3-تسعى الشركة لاستقطاب العمالة ذات المهارة العالية من العاملين تمشياً مع متطلبات إستراتيجية التميز	57	35.6	66	41.3	22	13.8	14	8.8	1	0.6
4-إستراتيجية التميز تمكن الشركة من دخول أسواق جديدة	67	41.9	69	43.1	17	10.6	6	3.8	1	0.6
5-إستراتيجية التميز تمكن الشركة من زيادة قدرتها على المنافسة	73	45.6	69	43.1	15	9.4	3	1.9	0	0
مجموع العبارات	354	44.3	333	41.6	74	9.3	36	4.5	3	0.3

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015

يتضح من الجدول السابق يتضح ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تستخدم دائما" تكنولوجيا وتقنيات متطورة

لتحقيق التميز عن غيرها من الشركات المناسبة) حيث بلغت نسبتهم (90) % بينما بلغت نسبة

غير الموافقون على ذلك (5.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.4) % .

2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تهتم بنشاط الإعلان والترويج لبناء سمعة تميز منتجاتها عن الشركات الأخرى) حيث بلغت نسبتهم (88.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (3.1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.1) % .

3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تسعى لاستقطاب العمالة ذات المهارة العالية من العاملين تمثيلاً مع متطلبات إستراتيجية التميز) حيث بلغت نسبتهم (76.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (9.4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.8) % .

4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إستراتيجية التميز تمكن الشركة من دخول أسواق جديدة) حيث بلغت نسبتهم (85) % بينما بلغت نسبة الموافقون على ذلك (4.8) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.6) % .

5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إستراتيجية التميز تمكن الشركة من زيادة قدرتها على المنافسة) حيث بلغت نسبتهم (88.7) % بينما بلغت نسبة الموافقون على ذلك (1.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.4) % .

6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (إستراتيجية التميز) حيث بلغت نسبتهم (85.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (4.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.3) % .

(3) // إستراتيجية التركيز :

أولاً" التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس ( إستراتيجية التركيز )

جدول رقم (22) يوضح التوزيع التكراري لعبارات محور (إستراتيجية التركيز)

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة		
1- إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من تقديم خدمات متطورة وجديدة	56	35	79	49.4	21	13.1	3	1.9	1	0.6
2- إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من المحافظة على الأسواق الحالية	39	24.4	86	53.8	30	18.8	5	3.1	0	0
3- إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من التوسع في الأسواق الحالية	50	31.3	72	45	30	18.8	7	4.4	1	0.6
4- إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من تحقيق إنتاجية عالية مقارنة بالشركات المماثلة لها في السوق	54	33.8	69	43.1	28	17.5	7	4.4	2	1.3
5- إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من معرفة اذواق ورغبات المستهلكين	53	33.1	69	43.1	32	20	4	2.5	2	1.3
مجموع العبارات	252	31.5	375	46.9	141	17.6	26	3.3	6	0.7

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة 2015

يتضح من الجدول السابق مايلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من تقديم خدمات

متطورة وجديدة) حيث بلغت نسبتهم (84.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.5)

% . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.1) %.

2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من المحافظة على الأسواق الحالية) حيث بلغت نسبتهم (78.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.8) % .
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من التوسع في الأسواق الحالية) حيث بلغت نسبتهم (76.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.8) % .
4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من تحقيق إنتاجية عالية مقارنة بالشركات المماثلة لها في السوق) حيث بلغت نسبتهم (76.9) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (5.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.5) % .
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من معرفة أذواق ورغبات المستهلكين) حيث بلغت نسبتهم (76.2) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (3.8) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20) % .
6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (إستراتيجية التركيز) حيث بلغت نسبتهم (78.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.6) % .

#### تحليل بيانات المحور الثاني :

##### أثر إدارة المعرفة على أداء الشركات الخدمية

فيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس رأى أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة على أداء الشركات الخدمية وذلك من خلال:

#### (1) / البيانات والمعلومات:

أولاً التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس (البيانات والمعلومات)

جدول رقم (23) يوضح التوزيع التكراري لعبارات محور (البيانات والمعلومات)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
1.9	3	5	8	10.6	17	48.8	78	33.8	54	1-توفر إدارة الشركة للعاملين مصادر معلومات (كالمكتبة والانترنت) لتساعدهم على اكتساب المعرفة
0.6	1	8.1	13	21.3	34	43.1	69	26.9	43	2-تقوم إدارة الشركة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة
1.9	3	8.1	13	23.1	37	48.1	77	18.8	30	3-تستخدم إدارة الشركة أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة وتوزيعها على العاملين
3.1	5	8.8	14	19.4	31	49.4	79	19.4	31	4-توفر إدارة الشركة للعاملين معلومات تساعدهم على حل المشكلات التي تواجههم في العمل
1.3	2	6.9	11	20.6	33	41.9	67	29.4	47	5-تحرص الشركة على توفير نظام اتصال فعال أفقيا" وراسيا"
1.7	14	7.4	59	19	152	46.3	370	25.6	205	مجموع العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على وجود (توفر إدارة الشركة للعاملين مصادر معلومات (كالمكتبة والانترنت) لتساعدهم على اكتساب المعرفة) حيث بلغت نسبتهم (82.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.6) % .

2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إدارة الشركة تقوم بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة) حيث بلغت نسبتهم (70) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.3) % .

3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إدارة الشركة تستخدم أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة وتوزيعها على العاملين) حيث بلغت نسبتهم (66.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.1) % .

4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إدارة الشركة توفر للعاملين معلومات تساعد على حل المشكلات التي تواجههم في العمل) حيث بلغت نسبتهم (68.8) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (11.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.4) % .

5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تحرص على توفير نظام اتصال فعال أفقياً" وراسياً) حيث بلغت نسبتهم (71.3) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (8.2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.6) % .

6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (البيانات والمعلومات) حيث بلغت نسبتهم (71.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9.1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19) % .

(2) / البنية التكنولوجية للشركة:

أولاً التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس (البنية التكنولوجية للشركة)

: جدول رقم (24) يوضح التوزيع التكراري لعبارات محور (البنية التكنولوجية للشركة)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0.6	1	6.9	11	9.4	15	29.4	47	53.8	86	1-توفر الشركة خدمة البريد الالكتروني للعملاء لتلبية احتياجاتهم الخدمية
0	0	1.3	2	4.4	7	35.6	57	58.8	94	2-لدى الشركة موقع خاص على شبكة الانترنت تزود العملاء من خلاله بأخر المستجدات والمعلومات
0.6	1	1.9	3	8.1	13	25	40	64.4	103	3-توفر الشركة شبكة اتصالات داخلية (انترنت) لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام
1.3	2	6.3	10	13.8	22	28.1	45	50.6	81	4-توفر الشركة شبكة اتصالات داخلية (انترنت) لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأفراد (العملاء)
0.6	4	4	26	9	57	29.5	189	56.9	364	مجموع العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة توفر خدمة البريد الإلكتروني للعملاء لتلبية احتياجاتهم الخدمية) حيث بلغت نسبتهم (83.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.4) % .
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (لدى الشركة موقع خاص على شبكة الانترنت تزود العملاء من خلاله بأخر المستجدات والمعلومات) حيث بلغت نسبتهم (94.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.3) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.4) % .
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة توفر شبكة اتصالات داخلية (انترنت) لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام) حيث بلغت نسبتهم (89.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.1) % .
4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة توفر شبكة اتصالات داخلية (انترنت) لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأفراد (العملاء)) حيث بلغت نسبتهم (78.7) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (7.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.8) % .
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (البنية التكنولوجية للشركة) حيث بلغت نسبتهم (86.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9) % .

## (3) / رأس المال البشري:

أولاً التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس (رأس المال البشري)

جدول رقم (25) يوضح التوزيع التكراري لعبارات محور (رأس المال البشري)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
2.5	4	7.5	12	26.3	42	48.8	78	15	24	1-تتراعى الشركة قدرات العاملين عند توزيع الأعمال في المجالات المعرفية
3.1	5	18.1	29	31.3	50	36.3	58	11.3	18	2-تشجع الشركة إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية
1.9	3	7.5	12	17.5	28	50	80	23.1	37	3-تعتمد الشركة على العاملين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في انجاز أعمالها ونشاطاتها
3.1	5	9.4	15	16.3	26	42.5	68	28.8	46	4-تركز الشركة على اختيار العاملين ذوي الكفاءات والمهارات العالية
2.7	17	10.6	68	22.8	146	44.4	284	19.5	125	مجموع العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تراعى قدرات العاملين عند توزيع الأعمال في المجالات المعرفية) حيث بلغت نسبتهم (63.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26.3) % .
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تشجع إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية) حيث بلغت نسبتهم (47.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (21.2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (31.3) % .
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تعتمد على العاملين من زوي المهارات الفنية والتقنية في إنجاز أعمالها ونشاطاتها) حيث بلغت نسبتهم (73.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9.4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.5) % .
4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تركز الشركة على اختيار العاملين زوي الكفاءات والمهارات العالية) حيث بلغت نسبتهم (71.3) % بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (12.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.3) % .
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (رأس المال البشري) حيث بلغت نسبتهم (63.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (13.3) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.8) % .

## تحليل بيانات المحور الثالث الأداء الإداري

فيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس رأى أفراد العينة حول الأداء الإداري للشركة وذلك من خلال:  
(1) / كفاءة الأداء:

أولاً التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس (كفاءة الأداء)

: جدول رقم (26) يوضح التوزيع التكراري لعبارات محور (كفاءة الأداء)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبرة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0.6	1	1.9	3	11.3	18	45.6	73	40.6	65	1- حققت الشركة عائداً "مجزيا" من المبيعات
0	0	3.1	5	19.4	31	45.6	73	31.9	51	2- حققت الشركة هامشاً "عالياً" من الإرباح
1.3	2	2.5	4	11.9	19	42.5	68	41.9	67	3- كفاءة الأداء يساعد الشركة في التوسع في الاستثمار
0.6	3	2.5	12	14.2	68	44.6	214	38.1	183	مجموع العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015

يتضح من الجدول رقم (23/) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على وجود (الشركة حققت عائداً "مجزيا" من المبيعات) حيث بلغت نسبتهم (86.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.3) % .
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة حققت هامشاً "عالياً" من الإرباح) حيث بلغت نسبتهم (77.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.4) % .

3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (كفاءة الأداء يساعد الشركة في التوسع في الاستثمار) حيث بلغت نسبتهم (84.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.8) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.9) % .

4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (كفاءة الأداء) حيث بلغت نسبتهم (82.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.2) % .

## (2) / فاعلية الأداء:

### أولاً- التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس (فاعلية الأداء)

#### جدول رقم (27) يوضح التوزيع التكراري لعبارات محور (فاعلية الأداء)

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0.6	1	9.4	15	13.8	22	45	72	31.3	50	1-تمكنت الشركة من الاستمرار في المركز الجيد في السوق
0.6	1	3.1	5	17.5	28	52.5	84	26.3	42	2-حققت الشركة نمواً مقدرًا من المبيعات
1.3	2	5	8	21.9	35	48.8	78	23.1	37	3-حققت الشركة نمواً مقدرًا من ناتج حصتها في السوق
0.8	4	5.8	28	17.7	85	48.8	234	26.9	129	مجموع العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على وجود (الشركة تمكنت من الاستمرار في المركز الجيد في السوق) حيث بلغت نسبتهم (76.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.8) % .

2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة حققت نمواً مقدرًا من المبيعات) حيث بلغت نسبتهم (78.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.5) % .

3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة حققت نمواً مقدرًا من ناتج حصتها في السوق) حيث بلغت نسبتهم (71.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.9) % .

4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (فاعلية الأداء) حيث بلغت نسبتهم (75.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.7) % .

### (3) / الاستجابة:

#### أولاً التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس (الاستجابة)

جدول رقم (28) يوضح التوزيع التكراري لعبارات محور (الاستجابة)

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
1-زيادة كفاءة العمليات ومساندة عمليات الابتكار	46	28.8	81	50.6	28	17.5	5	3.1	0
2-زيادة التنسيق بين الأقسام والعمليات المختلفة وتكاملها	48	30	74	46.3	31	19.4	5	3.1	2
3-تبسيط وتسهيل العمليات المقدمة للعميل والموظف داخل الشركة	47	29.4	79	49.4	27	16.9	4	2.5	3
4-الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	51	31.9	73	45.6	28	17.5	6	3.8	2
مجموع العبارات	192	30	307	48	114	17.8	20	3.1	7

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2015

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على وجود (زيادة كفاءة العمليات ومساندة عمليات الابتكار) حيث بلغت نسبتهم (79.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.5) % .
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (زيادة التنسيق بين الأقسام والعمليات المختلفة وتكاملها) حيث بلغت نسبتهم (76.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.4) % .
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تبسيط وتسهيل العمليات المقدمة للعميل والموظف داخل الشركة) حيث بلغت نسبتهم (78.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.9) % .
4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل) حيث بلغت نسبتهم (77.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.5) % .
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (الاستجابة) حيث بلغت نسبتهم (78) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.8) % .

#### ثانياً الإحصاء الوصفي لعبارات محاور الدراسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. و. فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم . وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: أثر التوجه الاستراتيجي على أداء الشركات الخدمية:

(1) / إستراتيجية تكلفة القيادة

جدول رقم (29) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارة محور إستراتيجية قيادة التكلفة

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	عالية جدا	81.6%	4.08	0.816	1- تسعى الشركة إلى الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية لتحقيق وفورات في تكاليف الإنتاج
2	عالية جدا	81.8%	4.09	0.920	2- تقوم الشركة بتشديد الرقابة على نفقاتها وتكلفة الإنتاج
1	عالية جدا	84.8%	4.24	0.695	3- تهتم الشركة بتدريب العاملين لرفع الكفاءة الإنتاجية
4	عالية	79.2%	3.96	0.896	4- إستراتيجية قيادة التكلفة تلزم الشركة بالبحث والتطوير
6	عالية	77.4%	3.87	0.862	5- إستراتيجية قيادة التكلفة تقلل من تكلفة التوزيع
5	عالية	77.6%	3.88	0.950	6- تتعامل الشركة مع المورد الذي يعمل على ضمان الجودة مع تخفيض الأسعار
	عالية جدا	80.4	4.02	0.856	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (إستراتيجية قيادة التكلفة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور إستراتيجية قيادة التكلفة .

2/ أهم عبارة من عبارات محور (إستراتيجية قيادة التكلفة) هي العبارة (تهتم الشركة بتدريب العاملين لرفع الكفاءة الإنتاجية) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.24)

بانحراف معياري (0.695) وأهمية نسبية (84.8%) تليها في المرتبة الثانية العبارة (تقوم الشركة بتشديد الرقابة على نفقاتها وتكلفة الإنتاج) حيث بلغ متوسط العبارة (4.09) بانحراف معياري (0.920) وأهمية نسبية (81.6%).

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (إستراتيجية قيادة التكلفة تقلل من تكلفة التوزيع) حيث بلغ متوسط العبارة (3.87) بانحراف معياري (0.862) وأهمية نسبية (77.4%).

3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.02) بانحراف معياري (0.856) وأهمية نسبية (80.4%) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جدا على جميع العبارات التي تقيس محور (إستراتيجية قيادة التكلفة).

## (2) إستراتيجية التميز

### جدول رقم (30) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارة محور إستراتيجية التميز

الترتيب	درجة الموافقة	لأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	عالية جدا	%87	4.35	0.810	1-تستخدم الشركة دائما" تكنولوجيا وتقنيات متطورة لتحقيق التميز عن غيرها من الشركات المناسبة
3	عالية جدا	%86.4	4.32	0.781	2-تهتم الشركة بنشاط الإعلان والترويج لبناء سمعة تميز منتجاتها عن الشركات الأخرى
5	عالية جدا	%80.6	4.03	0.951	3-تسعى الشركة لاستقطاب العمالة ذات المهارة العالية من العاملين تمشيا" مع متطلبات إستراتيجية التميز
4	عالية جدا	%84.4	4.22	0.829	4-إستراتيجية التميز تمكن الشركة من دخول أسواق جديدة
2	عالية جدا	%86.6	4.33	0.722	5-إستراتيجية التميز تمكن الشركة من زيادة قدرتها على المنافسة
	عالية	%85	4.25	0.818	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (إستراتيجية التميز) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور إستراتيجية التميز.

2/ أهم عبارة من عبارات محور (إستراتيجية التميز) هي العبارة (تستخدم الشركة دائما" تكنولوجيا وتقنيات متطورة لتحقيق التميز عن غيرها من الشركات المناسبة) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.35) بانحراف معياري (0.810) وأهمية نسبية (87%) تليها في المرتبة الثانية العبارة (إستراتيجية التميز تمكن الشركة من زيادة قدرتها على المنافسة) حيث بلغ متوسط العبارة (4.33) بانحراف معياري (0.722) وأهمية نسبية (86.6)%.

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (تسعى الشركة لاستقطاب العمالة ذات المهارة العالية من العاملين تمشيا" مع متطلبات إستراتيجية التميز) حيث بلغ متوسط العبارة (4.03) بانحراف معياري (9.951) وأهمية نسبية (80.6)% .

3/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.25) بانحراف معياري (0.818) وأهمية نسبية (85)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جدا على جميع العبارات التي تقيس محور (إستراتيجية التميز).

### (3) إستراتيجية التركيز

جدول رقم (31) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات محور إستراتيجية التركيز

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط	لأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
1- إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من تقديم خدمات متطورة وجديدة	0.767	4.16	%83.2	عالية جدا	1
2- إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من المحافظة على الأسواق الحالية	0.748	3.99	%79.8	عالية	5
3- إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من التوسع في الأسواق الحالية	0.857	4.02	%80.4	عالية جدا	4
4- إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من تحقيق إنتاجية عالية مقارنة بالشركات المماثلة لها في السوق	0.896	4.04	%80.8	عالية جدا	3
5- إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من معرفة اذواق ورغبات المستهلكين	0.864	4.05	%81	عالية جدا	2
اجمالي العبارات	0.826	4.05	%81	عالية جدا	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (إستراتيجية التركيز) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور إستراتيجية التركيز .

2/ أهم عبارة من عبارات محور (إستراتيجية التركيز) هي العبارة (إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من تقديم خدمات متطورة وجديدة) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.16) بانحراف معياري (0.767) وأهمية نسبية (83.2)% تليها في المرتبة الثانية العبارة

(إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من معرفة اذواق ورغبات المستهلكين) حيث بلغ متوسط العبارة (4.05) بانحراف معياري (0.864) وأهمية نسبية (81)%.

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (إستراتيجية التركيز تمكن الشركة من المحافظة على الأسواق الحالية) حيث بلغ متوسط العبارة (3.99) بانحراف معياري (0.748) وأهمية نسبية (79.8)% .

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.05) بانحراف معياري (0.826) وأهمية نسبية (81)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جدا على جميع العبارات التي تقيس محور (إستراتيجية التركيز).

## المحور الثاني

### أثر إدارة المعرفة على أداء الشركات الخدمية

#### (1) /البيانات والمعلومات

#### جدول رقم (32) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارة محور البيانات والمعلومات

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	عالية جدا	%81.6	4.08	0.901	1-توفر إدارة الشركة للعاملين مصادر معلومات (كالمكتبة والانترنت) لتساعدهم على اكتساب المعرفة
3	عالية	%77.6	3.88	0.923	2-تقوم إدارة الشركة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة
5	عالية	%74.6	3.73	0.921	3-تستخدم إدارة الشركة أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة وتوزيعها على العاملين
4	عالية	%74.8	3.74	0.975	4-توفر إدارة الشركة للعاملين معلومات تساعدهم على حل المشكلات التي تواجههم في العمل
2	عالية	%78.2	3.91	0.940	5-تحرص الشركة على توفير نظام اتصال فعال أفقيا" وراسيا"
	عالية	%77.8	3.89	0.932	اجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحث من نتائج تحليل الاستبانة 2015

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (البيانات والمعلومات) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور البيانات والمعلومات.

2/ أهم عبارة من عبارات محور (البيانات والمعلومات) هي العبارة (توفر إدارة الشركة للعاملين مصادر معلومات (كالمكتبة والانترنت) لتساعدهم على اكتساب المعرفة) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.08) بانحراف معياري (0.901) وأهمية نسبية (81.6)% تليها في المرتبة الثانية العبارة (تحرص الشركة على توفير نظام اتصال فعال أفقياً وراسياً) حيث بلغ متوسط العبارة (3.91) بانحراف معياري (0.940) وأهمية نسبية (78.2)%.

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (تستخدم إدارة الشركة أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة وتوزيعها على العاملين) حيث بلغ متوسط العبارة (3.73) بانحراف معياري (0.921) وأهمية نسبية (74.6)% .

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.89) بانحراف معياري (0.932) وأهمية نسبية (77.8)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على جميع العبارات التي تقيس محور (البيانات والمعلومات).

## (2) / البنية التكنولوجية للشركة

جدول رقم (33) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارة محور البنية التكنولوجية للشركة

الترتيب	درجة الموافقة	أهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	عالية جدا	85.8%	4.29	0.940	1-توفر الشركة خدمة البريد الالكتروني للعملاء لتلبية احتياجاتهم الخدمية
1	عالية جدا	90.4%	4.52	0.644	2-لدى الشركة موقع خاص على شبكة الانترنت تزود العملاء من خلاله بأخر المستجدات والمعلومات
2	عالية جدا	90%	4.50	0.777	3-توفر الشركة شبكة اتصالات داخلية (انترنت) لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام
4	عالية جدا	84%	4.20	0.984	4-توفر الشركة شبكة اتصالات داخلية (انترنت) لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأفراد (العملاء)
	عالية جدا	87.6%	4.38	0.836	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (البنية التكنولوجية للشركة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور البنية التكنولوجية للشركة.

2/ أهم عبارة من عبارات محور (البنية التكنولوجية للشركة) هي العبارة (لدى الشركة موقع خاص على شبكة الانترنت تزود العملاء من خلاله بأخر المستجدات والمعلومات) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.52) بانحراف معياري (0.644) وأهمية نسبية (90.4%) تليها في المرتبة الثانية العبارة (توفر الشركة شبكة اتصالات داخلية (انترنت) لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام) حيث بلغ متوسط العبارة (4.50) بانحراف معياري (0.777) وأهمية نسبية (90%).

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (توفر الشركة شبكة اتصالات داخلية (انترنت) لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأفراد (العملاء)) حيث بلغ متوسط العبارة (4.20) بانحراف معياري (0.984) وأهمية نسبية (84)% .

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.38) بانحراف معياري (0.836) وأهمية نسبية (87.6)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جدا على جميع العبارات التي تقيس محور (البنية التكنولوجية للشركة).

(3)/ رأس المال البشري

جدول رقم (34) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات محور رأس المال البشري

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	عالية	%73.2	3.66	0.910	1- تراعى الشركة قدرات العاملين عند توزيع الأعمال في المجالات المعرفية
4	متوسطة	%66.7	3.34	1.03	2- تشجع الشركة إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية
1	عالية	%77	3.85	0.926	3- تعتمد الشركة على العاملين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في انجاز أعمالها ونشاطاتها
2	عالية	%76.8	3.84	1.04	4- تركز الشركة على اختيار العاملين ذوي الكفاءات والمهارات العالية
	عالية	%72.8	3.64	0.976	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (رأس المال البشري) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور رأس المال البشري.

2/ أهم عبارة من عبارات محور (رأس المال البشري) هي العبارة (تعتمد الشركة على العاملين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في انجاز أعمالها ونشاطاتها) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة

على العبارة (3.85) بانحراف معياري (0.926) وأهمية نسبية (77%) تليها في المرتبة الثانية العبارة (تركز الشركة على اختيار العاملين ذوي الكفاءات والمهارات العالية) حيث بلغ متوسط العبارة (3.84) بانحراف معياري (1.04) وأهمية نسبية (76.8)% .

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (تشجع الشركة إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية) حيث بلغ متوسط العبارة (3.34) بانحراف معياري (1.03) وأهمية نسبية (66.7)% .

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.64) بانحراف معياري (0.976) وأهمية نسبية (72.8)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على جميع العبارات التي تقيس محور (إستراتيجية التركيز).

### المحور الثالث

#### الأداء الإداري للشركة

#### (1) / كفاءة الأداء

#### جدول رقم (35) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات محور كفاءة الأداء

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط	لأهمية النسبية	درجة الموافقة	الترتيب
1-حققت الشركة عائداً مجزياً من المبيعات	0.772	4.24	%84.8	عالية جداً	1
2-حققت الشركة هامشاً عالياً من الإيراح	0.798	4.03	%80.6	عالية جداً	3
3-كفاءة الأداء يساعد الشركة في التوسع في الاستثمار	0.842	4.21	%84.2	عالية جداً	2
اجمالي العبارات	0.804	4.16	%83.2	عالية جداً	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

يتضح من الجدول رقم ( 32/ ) ما يلي:

- 1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (كفاءة الأداء) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور كفاءة الأداء .
- 2/ أهم عبارة من عبارات محور (كفاءة الأداء) هي العبارة (حققت الشركة عائداً مجزياً من المبيعات) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.24) بانحراف معياري (0.772) وأهمية نسبية (84.8)% تليها في المرتبة الثانية العبارة (كفاءة الأداء يساعد الشركة في التوسع في الاستثمار) حيث بلغ متوسط العبارة (4.21) بانحراف معياري (0.842) وأهمية نسبية (84.2)% .

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (حققت الشركة هامشا" عاليا" من الإرباح) حيث بلغ متوسط العبارة (4.03) بانحراف معياري (0.798) وأهمية نسبية (80.6) % .

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.16) بانحراف معياري (0.804) وأهمية نسبية (83.2)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جدا على جميع العبارات التي تقيس محور (كفاءة الأداء).

## (2) / فعالية الأداء

جدول رقم (36) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات محور فعالية الأداء

الترتيب	درجة الموافقة	لأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	عالية	%79.4	3.97	0.941	1-تمكنت الشركة من الاستمرار في المركز الجيد في السوق
1	عالية جدا	%80.2	4.01	0.789	2-حققت الشركة نموا" مقدرًا" من المبيعات
3	عالية	%77.6	3.88	0.866	3-حققت الشركة نموا" مقدرًا" من ناتج حصتها في السوق
	عالية	%77	3.85	0.865	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

يتضح من الجدول رقم ( 33/ ) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (فعالية الأداء) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور فعالية الأداء.

2/ أهم عبارة من عبارات محور (فعالية الأداء) هي العبارة(حققت الشركة نموا" مقدرًا" من المبيعات) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.01) بانحراف معياري (0.789) وأهمية نسبية (80.2)% تليها في المرتبة الثانية العبارة (تمكنت الشركة من الاستمرار في المركز الجيد في السوق) حيث بلغ متوسط العبارة (3.97) بانحراف معياري (0.941) وأهمية نسبية (79.4)% .

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (حققت الشركة نموا" مقدرًا" من ناتج حصتها في السوق) حيث بلغ متوسط العبارة (3.88) بانحراف معياري (0.866) وأهمية نسبية (77.6) % .

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.85) بانحراف معياري (0.865) وأهمية نسبية (77%) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على جميع العبارات التي تقيس محور (فعالية الأداء).

### (3) / الاستجابة

جدول رقم (37) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارات محور الاستجابة

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	عالية جدا	%81	4.05	0.767	1-زيادة كفاءة العمليات ومساندة عمليات الابتكار
4	عالية جدا	%80	4.00	0.857	2-زيادة التنسيق بين الأقسام والعمليات المختلفة وتكاملها
3	عالية جدا	%80.4	4.02	0.857	3-تبسيط وتسهيل العمليات المقدمة للعميل والموظف داخل الشركة
2	عالية جدا	%80.6	4.03	0.871	4-الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل
	عالية جدا	%80.6	4.03	0.838	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

يتضح من الجدول رقم (34/ ) ما يلي:

- 1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات محور (الاستجابة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور الاستجابة.
- 2/ أهم عبارة من عبارات محور (الاستجابة) هي العبارة (زيادة كفاءة العمليات ومساندة عمليات الابتكار) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.05) بانحراف معياري (0.767) وأهمية نسبية (81%) تليها في المرتبة الثانية العبارة (الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل) حيث بلغ متوسط العبارة (4.03) بانحراف معياري (0.871) وأهمية نسبية (80.6)%.
- 3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (زيادة التنسيق بين الأقسام والعمليات المختلفة وتكاملها) حيث بلغ متوسط العبارة (4.00) بانحراف معياري (0.857) وأهمية نسبية (80)% .

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.03) بانحراف معياري (0.838) وأهمية نسبية (80.6%) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جدا على جميع العبارات التي تقيس محور (الاستجابة).

#### المبحث الرابع

##### اختبار فروض الدراسة

يتناول الباحث في هذا المبحث مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الاحصائي لاختبار الفروض . وفروض الدراسة هي:

##### الفرضية الأولى:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ( التوجه الاستراتيجي والأداء الإداري) وتتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

-توجد علاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة وكفاء الأداء .

-توجد علاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة وفعالية الأداء .

-توجد علاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة الاستجابة.

-توجد علاقة بين إستراتيجية التميز وكفاءة الأداء.

-توجد علاقة بين إستراتيجية التميز وفعالية الأداء.

-توجد علاقة بين إستراتيجية التميز التكلفة الاستجابة.

-توجد علاقة بين إستراتيجية التركيز وكفاءة الأداء.

-توجد علاقة بين إستراتيجية التركيز وفعالية الأداء.

-توجد علاقة بين إستراتيجية التركيز الاستجابة.

### الفرضية الثانية:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التوجه الاستراتيجي وإدارة المعرفة) وتتفرع منها الفروض

الفرعية التالية:

-توجد علاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة والبيانات والمعلومات.

-توجد علاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة والبيئة التكنولوجية للشركة.

-توجد علاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة ورأس المال البشري.

-توجد علاقة بين إستراتيجية التميز والبيانات والمعلومات.

-توجد علاقة بين إستراتيجية التميز والبيئة التكنولوجية للشركة.

-توجد علاقة بين إستراتيجية التميز ورأس المال البشري.

-توجد علاقة بين إستراتيجية التركيز والبيانات والمعلومات.

-توجد علاقة بين إستراتيجية التركيز والبيئة التكنولوجية للشركة.

-توجد علاقة بين إستراتيجية التركيز و رأس المال البشري.

### الفرضية الثالثة:

توجد علاقة بين إدارة المعرفة والأداء الإداري. وتتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

-توجد علاقة بين البيانات والمعلومات وكفاءة الأداء.

-توجد علاقة بين البنية التكنولوجية للشركة وكفاءة الأداء.

-توجد علاقة بين رأس المال البشري و كفاءة الأداء.

- توجد علاقة بين البيانات والمعلومات وفعالية الأداء .
- توجد علاقة بين البنية التكنولوجية للشركة وفعالية الأداء .
- توجد علاقة بين رأس المال البشرى و وفعالية الأداء .
- توجد علاقة بين البيانات والمعلومات والاستجابة .
- توجد علاقة بين البنية التكنولوجية للشركة والاستجابة .
- توجد علاقة بين رأس المال البشرى و والاستجابة .

#### الفرضية الرابعة:

إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء الإداري  
وفيما يلي مناقشة فروض الدراسة:

#### الفرضية الأولى:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ( التوجه الاستراتيجي والأداء الإداري) وتتفرع منها

#### الفروض الفرعية التالية:

- توجد علاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة وكفاءة الأداء .
- توجد علاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة وفعالية الأداء .
- توجد علاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة الاستجابة .
- توجد علاقة بين إستراتيجية التميز وكفاءة الأداء .
- توجد علاقة بين إستراتيجية التميز وفعالية الأداء .
- توجد علاقة بين إستراتيجية التميز التكلفة الاستجابة .
- توجد علاقة بين إستراتيجية التركيز وكفاءة الأداء .
- توجد علاقة بين إستراتيجية التركيز وفعالية الأداء .
- توجد علاقة بين إستراتيجية التركيز الاستجابة .

#### أولاً الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة بين عناصر التوجه الاستراتيجي وكفاءة الأداء

ولإثبات هذه الفرضية يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحليل العلاقة بين

المتغير المستقل ( التوجه الاستراتيجي) والمتغير التابع ويمثله ( كفاءة الأداء) وحاءات نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (38) يوضح نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (عناصر التوجه الاستراتيجي وكفاءة الأداء)

عناصر التوجه الاستراتيجي	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
قيادة التكلفة	0.50	0.25	0.88	7.29	0.000	قبول
إستراتيجية التميز	0.49	0.24	0.73	7.11	0.000	قبول
إستراتيجية التركيز	0.36	0.14	0.60	4.95	0.000	قبول

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015م

يتضح من الجدول رقم ( / 35 ):

1/هنالك ارتباط طردي بين (عناصر التوجه الاستراتيجي) ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.50) لمتغير قيادة التكلفة و (0.49) لمتغير إستراتيجية التميز و(0.36) لمتغير إستراتيجية التركيز . كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.88) لمتغير قيادة التكلفة و(0.73) لمتغير إستراتيجية التميز و(0.60) لمتغير إستراتيجية التركيز. وجميع هذه القيم قيم موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين ( عناصر التوجه الاستراتيجي وكفاءة الأداء) في المجتمع موضع الدراسة.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (/) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل ( عناصر التوجه الاستراتيجي) على المتغير التابع (كفاءة الأداء) حيث بلغ معامل التحديد (25) % لمتغير قيادة التكلفة و (24)% لمتغير إستراتيجية التميز و(14)% لمتغير إستراتيجية التركيز ..

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (كفاءة الأداء) والمتغير المستقل ( التوجه الاستراتيجي) وفقا" لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.29) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير قيادة التكلفة و(7.11) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير إستراتيجية التميز و(4.95) بمستوى

دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير إستراتيجية التركيز وجميع قيم مستوى الدلالة المعنوية لمتغيرات الأداء الإداري أقل من مستوى المعنوية 5%. وعلية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر الأداء الإداري وكفاءة الأداء)

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الأولى والتي نصت: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر التوجه الاستراتيجي وكفاءة الأداء) يعتبر فرض مقبول.

## ثانياً" الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة بين الأداء الإداري وفاعلية الأداء

ولإثبات هذه الفرضية يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل ( التوجه الاستراتيجي) والمتغير التابع ويمثله (فاعلية الأداء) وحاءات نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (39) يوضح نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (عناصر التوجه الاستراتيجي وفاعلية

(الأداء)

عناصر الأداء الإداري	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
قيادة التكلفة	0.57	0.33	0.89	8.87	0.000	قبول
إستراتيجية التميز	0.54	0.29	0.72	8.11	0.000	قبول
إستراتيجية التركيز	0.48	0.23	0.70	8.82	0.000	قبول

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015 -

يتضح من الجدول رقم ( 36/ ):

1/هنالك ارتباط طردي بين (عناصر التوجه الاستراتيجي وفاعلية الأداء) ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.57) لمتغير قيادة التكلفة و (0.54) لمتغير إستراتيجية التميز و (0.48) لمتغير إستراتيجية التركيز. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.89) لمتغير قيادة التكلفة و(0.72) لمتغير إستراتيجية التميز و(0.70) لمتغير إستراتيجية التركيز. وجميع هذه القيم قيم موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين ( عناصر التوجه الاستراتيجي وفاعلية الأداء) في المجتمع موضع الدراسة.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (36/) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل ( عناصر التوجه الاستراتيجي) على المتغير التابع (فاعلية الأداء) حيث بلغ معامل التحديد (33) % لمتغير قيادة التكلفة و (29)% لمتغير إستراتيجية التميز و(23)% لمتغير إستراتيجية التركيز..

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (فاعلية

الأداء) والمتغير المستقل ( التوجه الاستراتيجي) وفقا لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.87) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير قيادة التكلفة و(8.11) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير إستراتيجية التميز و(8.82) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير إستراتيجية التركيز وجميع قيم مستوى الدلالة المعنوية لمتغيرات الأداء الإداري أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر التوجه الاستراتيجي وفاعلية الأداء)

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثانية والتي نصت: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر التوجه الاستراتيجي وفاعلية الأداء) يعتبر فرض مقبول. ثالثا الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة بين الأداء الإداري والاستجابة

ولإثبات هذه الفرضية يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل ( التوجه الاستراتيجي) والمتغير التابع ويمثله ( الاستجابة) وحاءات نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (40) يوضح نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (عناصر التوجه الاستراتيجي والاستجابة)

عناصر الأداء الإداري	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
قيادة التكلفة	0.48	0.23	0.58	6.89	0.000	قبول
إستراتيجية التميز	0.43	0.18	0.44	5.89	0.000	قبول
إستراتيجية التركيز	0.49	0.24	0.56	7.11	0.000	قبول

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015 -

يتضح من الجدول رقم ( 37/ ):

1/هنالك ارتباط طردي بين (عناصر التوجه الاستراتيجي والاستجابة) ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.48) لمتغير قيادة التكلفة و (0.43) لمتغير إستراتيجية التميز و(0.49) لمتغير إستراتيجية التركيز. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.58) لمتغير قيادة التكلفة و(0.44) لمتغير إستراتيجية التميز و(0.56) لمتغير إستراتيجية التركيز. وجميع هذه القيم قيم موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين (عناصر التوجه الاستراتيجي والاستجابة) في المجتمع موضع الدراسة.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (37/) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (عناصر التوجه الاستراتيجي) على المتغير التابع (الاستجابة) حيث بلغ معامل التحديد (23) % لمتغير قيادة التكلفة و (18)% لمتغير إستراتيجية التميز و(24)% لمتغير إستراتيجية التركيز.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (الاستجابة) والمتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) وفقا لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.89) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير قيادة التكلفة و(5.89) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير إستراتيجية التميز و(7.11) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير إستراتيجية التركيز وجميع قيم مستوى الدلالة المعنوية لمتغيرات الأداء الاداري أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر الأداء الاداري والاستجابة) ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثالثة والتي نصت: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر التوجه الاستراتيجي والاستجابة) يعتبر فرض مقبول.

وفيما يلي ملخص لعناصر فرضية الدراسة الأولى:

جدول رقم (41) يوضح ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

عناصر الفرضية الأولى	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
1-توجد علاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة وكفاء الأداء	0.58	0.25	0.88	7.29	0.000	دعمت
2-توجد علاقة بين إستراتيجية التميز وكفاء الأداء	0.49	0.24	0.73	7.11	0.000	دعمت
3-توجد علاقة بين إستراتيجية التركيز وكفاء الأداء	0.36	0.14	0.60	4.49	0.000	دعمت
4-توجد علاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة فاعلية الأداء	0.57	0.33	0.89	8.89	0.000	دعمت
5-توجد علاقة بين إستراتيجية التميز فاعلية الأداء	0.54	0.29	0.72	8.11	0.000	دعمت
6-توجد علاقة بين إستراتيجية التركيز وفاعلية الأداء	0.48	0.23	0.70	6.82	0.000	دعمت
7-توجد علاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة والاستجابة	0.48	0.23	0.58	6.89	0.000	دعمت
8-توجد علاقة بين إستراتيجية التميز والاستجابة	0.43	0.18	0.44	5.89	0.000	دعمت
9-توجد علاقة بين إستراتيجية التركيز والاستجابة	0.49	0.24	0.56	7.11	0.000	دعمت

المصدر : إعداد الباحث من نائح التحليل 2015

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية الأولى والتي نصت على أنه : (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي و الأداء الادارى) يعتبر فرض مقبول في جميع عناصر الأداء الادارى (قيادة التكلفة , إستراتيجية التميز , إستراتيجية وبالتالي فإن الباحث توصل بعد الانتهاء من اختبار الفرض الرئيسي الأول إلى أن الأداء الادارى يتأثر إيجاباً بالتوجه الاستراتيجي للشركة .

الفرضية الثانية:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التوجه الاستراتيجي وادارة المعرفة) وتتفرع منها الفروض

الفرعية التالية:

- توجد علاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة والبيانات والمعلومات .
- توجد علاقة بين إستراتيجية التميز والبيانات والمعلومات .
- توجد علاقة بين إستراتيجية التركيز والبيانات والمعلومات .
- توجد علاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة والبنية التكنولوجية للشركة .
- توجد علاقة بين إستراتيجية التميز والبنية التكنولوجية للشركة .
- توجد علاقة بين إستراتيجية التركي والبنية التكنولوجية للشركة .
- توجد علاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة رأس المال البشرى .
- توجد علاقة بين إستراتيجية التميز رأس المال البشرى .
- توجد علاقة بين إستراتيجية التركيز رأس المال البشرى .

أولاً الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة بين الأداء الادارى والبيانات والمعلومات

ولإثبات هذه الفرضية يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل ( عناصر التوجه الاستراتيجي) والمتغير التابع ويمثله ( البيانات والمعلومات) وحاءات نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (42) يوضح نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (عناصر التوجه الاستراتيجي والبيانات والمعلومات)

عناصر التوجه الاستراتيجي	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
قيادة التكلفة	0.69	0.45	0.66	11.28	0.000	قبول
إستراتيجية التميز	0.62	0.38	0.71	9.83	0.000	قبول
إستراتيجية التركيز	0.48	0.23	0.50	6.94	0.000	قبول

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015 -

يتضح من الجدول رقم ( 39/ ):

1/هنالك ارتباط طردي بين (عناصر التوجه الاستراتيجي والبيانات والمعلومات) ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.69) لمتغير قيادة التكلفة و (0.62) لمتغير إستراتيجية التميز و(0.48) لمتغير إستراتيجية التركيز. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.66) لمتغير قيادة التكلفة و(0.71) لمتغير إستراتيجية التميز و(0.50) لمتغير إستراتيجية التركيز. وجميع هذه القيم قيم موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين (عناصر التوجه الاستراتيجي والبيانات والمعلومات) في المجتمع موضع الدراسة.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (39/) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (عناصر التوجه الاستراتيجي) على المتغير التابع (البيانات والمعلومات) حيث بلغ معامل التحديد (45) % لمتغير قيادة التكلفة و (38)% لمتغير إستراتيجية التميز و(23)% لمتغير إستراتيجية التركيز..

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (البيانات والمعلومات) والمتغير المستقل (عناصر التوجه الاستراتيجي) وفقا " لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5) % حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (11.28) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير قيادة التكلفة و(9.83) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير إستراتيجية التميز و(6.94) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير إستراتيجية التركيز وجميع قيم مستوى

الدلالة المعنوية لمتغيرات الأداء الإداري أقل من مستوى المعنوية 5%. وعلية يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر التوجه الاستراتيجي والبيانات والمعلومات)

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الأولى والتي نصت: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر التوجه الاستراتيجي والبيانات والمعلومات) يعتبر فرض مقبول. ثانياً الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة بين عناصر التوجه الاستراتيجي والبنية التكنولوجية للشركة ولإثبات هذه الفرضية يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (عناصر التوجه الاستراتيجي) والمتغير التابع ويمثله (البنية التكنولوجية للشركة) وحاءات نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (43) يوضح نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (عناصر التوجه الاستراتيجي والبنية التكنولوجية للشركة)

عناصر التوجه الاستراتيجي	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
قيادة التكلفة	0.46	0.22	0.33	6.56	0.000	قبول
إستراتيجية التميز	0.55	0.30	0.47	8.31	0.000	قبول
إستراتيجية التركيز	0.41	0.17	0.31	5.70	0.000	قبول

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015 -

يتضح من الجدول رقم ( 40/ ):

1/هنالك ارتباط طردي بين (عناصر التوجه الاستراتيجي والبنية التكنولوجية للشركة) ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.46) لمتغير قيادة التكلفة و (0.55) لمتغير إستراتيجية التميز و(0.41) لمتغير إستراتيجية التركيز. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.33) لمتغير قيادة التكلفة و(0.47) لمتغير إستراتيجية

التميز و(0.31) لمتغير إستراتيجية التركيز. وجميع هذه القيم قيم موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين (عناصر التوجه الاستراتيجي والبنية التكنولوجية للشركة) في المجتمع موضع الدراسة.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (40/) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (عناصر التوجه الاستراتيجي) على المتغير التابع (البنية التكنولوجية للشركة) حيث بلغ معامل التحديد (22) % لمتغير قيادة التكلفة و (30)% لمتغير إستراتيجية التميز و (17)% لمتغير إستراتيجية التركيز..

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (البنية التكنولوجية للشركة) والمتغير المستقل (عناصر التوجه الاستراتيجي) وفقا لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.56) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير قيادة التكلفة و (8.31) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير إستراتيجية التميز و (5.70) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير إستراتيجية التركيز وجميع قيم مستوى الدلالة المعنوية لمتغيرات الأداء الإداري أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر التوجه الاستراتيجي والبنية التكنولوجية للشركة)

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثانية والتي نصت: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر التوجه الاستراتيجي والبنية التكنولوجية للشركة) يعتبر فرض مقبول. ثالثا الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة بين عناصر التوجه الاستراتيجي ورأس المال البشري وإثبات هذه الفرضية يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (الأداء الإداري) والمتغير التابع ويمثله (الاستجابة) وحاءات نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (44) يوضح نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (عناصر التوجه الاستراتيجي ورأس

المال البشري)

عناصر التوجه الاستراتيجي	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
قيادة التكلفة	0.63	0.41	0.55	10.44	0.000	قبول
إستراتيجية التميز	0.59	0.35	0.59	9.28	0.000	قبول
إستراتيجية التركيز	0.44	0.19	0.39	6.10	0.000	قبول

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015 -

يتضح من الجدول رقم ( 41 / ):

1/ هنالك ارتباط طردي بين (عناصر التوجه الاستراتيجي ورأس المال البشري) ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.63) لمتغير قيادة التكلفة و (0.59) لمتغير إستراتيجية التميز و (0.44) لمتغير إستراتيجية التركيز. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.55) لمتغير قيادة التكلفة و (0.59) لمتغير إستراتيجية التميز و (0.19) لمتغير إستراتيجية التركيز. وجميع هذه القيم قيم موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين (عناصر التوجه الاستراتيجي ورأس المال البشري) في المجتمع موضع الدراسة.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (1) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (عناصر التوجه الاستراتيجي) على المتغير التابع (رأس المال البشري) حيث بلغ معامل التحديد (41) % لمتغير قيادة التكلفة و (35)% لمتغير إستراتيجية التميز و (19)% لمتغير إستراتيجية التركيز..

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (الاستجابة) والمتغير المستقل (عناصر التوجه الاستراتيجي) وفقا " لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (10.44) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير قيادة التكلفة و (9.28) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير إستراتيجية التميز و (6.10) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير إستراتيجية التركيز وجميع قيم مستوى الدلالة المعنوية لمتغيرات الأداء الإداري أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل

والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر التوجه الاستراتيجي ورأس المال البشري)

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثالثة والتي نصت: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر التوجه الاستراتيجي ورأس المال البشري) يعتبر فرض مقبول. وفيما يلي ملخص لعناصر فرضية الدراسة الثانية:

جدول رقم (45) يوضح ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

عناصر الفرضية الثانية	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
1-توجد علاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة البيانات والمعلومات	0.67	0.45	0.66	11.28	0.000	دعمت
2-توجد علاقة بين إستراتيجية التميز البيانات والمعلومات	0.62	0.38	0.71	9.83	0.000	دعمت
3-توجد علاقة بين إستراتيجية التركيز البيانات والمعلومات	0.48	0.23	0.50	6.94	0.000	دعمت
4-توجد علاقة بين إستراتيجية قيادة البنية التكنولوجية للشركة	0.46	0.22	0.33	6.55	0.000	دعمت
5-توجد علاقة بين إستراتيجية التميز و البنية التكنولوجية للشركة	0.55	0.30	0.47	8.31	0.000	دعمت
6-توجد علاقة بين إستراتيجية التركيز و البنية التكنولوجية للشركة	0.41	0.17	0.31	5.71	0.000	دعمت
7-توجد علاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة ورأس المال البشري	0.63	0.41	0.55	10.44	0.000	دعمت
8-توجد علاقة بين إستراتيجية التميز و رأس المال البشري	0.59	0.35	0.59	9.28	0.000	دعمت
9-توجد علاقة بين إستراتيجية التركيز ورأس المال البشري	0.44	0.19	0.39	6.10	0.000	دعمت

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية الثانية والتي نصت على أنه : (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي وإدارة المعرفة ) يعتبر فرض مقبول في جميع عناصر التوجه الاستراتيجي (قيادة التكلفة , إستراتيجية التميز, إستراتيجية وبالتالي فإن الباحث توصل بعد الانتهاء من اختبار الفرض الرئيسي الثاني إلى أن إدارة المعرفة تتأثر بالتوجه الاستراتيجي .  
الفرضية الثالثة:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ( إدارة المعرفة والأداء الإداري) وتتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

-توجد علاقة بين إستراتيجية البيانات والمعلومات وكفاءة الأداء.

-توجد علاقة بين البنية التكنولوجية للشركة وكفاءة الأداء.

-توجد علاقة بين رأس المال البشري وكفاءة الأداء.

-توجد علاقة بين إستراتيجية البيانات والمعلومات وفاعلية الأداء.

-توجد علاقة بين البنية التكنولوجية للشركة وفاعلية الأداء.

-توجد علاقة بين رأس المال البشري وفاعلية الأداء.

-توجد علاقة بين إستراتيجية البيانات والمعلومات والاستجابة.

-توجد علاقة بين البنية التكنولوجية للشركة والاستجابة.

-توجد علاقة بين رأس المال البشري والاستجابة.

**أولاً الفرضية الفرعية الأولى:**

**توجد علاقة بين إدارة المعرفة وكفاءة الأداء**

ولإثبات هذه الفرضية يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل ( عناصر إدارة المعرفة) والمتغير التابع ويمثله ( كفاءة الأداء) وحاءات نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (46) يوضح نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (عناصر إدارة المعرفة وكفاءة الأداء)

عناصر إدارة المعرفة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
البيانات والمعلومات	0.41	0.17	0.23	5.65	0.000	قبول
البنية التكنولوجية للشركة	0.45	0.21	0.35	6.38	0.000	قبول
رأس المال البشري	0.44	0.20	0.29	6.19	0.000	قبول

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015م

يتضح من الجدول رقم ( 43 / ):

1/ هنالك ارتباط طردي بين (عناصر إدارة المعرفة وكفاءة الأداء) ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.41) لمتغير البيانات والمعلومات و (0.45) لمتغير البنية التكنولوجية للشركة و (0.44) لمتغير رأس المال البشري. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.23) لمتغير البيانات والمعلومات و (0.35) لمتغير البنية التكنولوجية للشركة و (0.29) لمتغير رأس المال البشري. وجميع هذه القيم قيم موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين (عناصر إدارة المعرفة وكفاءة الأداء) في المجتمع موضع الدراسة.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (43/) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (عناصر إدارة المعرفة) على المتغير التابع (كفاءة الأداء) حيث بلغ معامل التحديد (17) % لمتغير البيانات والمعلومات و (21) % لمتغير البنية التكنولوجية للشركة و (20) % لمتغير رأس المال البشري..

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (البيانات والمعلومات) والمتغير المستقل (الأداء الإداري للشركة) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5) % حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.65) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير البيانات والمعلومات و (6.38) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير البنية التكنولوجية للشركة و (6.19) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير رأس المال البشري وجميع قيم مستوى الدلالة المعنوية لمتغيرات الأداء الإداري أقل من مستوى المعنوية 5% .وعليه يتم رفض

فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين **(عناصر إدارة المعرفة وكفاءة الأداء)**

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الأولى والتي نصت: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر إدارة المعرفة وكفاءة الأداء) يعتبر فرض مقبول.

**ثانياً الفرضية الفرعية الثانية:**

توجد علاقة بين إدارة المعرفة وفاعلية الأداء

ولإثبات هذه الفرضية يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (عناصر إدارة المعرفة) والمتغير التابع ويمثله (فاعلية الأداء) وحاءات نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول رقم (47) يوضح نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (عناصر إدارة المعرفة وفاعلية الأداء)**

عناصر إدارة المعرفة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار المعنوية (T)	نتيجة العلاقة
البيانات والمعلومات	0.51	0.26	0.32	7.34	قبول
البنية التكنولوجية للشركة	0.46	0.21	0.40	6.41	قبول
رأس المال البشري	0.61	0.37	0.45	9.69	قبول

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015م

يتضح من الجدول رقم ( 44/ ):

1/هنالك ارتباط طردي بين **(عناصر إدارة المعرفة وفاعلية الأداء)** ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.51) لمتغير البيانات والمعلومات و (0.46) لمتغير البنية التكنولوجية للشركة و (0.61) لمتغير رأس المال البشري. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.32) لمتغير البيانات والمعلومات و (0.40) لمتغير البنية التكنولوجية للشركة و (0.45) لمتغير رأس المال البشري. وجميع هذه القيم قيم موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين **(عناصر إدارة المعرفة وفاعلية الأداء)** في المجتمع موضع الدراسة.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (44/) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل ( عناصر إدارة المعرفة) على المتغير التابع (كفاءة الأداء) حيث بلغ معامل التحديد (26) % لمتغير البيانات والمعلومات و (21)% لمتغير البنية التكنولوجية للشركة و (37)% لمتغير رأس المال البشري..

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (البيانات والمعلومات) والمتغير المستقل ( الأداء الادارى للشركة) وفقا " لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.34) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير البيانات والمعلومات و(6.41) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير البنية التكنولوجية للشركة و(9.69) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير رأس المال البشري وجميع قيم مستوى الدلالة المعنوية لمتغيرات الأداء الادارى أقل من مستوى المعنوية 5%. وعلية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر إدارة المعرفة وفاعلية الأداء).

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثانية والتي نصت: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر إدارة المعرفة وفاعلية الأداء) يعتبر فرض مقبول.

### ثالثاً" الفرضية الفرعية الثالثة:

#### توجد علاقة بين إدارة المعرفة والاستجابة

ولإثبات هذه الفرضية يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل ( عناصر إدارة المعرفة) والمتغير التابع ويمثله ( الاستجابة) وحاءات نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (48) يوضح نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (عناصر إدارة المعرفة الاستجابة)

عناصر إدارة المعرفة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
البيانات والمعلومات	0.41	0.18	0.35	5.79	0.000	قبول
البنية التكنولوجية للشركة	0.44	0.20	0.50	6.19	0.000	قبول
رأس المال البشرى	0.54	0.29	0.52	8.01	0.000	قبول

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015 -

يتضح من الجدول رقم ( 45/ ):

1/هنالك ارتباط طردي بين (عناصر إدارة المعرفة والاستجابة) ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.41) لمتغير البيانات والمعلومات و (0.44) لمتغير البنية التكنولوجية للشركة و (0.54) لمتغير رأس المال البشرى. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.35) لمتغير البيانات والمعلومات و (0.50) لمتغير البنية التكنولوجية للشركة و (0.52) لمتغير رأس المال البشرى. وجميع هذه القيم قيم موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين (عناصر إدارة المعرفة والاستجابة) في المجتمع موضع الدراسة.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (45/) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل ( عناصر إدارة المعرفة) على المتغير التابع (الاستجابة) حيث بلغ معامل التحديد (18) % لمتغير البيانات والمعلومات و (20)% لمتغير البنية التكنولوجية للشركة و (29)% لمتغير رأس المال البشرى..

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (الاستجابة) والمتغير المستقل ( الأداء الإدارى للشركة) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.79) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير البيانات والمعلومات و (6.19) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير البنية التكنولوجية للشركة و (8.01) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير رأس المال البشرى وجميع قيم مستوى الدلالة المعنوية لمتغيرات الأداء الإدارى أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض

العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر إدارة المعرفة والاستجابة)

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثالثة والتي نصت: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (عناصر إدارة المعرفة والاستجابة) يعتبر فرض مقبول.

وفيما يلي ملخص لعناصر فرضية الدراسة الثالثة:

جدول رقم (49) يوضح ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

عناصر الفرضية الأولى	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
1-توجد علاقة بين البيانات والمعلومات وكفاءة الأداء	0.41	0.17	0.23	7.34	0.000	دعمت
2-توجد علاقة بين البنية التكنولوجية للشركة وكفاءة الأداء	0.45	0.21	0.35	6.41	0.000	دعمت
3-توجد علاقة بين رأس المال البشري وكفاءة الأداء	0.44	0.20	0.29	9.69	0.000	دعمت
4-توجد علاقة بين البيانات والمعلومات وفاعلية الأداء	0.51	0.26	0.32	7.34	0.000	دعمت
5-توجد علاقة بين البنية التكنولوجية للشركة وفاعلية الأداء	0.46	0.21	0.40	6.41	0.000	دعمت
6-توجد علاقة بين رأس المال البشري وفاعلية الأداء	0.61	0.37	0.45	9.69	0.000	دعمت
7-توجد علاقة بين البيانات والمعلومات والاستجابة	0.41	0.18	0.35	5.79	0.000	دعمت
8-توجد علاقة بين البنية التكنولوجية للشركة والاستجابة	0.44	0.20	0.50	6.19	0.000	دعمت
9-توجد علاقة بين رأس المال البشري والاستجابة	0.54	0.29	0.52	8.01	0.000	دعمت

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة والتي نصت على أنه : (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء الإداري ) يعتبر فرض مقبول في جميع عناصر الأداء

الإدارى (قيادة التكلفة , إستراتيجية التميز , إستراتيجية وبالتالي فإن الباحث توصل بعد الانتهاء من اختبار الفرض الرئيسي الثالث إلى أن الأداء الإدارى يتأثر إيجاباً بإدارة المعرفة .  
الفرضية الرابعة:

أدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجى والأداء الإدارى

ولإثبات هذه الفرضية يتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والذي يربط بين التوجه الاستراتيجى والأداء الإدارى من خلال أدارة المعرفة. وذلك على النحو التالى :

- المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجى ,
- المتغير الوسيط: أدارة المعرفة.
- المتغير التابع : الأداء الإدارى.

وفى ظل فرضية انه توجد علاقة معنوية بين التوجه الاستراتيجى والأداء الإدارى بتوسط أدارة المعرفة فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وذلك على النحو التالى:

1/تحليل العلاقة بين الأداء الإدارى ودارة المعرفة.

2/تحليل العلاقة بين أدارة المعرفة والأداء الإدارى.

3/تحليل العلاقة بين التوجه الاستراتيجى والأداء الإدارى فى ظل وجود المتغير الوسيط أدارة المعرفة. وفيما يلي نتائج التقدير للنماذج الثلاثة .

جدول رقم (50) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير الوسيط (أدارة المعرفة) على

العلاقة بين التوجه الاستراتيجى والأداء الإدارى

إبعاد الجودة	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (F)	المعنوية
العلاقة بين التوجه الاستراتيجى ودارة المعرفة	0.58	0.69	14.90	0.000
العلاقة بين التوجه الاستراتيجى والأداء الإدارى	0.43	0.48	11.02	0.000
العلاقة بين التوجه الاستراتيجى والأداء الإدارى بتوسط أدارة المعرفة	0.49	0.28	4.31	0.000

باستقراء النتائج الواردة بجدول (47/ ) يلاحظ أن التوجه الاستراتيجى يؤثر جوهرياً على أدارة المعرفة ، حيث يفسر (58%) من التباين فى هذه العلاقة ، وفى نفس الوقت فإنه يؤثر جوهرياً على الأداء الإدارى حيث تفسر (43%) من التباين فى الأداء الإدارى ، وعند إدخال المتغير الوسيط (أدارة المعرفة) فى معادلة الانحدار الثالثة يلاحظ اختفاء أثر التوجه الاستراتيجى على

المتغير التابع (الأداء داري) ، كما أن القوة التفسيرية للنموذج زادت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الثانية (43% زادت إلى 49%) ومعنى ذلك أن إدارة المعرفة كمتغير وسيط يؤثر على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي (المتغير المستقل) والأداء الإداري (المتغير التابع). مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة والتي نصت على (إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء الإداري) يعتبر فرض مقبول .  
الفرضية الرابعة:

#### أدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء الإداري

ولإثبات هذه الفرضية يتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والذي يربط بين التوجه الاستراتيجي والأداء الإداري من خلال أدارة المعرفة. وذلك على النحو التالي :

- المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي ،
- المتغير الوسيط: أدارة المعرفة.
- المتغير التابع : الأداء الإداري.

اختبار الفرضية الرابعة: إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء الإداري  
جدول رقم (51) يوضح الدور الوسيط للمعلومات والبيانات في العلاقة بين استراتيجيات بورتر والأداء (الكفاءة)

	الكفاءة	
	النموذج 1	النموذج 2
إستراتيجية قيادة التكلفة	.289**	.269**
إستراتيجية التميز	.258**	.245**
إستراتيجية التركيز	0.072	0.067
المعلومات والبيانات		0.047
R <sup>2</sup>	.298	.300
Adjusted R <sup>2</sup>	.285	.282
Δ R <sup>2</sup>	.298	.001
F change	22.12	0.247

**Note:** Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<0.

الجدول اعلاه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لاثر الدور الوسيط للمعلومات والبيانات في العلاقة بين استراتيجيات بورتر والأداء (الكفاءة) ، في النموذج الاول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) تؤثر على الاداء (الكفاءة) وجاءت قيمة بيتا للعناصر

(إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) ( $\beta = -.258$ ) ( $\beta = -.072$ ) ( $\beta = -.289$ )، على التوالي ، اما فى النموذج الثانى فقد حدث تغيير فى قيم التباين للعناصر (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) قد انخفضت كما هو ملاحظ فى قيم بيتا - ( $\beta = 0.245$ )، ( $\beta = -.067$ )، (269). على التوالي ولمعرفة اثر المتغير الوسيط على العلاقة بين (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) والاداء (الكفاءة) نجد ان القيم فى النموذج الثانى قد انخفضت وهذا يشير الى ان هناك علاقة توسط للمعلومات والبيانات فى العلاقة بين (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) والاداء (الكفاءة)،

جدول رقم (52) يوضح الدور الوسيط للمعلومات والبيانات فى العلاقة بين استراتيجيات بورتر والاداء (الفاعلية)

	الفاعلية	
	النموذج 1	النموذج 2
إستراتيجية قيادة التكلفة	.333***	.281**
إستراتيجية التميز	.218**	.186**
إستراتيجية التركيز	0.181**	0.167**
المعلومات والبيانات		0.122
R <sup>2</sup>	.397	.404
Adjusted R <sup>2</sup>	.385	.389
Δ R <sup>2</sup>	.397	.007
F change	34.19	1.90

**Note:** Level of significant: \* $p < 0.10$ , \*\* $p < 0.05$ , \*\*\* $p < 0.01$ .

الجدول اعلاه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لاثر الدور الوسيط للمعلومات والبيانات فى العلاقة بين استراتيجيات بورتر والاداء (الفاعلية) ، فى النموذج الاول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) تؤثر على الاداء (الفاعلية) وجاءت قيمة بيتا للعناصر (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) ( $\beta = .218$ ) ( $\beta = .181$ ) ( $\beta = .333$ )، على التوالي ، اما فى النموذج الثانى فقد حدث تغيير فى قيم التباين للعناصر (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) قد انخفضت كما هو ملاحظ فى قيم بيتا - ( $\beta = .167$ )، ( $\beta = .186$ )، ( $\beta = .167$ )،

0.281) على التوالي ولمعرفة اثر المتغير الوسيط على العلاقة بين (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) والاداء (الكفاءة) نجد ان القيم فى النموذج الثانى قد انخفضت وهذا يشير الى ان هناك علاقة توسط للمعلومات والبيانات فى العلاقة بين (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) والاداء (الفاعلية)،

جدول رقم (53) يوضح الدور الوسيط للمعلومات والبيانات فى العلاقة بين استراتيجيات بورتر والاداء (الاستجابة)

	الاستجابة	
	النموذج 1	النموذج 2
إستراتيجية قيادة التكلفة	.263**	.224**
إستراتيجية التميز	.078	.053
إستراتيجية التركيز	0.310***	0.300***
المعلومات والبيانات		0.091
R <sup>2</sup>	.312	.316
Adjusted R <sup>2</sup>	.299	.299
Δ R <sup>2</sup>	.312	.004
F change	23.58	0.90

Note: Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<0.

الجدول اعلاه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لاثر الدور الوسيط للمعلومات والبيانات فى العلاقة بين استراتيجيات بورتر والاداء (الاستجابة) ، فى النموذج الاول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) تؤثر على الاداء (الاستجابة) وجاءت قيمة بيتا للعناصر (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) (β= .310) (β= .263) ، (β= .078) على التوالي ، اما فى النموذج الثانى فقد حدث تغيير فى قيم التباين للعناصر (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) قد انخفضت كما هو ملاحظ فى قيم بيتا (β= .300) ،

( $\beta = .224$ )، ( $\beta = .053$ ) على التوالي ولمعرفة اثر المتغير الوسيط على العلاقة بين (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) والاداء (الكفاءة) نجد ان القيم فى النموذج الثانى قد انخفضت وهذا يشير الى ان هناك علاقة توسط للمعلومات والبيانات فى العلاقة بين (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) والاداء (الاستجابة)،

جدول رقم (54) يوضح الدور الوسيط للبنية التكنولوجية فى العلاقة بين استراتيجيات بورتر والاداء (الكفاءة)

	الكفاءة	
	النموذج 1	النموذج 2
إستراتيجية قيادة التكلفة	.289**	.261**
إستراتيجية التميز	.258**	.171**
إستراتيجية التركيز	0.072	0.043
البنية التكنولوجية		0.220**
R <sup>2</sup>	.298	.331
Adjusted R <sup>2</sup>	.285	.314
$\Delta$ R <sup>2</sup>	.298	.032
F change	22.12	7.47

Note: Level of significant: \* $p < 0.10$ , \*\* $p < 0.05$ , \*\*\* $p < 0$ .

الجدول اعلاه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لاثر الدور الوسيط للبنية التكنولوجية فى العلاقة بين استراتيجيات بورتر والاداء (الكفاءة) ، فى النموذج الاول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) تؤثر على الاداء (الكفاءة) وجاءت قيمة بيتا للعناصر (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) ( $\beta = .258$ ) ( $\beta = .072$ ) ( $\beta = .289$ )، على التوالي ، اما فى النموذج الثانى فقد حدث تغيير فى قيم التباين للعناصر (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) قد انخفضت كما هو ملاحظ فى قيم بيتا ( $\beta = 0.171$ )، ( $\beta = 0.043$ )،

0.261) على التوالي ولمعرفة اثر المتغير الوسيط على العلاقة بين (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) والاداء (الكفاءة) نجد ان القيم فى النموذج الثانى قد انخفضت وهذا يشير الى ان هناك علاقة توسط للبنية التكنولوجية فى العلاقة بين (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) والاداء (الكفاءة)،

جدول رقم (55) يوضح الدور الوسيط للبنية التكنولوجية فى العلاقة بين استراتيجيات بورتر والاداء (الفاعلية).

	الفاعلية	
	النموذج 1	النموذج 2
إستراتيجية قيادة التكلفة	.333***	.313**
إستراتيجية التميز	.218**	.156**
إستراتيجية التركيز	0.181**	0.160**
البنية التكنولوجية		0.157
R <sup>2</sup>	.397	.413
Adjusted R <sup>2</sup>	.385	.398
Δ R <sup>2</sup>	.397	.017
F change	34.19	4.38

**Note:** Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<0.

الجدول اعلاه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لاثر الدور الوسيط للبنية التكنولوجية فى العلاقة بين استراتيجيات بورتر والاداء (الفاعلية) ، فى النموذج الاول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) تؤثر على الاداء (الفاعلية) وجاءت قيمة بيتا للعناصر (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) (β= .218) (β= .181) (β= .333) ، على التوالي ، اما فى النموذج الثانى فقد حدث تغيير فى قيم التباين للعناصر (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) قد انخفضت كما هو ملاحظ فى قيم بيتا (β= 0.156) ، (β= 0.160) ، (β= 0.313) على التوالي ولمعرفة اثر المتغير الوسيط على العلاقة بين (إستراتيجية قيادة التكلفة،

التميز، التركيز) والاداء (الفاعلية) نجد ان القيم فى النموذج الثانى قد انخفضت وهذا يشير الى ان هناك علاقة توسط للبنية التكنولوجية فى العلاقة بين (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) والاداء (الفاعلية)، الدور جدول رقم (56) يوضح الوسيط للبنية التكنولوجية فى العلاقة بين استراتيجيات بورتر والاداء (الإستجابة)

	الإستجابة	
	النموذج 1	النموذج 2
إستراتيجية قيادة التكلفة	.263**	.235**
إستراتيجية التميز	.078	-.010
إستراتيجية التركيز	0.310***	0.281**
البنية التكنولوجية		0.231**
R <sup>2</sup>	.312	.345
Adjusted R <sup>2</sup>	.299	.328
Δ R <sup>2</sup>	.312	.033
F change	23.58	7.86

**Note:** Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<0.

الجدول اعلاه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لاثر الدور الوسيط للبنية التكنولوجية فى العلاقة بين استراتيجيات بورتر والاداء (الإستجابة) ، فى النموذج الاول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) تؤثر على الاداء (الإستجابة) وجاءت قيمة بيتا للعناصر (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز)  $(\beta = 0.310)$  ،  $(\beta = 0.078)$  ،  $(\beta = 0.263)$  على التوالى ، اما فى النموذج الثانى فقد حدث تغيير فى قيم التباين للعناصر (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) قد انخفضت كما هو ملاحظ فى قيم بيتا -  $(\beta = 0.281)$  ،  $(\beta = 0.235)$  ،  $(\beta = 0.010)$  على التوالى ولمعرفة اثر المتغير الوسيط على العلاقة بين (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) والاداء (الإستجابة) نجد ان القيم فى النموذج الثانى قد انخفضت

وهذا يشير الى ان هناك علاقة توسط للبنية التكنولوجية فى العلاقة بين (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) والاداء (الإستجابة)،

جدول رقم (57) يوضح الدور الوسيط لراس المال البشري فى العلاقة بين استراتيجيات بورتر والاداء (الكفاءة)

	الكفاءة	
	النموذج 1	النموذج 2
إستراتيجية قيادة التكلفة	.289**	.233**
إستراتيجية التميز	.258**	.221**
إستراتيجية التركيز	0.072	0.064
راس المال البشري		0.134
R <sup>2</sup>	.298	.308
Adjusted R <sup>2</sup>	.285	.290
Δ R <sup>2</sup>	.298	.010
F change	22.12	2.18

Note: Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.

الجدول اعلاه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لاثر الدور الوسيط لراس المال البشري فى العلاقة بين استراتيجيات بورتر والاداء (الكفاءة) ، فى النموذج الاول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) تؤثر على الاداء (الكفاءة) وجاءت قيمة بيتا للعناصر (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) (β= .289) (β= .258) (β= .072) ، على التوالي ، اما فى النموذج الثانى فقد حدث تغيير فى قيم التباين للعناصر (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) قد انخفضت كما هو ملاحظ فى قيم بيتا (β= 0.221) ، (β= 0.064) ، (β= 0.233) على التوالي ولمعرفة اثر المتغير الوسيط على العلاقة بين (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) والاداء (الكفاءة) نجد ان القيم فى النموذج الثانى قد انخفضت وهذا يشير الى ان

هناك علاقة توسط لراس المال البشري فى العلاقة بين (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) والاداء (الكفاءة)،

جدول رقم (58) يوضح الدور الوسيط لراس المال البشري فى العلاقة بين استراتيجيات بورتر والاداء (الفاعلية)

	الفاعلية	
	النموذج 1	النموذج 2
إستراتيجية قيادة التكلفة	.333***	.186**
إستراتيجية التميز	.218**	.121
إستراتيجية التركيز	0.181**	0.159**
راس المال البشري		0.350***
R <sup>2</sup>	.397	.463
Adjusted R <sup>2</sup>	.385	.449
Δ R <sup>2</sup>	.397	.066
F change	34.19	4.38

**Note:** Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<0.

الجدول اعلاه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لاثر الدور الوسيط لراس المال البشري فى العلاقة بين استراتيجيات بورتر والاداء (الفاعلية) ، فى النموذج الاول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) تؤثر على الاداء (الفاعلية) وجاءت قيمة بيتا للعناصر (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) (β= .218) (β= .181) (β= .333) ، على التوالي ، اما فى النموذج الثانى فقد حدث تغيير فى قيم التباين للعناصر (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) قد انخفضت كما هو ملاحظ فى قيم بيتا (β= 0.156) ، (β= 0.160) ، (β= 0.313) على التوالي ولمعرفة اثر المتغير الوسيط على العلاقة بين (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) والاداء (الفاعلية) نجد ان القيم فى النموذج الثانى قد انخفضت وهذا يشير الى ان هناك علاقة توسط لراس المال البشري فى العلاقة بين (إستراتيجية قيادة التكلفة، التركيز) والاداء

(الفاعلية)، بينما هناك علاقة توسط كاملة لرأس المال البشري على العلاقة بين استراتيجيات التميز والفاعلية

جدول رقم (59) يوضح الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين استراتيجيات بورت والاداء (الإستجابة)

	الإستجابة	
	النموذج 1	النموذج 2
إستراتيجية قيادة التكلفة	.263**	.118**
إستراتيجية التميز	.078	-.019
إستراتيجية التركيز	0.310***	0.288**
رأس المال البشري		0.347**
R <sup>2</sup>	.312	.377
Adjusted R <sup>2</sup>	.299	.361
Δ R <sup>2</sup>	.312	.065
F change	23.58	16.20

Note: Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<0.

الجدول اعلاه يوضح اختبار الانحدار المتعدد لاثر الدور الوسيط لرأس المال البشري في العلاقة بين استراتيجيات بورت والاداء (الإستجابة) ، في النموذج الاول جاءت نتائج اختبار العلاقة بين (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) تؤثر على الاداء (الإستجابة) وجاءت قيمة بيتا للعناصر (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) (β= .078) (β= .310) ، (.263) على التوالي ، اما في النموذج الثاني فقد حدث تغيير في قيم التباين للعناصر (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) قد انخفضت كما هو ملاحظ في قيم بيتا- (β= 0.288) ، (β= 0.118) ، (β= 0.019) على التوالي ولمعرفة اثر المتغير الوسيط على العلاقة بين (إستراتيجية التميز، التركيز) والاداء (الإستجابة) نجد ان القيم في النموذج الثاني قد انخفضت وهذا يشير الى

ان هناك علاقة توسط لراس المال البشري فى العلاقة بين (إستراتيجية التميز، التركيز) والاداء (الإستجابة)، بينما هناك علاقة توسط كاملة لراس المال البشري فى العلاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة و(الإستجابة).

#### جدول رقم (60) يوضح ملخص اختبار الفروض

حالة الاثبات	الفرضية
دعمت كلياً	ادارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء
دعمت	البيانات والمعلومات تتوسط العلاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة والكفاءة
دعمت	البيانات والمعلومات تتوسط العلاقة بين إستراتيجية التميز والكفاءة
دعمت	البيانات والمعلومات تتوسط العلاقة بين إستراتيجية التركيز والكفاءة
	البيانات والمعلومات تتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والفاعلية
دعمت	البيانات والمعلومات تتوسط العلاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة والفاعلية.
دعمت	البيانات والمعلومات تتوسط العلاقة بين إستراتيجية التميز والفاعلية
دعمت	البيانات والمعلومات تتوسط العلاقة بين إستراتيجية التركيز والفاعلية
	البيانات والمعلومات تتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاستجابة
دعمت	البيانات والمعلومات تتوسط العلاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة والاستجابة.
دعمت	البيانات والمعلومات تتوسط العلاقة بين إستراتيجية التميز والاستجابة
دعمت	البيانات والمعلومات تتوسط العلاقة إستراتيجية بين التركيز والاستجابة.
	البنية التكنولوجية تتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والكفاءة
دعمت	البنية التكنولوجية تتوسط العلاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة والكفاءة
دعمت	البنية التكنولوجية تتوسط العلاقة بين إستراتيجية التميز والكفاءة

دعمت	البنية التكنولوجية تتوسط العلاقة بين إستراتيجية التركيز والكفاءة
	البنية التكنولوجية تتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والفاعلية
دعمت	البنية التكنولوجية تتوسط العلاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة والفاعلية.
دعمت	البنية التكنولوجية تتوسط العلاقة بين إستراتيجية التميز والفاعلية
دعمت	البنية التكنولوجية تتوسط العلاقة بين إستراتيجية التركيز والفاعلية
	البنية التكنولوجية تتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاستجابة.
دعمت	البنية التكنولوجية تتوسط العلاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة والاستجابة.
دعمت	البنية التكنولوجية تتوسط العلاقة بين إستراتيجية التميز والاستجابة.
دعمت	البنية التكنولوجية تتوسط العلاقة بين إستراتيجية التركيز والاستجابة
	راس المال البشري تتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والكفاءة
دعمت	راس المال البشري تتوسط العلاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة والكفاءة
دعمت	راس المال البشري تتوسط العلاقة بين إستراتيجية التميز والكفاءة
دعمت	راس المال البشري تتوسط العلاقة بين إستراتيجية التركيز والكفاءة
	راس المال البشري تتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والفاعلية
دعمت	راس المال البشري تتوسط العلاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة والفاعلية
دعمت	راس المال البشري تتوسط العلاقة بين إستراتيجية التميز والفاعلية
دعمت	راس المال البشري تتوسط العلاقة بين إستراتيجية التركيز والفاعلية
	راس المال البشري تتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاستجابة
دعمت	راس المال البشري تتوسط العلاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة والاستجابة

دعمت	راس المال البشري تتوسط العلاقة بين إستراتيجية التميز والاستجابة
دعمت	راس المال البشري تتوسط العلاقة بين إستراتيجية التركيز والاستجابة

## الخاتمة

تشتمل الخاتمة علي النتائج و التوصيات ،حيث توصل الباحث من خلال الدراسة النظرية وتحليل بيانات الدراسة الميدانية للبحث الي النتائج التي تم استخلاصها من اختبار فروض الدراسة وذلك في ضوء الاهداف والتساؤلات البحثية ،اضافة الي الاسهامات النظرية والعملية للدراسة ،التوصيات العامة والخاصة للدراسات المستقبلية :

### الاسهامات النظرية للدراسة:

1. يعد التوجه الاستراتيجي مجالاً رئيسياً للإدارة الاستراتيجية باعتباره واحد من أهم المفاهيم المعاصرة ،والذي اخذ اهتمام الباحثين والكتاب والمعنيين بالإدارة والفكر الاستراتيجي كونه يتعلق بطريقة أداء المنظمة الحالي وما ترغب الوصول اليه في المستقبل .
2. لا يوجد اتفاق للباحثين والكتاب والمعنيين بالفكر الإداري علي مفهوم وتعريف محدد لكل من التوجه الاستراتيجي ،الأداء الإداري، إدارة المعرفة ،وانما هناك جهات نظر مختلفة اختلفت باختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها الكاتب او الباحث.
3. التوجه الاستراتيجي ملائماً للظروف التي تعمل فيها المنظمات ومقبول لمختلف فئات العاملين، ومتطابق مع رسالة المنظمة، أهدافها، بيئتها، ثقافتها، ومتغيراتها المختلفة .
4. قدم الكتاب والباحثين أبعاداً عديدة للإداء بالمنظمة وقد عكس ذلك الاهتمام الكبير في دراسة هذا المتغير واستنتج الباحث أن الاهتمام ينصب علي ابعاد (الكفاءة ،الفاعلية ) وتم اعتماد هذين البعدين في هذه الدراسة اضافة الي بعد ثالث وهو الاستجابة وقد رجح الكثير من الباحثين علي ان يحظى هذا البعد باهتمام أكبر في المستقبل نظراً لاتساع الاعمال وزيادة نشاط الشركات خارج حدود البلد مثلاً شركة زين التي تقدم خدمات عالمية.
5. تختلف معايير إدارة المعرفة باختلاف طبيعة ونشاط المنظمة وانه لا توجد وصفاً خاصة تصلح لجميع المنظمات لقياس ادائها لكن ما يحقق الاداء اكثرها هي توافر البيانات والمعلومات و البنية التكنولوجية للشركة وراس المال البشري.

6. تظهر ادارة المعرفة في صورتين مختلفتين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة والتي تحقق اهداف المنظمة هي المعرفة الصريحة والتي تتمتع بالمرونة حيث يتم الاتصال أ فقا وراسيا داخل المنظمة.

7. ان تحقيق الكفاءة والفاعلية في المنظمة مرهون باستراتيجيات تسويقية وأدارة معرفة فعالة يتسمان بالانسجام والواقعية والمرونة والتكيف ويمتلكان علاقة تبادلية ذات تاثير واستجابة متبادلة لجميع المتغيرات في التنظيم (بيئة داخلية، بيئة خارجية).

8. ضرورة انسجام متغيرات التوجه الاستراتيجي والاداء معا اي ان الاستراتيجيات التسويقية (قيادة التكلفة ،استراتيجية التميز ،استراتيجية التركيز) يجب ان تطبق وفق واقع المنظمة وحقيقة ما ترغب في الوصول اليه من اهداف مع وجود متخذ قرار يسهل عملية تحقيق هذه الاهداف ويتكيف مع المتغيرات في البيئة .

#### النتائج العملية:

لقد تم اختبار فرضيات الدراسة من واقع بيانات الدراسة الميدانية والتي تم جمعها من عدد من شركات الاتصالات بولاية الخرطوم (الشركة السودانية للاتصالات سوداتل ،شركة زين السودان ،شركة اربيا MTN) حيث تم توزيع عدد 210 استبانة تم استرداد 160 منها صالحة للتحليل بنسبة 76%، وتم اجراء التحليل باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS فيه تم استخدام اختبارات الاحصاء الوصفي(التوزيع التكراري لمتغيرات الدراسة لتوضيح اهم مميزات العينة في شكل ارقام ونسب مئوية والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي) وايضا اختبارات الاحصاء الوصفي (الانحدار الخطي البسيط الارتباط) للاجابة علي اسئلة الدراسة ادناه:

1.هل يؤثر التوجه الاستراتيجي علي اداء شركات الاتصالات في السودان.

2.هل تؤثر ادارة المعرفة علي اداء شركات الاتصالات في السودان .

3. هل يؤثر التوجه الاستراتيجي علي ادارة المعرفة

4.هل تتوسط ادارة المعرفة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي واداء شركات الاتصالات بالسودان.

للاجابة علي تساؤلات الدراسة تم اختبار العلاقة التي تربط المتغير المستقل التوجه

الاستراتيجي Strategic orientation : (استراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership

Strategy، استراتيجية التميز Deffrentciation Strategy، واستراتيجية التركيز (Concentration Strategy)، والمتغير التابع الاداء Performance : (الكفاءة Efficiency، الفاعلية Effectiveness، الاستجابة Responsiveness). الا انه تم اضافة متغير وسيط ادارة المعرفة Knowledge Management : (البيانات والمعلومات Data and Information، البنية التكنولوجية للشركة Tecnological Infrestrcure، ورأس المال البشري Human Capital) لتقوية العلاقة بين المتغير التابع والمستقل. كما تم اختبار ما اذا كان التوجه الاستراتيجي لشركات الاتصالات في السودان يؤثر علي العلاقة بين ادارة المعرفة والاداء، وللإجابة علي أسئلة الدراسة تم وضع اربعة فرضيات رئيسية تفرعت منها الفرضيات الفرعية وفيما يلي عرض نتائج ومناقشة فرضيات الدراسة .

#### 1. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الاولى:

#### العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لشركات الاتصالات والاداء .

الغرض من هذه العلاقة اختبار فرضية الدراسة التي تنص علي أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي والاداء . وتهدف هذه الفرضية الي الاجابة علي سؤال البحث الاول :هل يؤثر التوجه الاستراتيجي علي اداء شركات الاتصالات بالسودان، وعليه تم اختيار الكفاءة، الفاعلية والاستجابة كمعيار للاداء نظرا لطبيعة هذا النشاط فأكدت الدراسة علي وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل التوجه الإستراتيجي والمتغير التابع الاداء وفقا لاختبار (T) عند مستوي معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.29) لاستراتيجية قيادة التكلفة بمستوي دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير التميز (7.11) وبمستوي دلالة معنوية (0.000) واستراتيجية التركيز (4.95) بمستوي دلالة معنوية (0.000)، وجميع قيم مستوي الدلالة المعنوية لمتغيرات الاداء الاداري أقل من مستوي المعنوية 5% وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة الناصري (2011م) بعنوان دور التوجه الاستراتيجي في تعزيز عمليات الابداع التنظيمي والتي خلصت الي ان التوجه الاستراتيجي من شأنه ان يدعم عمليات الفعالية والابداع التنظيمي مما يساعد في تحقيق المزيد من الانسجام مما ينعكس علي الاداء الانتاجي بالشركة، و ايضا اتفقت مع دراسة ريحان (2011م) التي اظهرت نتائج الدراسة ان هنالك ارتباط قوي بين الاستراتيجيات

والفعالية التنظيمية وأكثرها ارتباطا هي استراتيجية التمايز كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الدهدار (2010م) والتي نتجت ان التباين في التوجه الاستراتيجي يعزي لوجود فروق ذات دلالة احصائية يعزي للتباين في تصورات التوجه نتيجة للمتغيرات (المؤهل العلمي،الخبرة).

## 2.مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

### العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأدارة المعرفة .

تنص هذه الفرضية علي أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي (استراتيجية قيادة التكلفة ،استراتيجية التميز ،استراتيجية التركيز) وأدارة المعرفة (البيانات والمعلومات ،البنية التكنولوجية للشركة،وراس المال البشري). وتهدف هذه الفرضية الي الاجابة علي سؤال الدراسة :هل يؤثر التوجه الاستراتيجي علي ادارة المعرفة . وقد أشارت النتائج الي وجود علاقة ايجابية معنوية قوية بين التوجه الاستراتيجي وادارة المعرفة(البيانات والمعلومات ، البنية التكنولوجية للشركة ،وراس المال البشري، اتفقت هذه الدراسة مع العديدمن الدراسات مثل دراسة :عبد الستار(2009م) بعنوان دور المعرفة الاستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي حيث نتجت الدراسة الي ان التوجه الاستراتيجي ذات تأثير جوهري قوي علي المعرفة الاستراتيجية وخياراتها المختلفة كما اتفقت ايضا مع دراسة زينب عبد السادة(2010م) بعنوان أثر استخدام استراتيجيات ماوراء المعرفة في التحصيل والاتجاه والتي نتجت على ان توجد فروق ذات دلالة احصائية لصالح المجموعة التجريبية التي درست باستخدام استراتيجيات ما وراء المعرفة علي أفراد المجموعة الضابطة التي درست باستخدام الطريقة الاعتيادية في نفس الاتجاه.

## 3.مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

### العلاقة بين أدارة المعرفة والاداء.

الغرض من هذه العلاقة معرفة نتيجة اختبار السؤال الذي ينص علي :هل تؤثر ادارة المعرفة علي الاداء في شركات الاتصالات بالسودان .وتنص الفرضية علي انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية

بين ادارة المعرفة والاداء بشركات الاتصالات بالسودان.وقد اشارت نتيجة اختبار هذه الفرضية الي وجود علاقة ايجابية معنوية قوية جدا بين ادارة المعرفة(البيانات والمعلومات ،البنية التكنولوجية للشركة،وراس المال البشري)والاداء بابعاده(الكفاءة ،الفاعلية ،والاستجابة) /هنالك ارتباط طردي بين **(عناصر إدارة المعرفة والاستجابة)** ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.41) لمتغير البيانات والمعلومات و (0.44) لمتغير البنية التكنولوجية للشركة و(0.54) لمتغير رأس المال البشري. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.35) لمتغير البيانات والمعلومات و(0.50) لمتغير البنية التكنولوجية للشركة و(0.52) لمتغير رأس المال البشري. وجميع هذه القيم قيم موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين **(عناصر إدارة المعرفة والاستجابة)** في المجتمع موضع الدراسة. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (45/) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل ( عناصر إدارة المعرفة) على المتغير التابع (الاستجابة) حيث بلغ معامل التحديد (18) % لمتغير البيانات والمعلومات و (20)% لمتغير البنية التكنولوجية للشركة و(29)% لمتغير رأس المال البشري..

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (الاستجابة) والمتغير المستقل ( الأداء الادارى للشركة) وفقا لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.79) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير البيانات والمعلومات و(6.19) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير البنية التكنولوجية للشركة و(8.01) بمستوى دلالة معنوية (0.000) لمعامل متغير رأس المال البشري وجميع قيم مستوى الدلالة المعنوية لمتغيرات الأداء الادارى أقل من مستوى المعنوية 5%. وعلية يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين **(عناصر إدارة المعرفة والاستجابة)**

وقد اتفقت هذه النتيجة مع العديد من الدراسات التي اوردناها في الفصل الاول مثل دراسة ابو فارة (2009م)بعنوان: دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الاهلية في القدس الشرقية والتي نتجت الى وجود علاقة معنوية عند مستوي الدلالة الاحصائية 5% بين تطبيقات ادارة المعرفة وفاعلية اداء المنظمة.وايضا دراسة نضال الزطمة (2011م) بعنوان ادارة المعرفة

وأثرها علي تميز الاداء والتي نتجت علي ان الكليات التقنية المتوسطة تعمل علي توفير مصادر للحصول علي المعلومات التي تساعد علي حل المشكلات الادارية وتشجيع العاملين فيها علي حضور المؤتمرات وورش العمل الامر الذي يزيد من خبراتهم ومهاراتهم بما يمكنهم من المساهمة في تطوير المناهج الدراسية. وايضا دراسة نايف (2007م) بعنوان العلاقة بين ادارة المعرفة والمقدرة الجوهرية واثرها علي الاداء الاستراتيجي نتجت الدراسة علي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية ومعنوية بين ادارة المعرفة ومقدرة اداء الشركة ،كما ختلفت عن دراسة الصاوي(2014م) بعنوان ادارة المعرفة واثرها في الاداء الاستراتيجي في البيئة التنافسية والتي نتجت الي اهتمام الشركات بادارة المعرفة في ابعادها الثلاثة :قدرات متطلبات ،وتخطيط بدرجات متفاوتة بدرجة متوسطة ،كما ان الشركات تهتم بالبيئة التنافسية بدرجات متفاوتة وان الشركات تهتم اهتمام كبير جدا بقياس وتحسين كفاءة العمليات ثم الابداع والنمو والتعلم .

#### 4. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة :

ادارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء الاداري.

تنص الفرضية علي ان ادارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء الاداري بشركات الاتصالات بالسودان .والغرض من هذه العلاقة هو معرفة نتائج اختبار هذه الفرضية والاجابة علي سؤال الدراسة الرئيسي هو هل تتوسط ادارة المعرفة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي واداء شركات الاتصالات بالسودان . وقد اشارت نتيجة اختبار الفرضية الي وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ايجابية قوية جدا لتحسين العلاقة بين المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي :استراتيجية قيادة التكلفة ،استراتيجية التميز ،واستراتيجية التركيز) والمتغير التابع الاداء الاداري:الكفاءة ،الفاعلية،الاستجابة ) وذلك بوجود ادارة قوية وفعالة للمعرفة : (البيانات والمعلومات ،البنية التكنولوجية للشركة ،رأس المال البشري).

5. توصلت الدراسة الي نتيجة مفادها أن الشركات العاملة في قطاع الاتصالات بالسودان ساعية الي استغلال طاقتها الانتاجية في مجال تقديم الخدمات بشكل ادي الي خفض التكلفة .

6.لدي الشركات العاملة في قطاع الاتصالات بالسودان خطط واضحة وميزانيات كافية واهتمامات جيدة لتدريب العاملين لديها بهدف تحسين ورفع كفاءة تقديم خدمات الاتصالات .

7. اثبتت نتائج الدراسة ان جميع الشركات العاملة في مجال الاتصالات بالسودان تستخدم تكنولوجيا وتقنيات متطورة ومتجددة لتحقيق التميز في تقديم خدماتها للجمهور .
8. استطاعت الشركات العاملة في قطاع الاتصالات ان تقدم خدمات متطورة وجديدة بسبب اتباع استراتيجية التركيز .
9. توصلت نتائج الدراسة الي ان الشركات العاملة في قطاع الاتصالات في السودان تنقصي لمعرفة اذواق ورغبات عملائها ومن ثم الاستجابة لها .
10. توصلت الدراسة الي ان شركات الاتصالات في السودان تتبع الاساليب العلمية والاحصائية والتقنيات الملائمة في تصنيف البيانات والمعلومات بطريقة تجعل الاستفادة منها ممكنة .
11. أثبتت الدراسة فعالية وكفاءة نظام الاتصالات أفقيا وراسيا داخل الشركة .
12. شركات الاتصالات العاملة في السودان حققت ارباح مجزية من المبيعات وذلك بتوسيع قاعدة المشتركين والعملاء بدليل تمتعها بقاعدة مشتركين تفوق الـ 12 مليون مشترك نشط حسب احصائيات يناير 2013 شركة زين السودان .
13. اثبتت الدراسة ان شركات الاتصالات حققت هامشا عاليا من الارباح بدليل توسيع نشاط استثماراتها ليلعب 1.2 مليار دولار فقط خلال الثلاث سنوات الماضية مما جعل سوق الاتصالات السوداني اخذا المركز الاول من حيث الارباح في مجال الخدمات .

#### **التوصيات والمقترحات لبحوث مستقبلية:**

يتناول هذا المبحث التوصيات التي خرجت بها الدراسة ومن خلال محورين ،يشمل الاول أهم التوصيات المتعلقة بالدراسة العملية في ضوء استنتاجات الجانب العملي ،اما المحور الثاني فيشمل التوصيات والمقترحات البحثية التي تتعلق بالبحوث المستقبلية .

**توصيات عامة :**

1. علي الدولة دعم وتشجيع مشاريع البني التحتية التي تساهم في دعم نمو قطاع الاتصالات عامة وشركات تقديم الخدمات خاصة ،وأن ذلك يخدم قطاع الانتاج والخدمات.
2. علي الدولة أن تسعى إلي تنظيم قطاع الاتصالات في السودان استنادا إلي المعايير الدولية في هذا الشأن وموجهات الاتحاد العالمي للاتصالات .
3. علي الدولة رعاية ورش العمل والمؤتمرات في مجال الاتصالات .
4. قيام مراكز متخصصة في مجال المعلوماتية والاتصالات والتدريب تجمع خبراء الاتصالات والادارة والمتخصصين في ذلك .

### توصيات خاصة :

1. اعطاء الشركات المبحوثة الاهمية الاكبر لاستراتيجيتي التركيز والقيادة في التكلفة من خلال الاهتمام بتقديم خدمات غير مباشرة (الانترنت السريع.....الخ ) كمصدر للميزة التنافسية السعريه عن تكاليف الخدمات المباشرة كون التخفيض في هاتين الكلفتين قد يؤثر في مستوي ونوعية الخدمات مما يؤدي الي اضعاف او تحطيم الميزة التنافسية .
2. قيام الشركات المبحوثة بالبحث عن فرص جديدة من خلال مشروعات جديدة رائدة في مجال الاتصالات واجراء التحديث في تقديم الخدمات لضمان النمو والاستقرار والبقاء في سوق المنافسة خاصة في ظروف الاقتصاد الحر للبلد واشتداد المنافسة فيما بينها والشركات الاجنبية من جهة أخرى.
3. أعطاء الشركات المبحوثة أهمية خاصة لتطوير وتوسيع الاعمال الحالية واستغلال الطاقات الانتاحية الخدمية كلما أمكن ذلك لتحقيق وفورات في الحجم الاقتصادي الامر الذي يمكنها من تحقيق خططها وأهدافها وزيادة مبيعاتها الذي ينعكس ايجابا علي ايراداتها ويؤمن تنفيذ برامجها المختلفة.
4. من الضروري أن تتوجه الشركات المبحوثة الي الاستراتيجيات العامة (التمايز ،وقيادة التكلفة ) بالتركيز عليها في اسواق محددة أو بالانتشار في أسواق عديدة وهنا تجدر الاشارة الي الاهتمام بالاتي:

- أ. إعطاء استراتيجية التميز أهمية كبرى من قبل الشركات المبحوثة لان هذه الاستراتيجية حققت أقوى العلاقات مع ادارة المعرفة ابعادها المختلفة مما ادي الي تحقيق كفاءة وفعالية الشركات .
- ب. الاهتمام ببعض الاستراتيجيات البديلة اذا لم تتمكن الشركات من استخدامها جميعا وذلك لتقليل الفجوة بينها وبين الشركات الاخرى المنافسة.
5. قيام شركات الاتصالات المبحوثة بالتوجه نحو تنويع الخدمات فضلا عن الخدمات الموجودة اصلا وذلك بهدف الاستفادة من مزايا السعر من خلال هذا التنويع .
6. قيام شركات الاتصالات المبحوثة بالابتعاد عن النهج المركزي في اتخاذ القرارات و اتباع صيغ مرنة في الادارة وذلك باشتراك الادارات الوسطي للحصول علي معلومات افضل ولضمان تحقيق أداء أفضل يسهم في تحقيق الأهداف المرسومة .
7. قيام الشركات المبحوثة باستخدام تكنولوجيا وتقنيات متطورة وتفعيل أنظمة السيطرة عليها لضمان الجودة لخدماتها ولكي تضمن البقاء والاستمرارية .
8. قيام الشركات المبحوثة بمنح الادارات الوسطي بعض الصلاحيات لضمان انسياب الاعمال والاهتمام بقدرات وكفاءات هذه الادارات في تنفيذ الخطط والبرامج الموكلة إليها بما ينسجم مع هذه القدرات مما يؤدي الي تخفيف العبء عن الادارات العليا لتتصرف الي التفكير الاستراتيجي والتخطيط وصياغة الاستراتيجية الشاملة واتخاذ القرارات ذات الصلة بحياة هذه الشركات .
9. إعطاء الشركات الاهمية الكبرى للتخصص وتقسيم العمل والوظائف والواجبات بمعني وجود مهام محددة لكل فرد في المنظمة (الشركة) وذلك لاهمية هذه الاستراتيجيات وتأثيرها المباشر علي اداء الشركات .
10. تعزيز قدرات العاملين بالشركات (شركات الاتصالات الخدمية ) وزيادة كفاءتهم من خلال الدورات التدريبية لكل عامل حسب تخصصه .
11. خلق الانسجام بين مهارات الافراد وقابلياتهم ومعارفهم الخاصة بالوظيفة وشاغليها وخصائص تصميم هذه الوظائف.

12. المحافظة علي مؤهلات العاملين ومهاراتهم وادامة استقرارهم وتقليل دوران العمل الذي يؤدي بالنتيجة الي زيادة هذه المهارات بسرعة عالية جدا وبتكاليف تدريبية أقل مما ينتج عنه كفاءة ومهارة في العمل .

13. اعطاء الشركات المبحوثة أهمية أكبر للكفاءة باعتبارها ترتبط بالدرجة الاولى بعنصرالتكلفة وتهتم بالاستخدام الامثل للموارد المتاحة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات باعتبارها اهم عناصر الاداء في المنظمة مما يتعين علي الشركات المبحوثة الاهتمام بقدرات/ ومهارات مديري الادارات لتحقيق كفاءه استخدام العنصر البشري.

14. قيام الشركات المبحوثة بالاهتمام العالي بالتوجه الاستراتيجي وأجراء الدراسات المعمقة لها وتحليلها وانتقاء الافضل من بينها بما ينسجم مع ادائها الامر الذي يخلق استجابة متبادلة لكافة المتغيرات التي تحصل بما يضمن تحقيق اهداف وخطط وبرامج هذه الشركات محددات الدراسة

#### التوصيات والمقترحات المتعلقة بالبحوث المستقبلية :

يري الباحث أن تتوجه البحوث المستقبلية الي دراسة الموضوعات الاتية :

1. دراسة توجهات استراتيجية اخري (توجه دفاعي، ابداعي، تسويقي) وتأثيرها علي الاداء الاداري لقطاع اعمال اخري انتاجية مثلا غير الخدمية يتسني للباحث دراستها من خلال معاير اخري للاداء (كفاءة، فعالية، مؤائمة، الجودة.... الخ).

2. دراسة تخص ادارة المعرفة كمتغير مستقل بالابعاد(البيانات والمعلومات، البنية التكنولوجية للشركة، راس المال البشري) مع الاداء الاداري كمتغير تابع ومعرفة مدي تأثير هذه المتغيرات علي الاداء .

3. دراسة بعنوان الاستراتيجيات التنافسية (قيادة التكلفة، التميز، استراتيجية التركيز ) وأثرها علي ادارة المعرفة والتعمق في مفاهيم ادارة المعرفة اشتراكا مع عوامل اخري .

4. اجراء تطبيقات اخري مماثلة لنفس موضوع الدراسة بذات المقاييس معتمدة علي كل الشركات الخدمية مثل المصارف . البنوك . الجامعات. التعليم . الصحة. التامين . الكهرباء. المياه . النقل.... الخ بهدف تكوين صورة شاملة عن إمكانية تعميم هذه المقاييس ومعرفة جودتها.

## المراجع العربية

المصادر: القرآن الكريم

أولاً : المراجع العربية

### 1. الكتب :

1. الاكلبي ، علي ذيب ، ادارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات ، الاردن عمان ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2008 .
2. الزامل، ريم ، ادارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة ، مجلة العلوم، العدد 16 ، 2003 م.
3. الزيادات ، محمد عواد ،اتجاهات معصرة في ادارة المعرفة ،عمان ،الاردن ،دار صفا للنشر والتوزيع ، الطبعة السادسة .
4. السلمي،علي،ادارة التميز ، نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ،دار الغريب للنشر والتوزيع ،2002م.
5. السيد اسماعيل محمد،الادارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية،الدار الجامعية للنشر ،القاهرة ،جمهورية مصر العربية،سنة 2000 م .
6. الشيخ الداوي،تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ،ورقلة عدد7، 2009م.
7. العلي ، عبد الستار وآخرون ، المدخل الى ادارة المعرفة ، الاردن ، عمان ، دار المسير للنشر ، الطبعة الثانية ، 2009م.
8. الغالبي ، طاهر محسن وآخرون ، الإدارة الاستراتيجية ، منظور منهجي متكامل " دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2007م ، عمان الاردن".
9. الكبيسي، عامر ،ادارة المعرفة وتطوير المنظمات ، جمهورية مصر العربية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2004م .
10. الملكاوي، ابراهيم ،ادارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ،الاردن ،عمان ،دار الوراق، 2007م
11. جواد ، شوقي ناجي ، إدارة الأعمال منظور كلي ، دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد العرق 1996 م .

12. نجم،عبود،ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الاردن ، عمان ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،2005م .
13. عبد السلام ابوقحف،اقتصاديات الاعمال والاستثمار الدولي ،مكتبة ومطبعة الاشعاع العنبة مصر،2001.
14. قنديلجي ،عامر، المدخل الى ادارة المعرفة ،الاردن ، عمان ، دار المسير للنشر ، الطبعة الاولى، 2006.
15. ثابت عبد الرحمن ادريس ،نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة، الاسكندرية، الدار الجامعية ،2005م .
- 2- الرسائل العلمية الدوريات:

**1. International Journal of manpower Vol.30 No.3,2008 Emerald**

**Group.Publishing limited.143-7720-DoI**

**2. Industrial management&Pata System Vol.114 NO.5,2014 pp696-**

**710 Emerald Group.Publishing limited 02635577.**

1. أبو خمخ عبد الفتاح ، تحليل وتقييم الأداء بالمنشآت الصناعية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة ماتوني الجزائر 2002م ص.
2. أبو فارة (2006)، دراسة بعنوان (واقع استخدام مدخل ادارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين)
3. ابو فارة يوسف عليان ، حمد ، دور عمليات ادارة المعرفة في فعالية أنشطة المؤسسات الاهلية في القدس الشرقية ، المؤتمر العربي الثاني ، الاردن ، 2008.
4. أيوب ، ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة
5. باسردة ، توفيق ، تكامل ادارة المعرفة والجودة الشاملة واثره على الاداء ،دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية اليمنية ، جامعة دمشق ، سوريا ، رسالة دكتوراة غير منشورة ،2006م.
6. بياسلي وآخرون ( Beasley, et.al, 2009 )

7. حاتم القراري 2014م الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي واداء الشركات السودانية ، جامعة السدان للعلوم والتكنولوجيا
8. حجازي ، هيثم ، قياس اثر ادراك ابعاد ادارة المعرفة وتوظيفها لدى المنظمات الاردنية ، اطروحة دكتوراة غير منشورة ، الاردن ، جامعة عمان للدراسات العليا ، 2005.
9. دراسة سيمون وشاني (Simon & Shane, 2010) بعنوان : Toward s Strategic Intent
10. الدهان ,ايمان عامر 2007م الاختيار الاستراتيجي لتوجه ادارة الموارد البشرية نحو العالمية واثره في الفعالية التنظيمية رسالة ماجستير غير منشورة كلية والاقتصاد جامعة بغداد .
11. دور القيادة ذات الرؤية في تحديد التوجه الاستراتيجي "د ارسه تطبيقية على المؤسسات العامة في دولة قطر 11"
12. الروسان ,محمود علي محمد, أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي علي الاداء التصديري ,دراسة تحليلية لاراء عينة من المديرين العاملين في بعض شركات الادوية الاردنية (أطروحة دكتوراة فلسفة في ادارة الاعمالغير منشورة كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.
13. الزطمة , نضال(2011 م)، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء ،الجامعة الإسلامية - غزة.
14. الصباغ ، إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات
15. العجمي(2011م)، اثر التوجه الاستراتيجي التحليلي علي اداء المنظمات في ضوء القدرات التسويقية ،جامعة الشرق الاوسط
16. العلول (2011 م) ، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
17. الناصري 2011 ، دور التوجه الإستراتيجي في تعزيز عمليات الإبداع التنظيمي .
18. م.د. زينب عبدالسادة عواد 2010م - جامعة ذي قار - كلية التربية - ورقة علمية منشورة
19. ياسن ، سعد الرفاعي ، وآخرون ، دور ادارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان ، دراسة ميدانية ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ،جامعة الزيتونة ، الاردن ، عمان ، ابريل 2004م .

20. ياسين خلف , فاعلية نظام الحوافز في الاجهزة الحكومية والمؤسسات العامة والقطاع الخاص في الاردن : حالة بعد الادارات في محافظة الكرك , بحث دكتوراة جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا 2002 ,
21. يوسف ابوفارة ، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية
22. يونس والعدلي (2001م)، أمراض الإستراتيجية العربية"
23. محمد عبد الهادي ، إستراتيجية إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية الجزائرية: رؤية مستقبلية وخطة عمل مقترحة.
24. محمود عبد الفتاح , تقييم الاداء في المستشفيات الحكومية الاردنية , رسالة دكتوراة غير منشورة , جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2007 م.
25. مدثر سعد , اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات علي كفاءة وفاعلية اتخاذ القرارات, رسالة دكتوراة جامعة السودان 2013 م .
26. مروان حمودة الدهدار العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة) الجامعة الإسلامية غزة 2006.
27. مزوغ عادل-دراسة نقدية لاستراتيجيات porter التنافسية-جامعة سعد دحلب -مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية 2013م.
28. نايف ، العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي، دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة."
29. عبد الحميد برحومة ،الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والانتاج،مجلة الاقتصاد والمالية ،دورية اكااديمية محكمة تصدر عن المركز الجامعي بالوادي،العدد الاول جايس 2008م.
30. عبد الستار العدواني وآخرون ، دور المعرفة الإستراتيجية في تحديد خيارات التطوير التنظيمي دراسة لآراء المديرين في منظمات الهاتف النقال العراقية ، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد

والعلوم الادارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة تحت عنوان إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة ، 2009م.

31. سالم حسين العجمي-اثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على اداء المنظمة في ضوء القد - سالم العجمي-اثر التوجه الاستراتيجي التحليلي-جامعة الشرق الاوسط ،رسالة ماجستير غير منشورة ،2012م.

32. سعد علي ربحان المحمدي (2011م) ،بعنوان العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فعالية الشركة الصناعية

33. راتب صويص، محمد فلاق، واخرون ، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المجلة الاردنية في ادارة الاعمال العدد 4 2011م

34. Juran and Mercedes، النقل الاستراتيجي للمعرفة وأثره في تحقيق الميزة التنافسية

35. -Atul and Jonson،- 2002.

36. وأجرى Keeley (2004)

37.Tripathy(2006م) Strategic Positioning& Firme Performance

The Impacat Of Strategic Orientation Dimensions On Business

Performance: Acase Study Based On an International Organization:

### 3- المراجع الاجنبية :

1. Allen.Verna.The Knowledge Evolution ,Butter Worth Heine mann,MA ,Bostan ,2003.
2. Balogum, J . & Hailey,V, Exploring Strategic Chang Harlow .Prentice Hall ,England,2004.
3. Chou Yeh, Yaying,The Implementation of knowledge manage ment system In Taiwan's ,Higher Education, Journal of college Teaching & learning , VOL.2.No 9.2005,
4. Coakes,Elayne,Knowledge Mangement, Curent Issues And Challenges Idea Group ,Publishing USA .2003,P74.
5. Daft,R & Noe,Raymond, Organizational Behavior,Horcourt College Publishers ,USA ,2001.
6. Delong ,David .W. Lost Knowledge Confronting the threat of Anging work force 'Oxford university Press ,2004,August .
7. Johnson, G., & Schools, k.,(1997)". Exploring corporate strategy"4<sup>rd</sup> ed London prentice Hall.
8. Macmallin.Hug &Tampoe .Mahen . ( 2000 ) Strapegic Management : Process . Content and implemmentation . " New york . Oxford University Press"
9. Malhotra,yogesh, knowledge, Assets In the Global Economy, assessment of national intellectual ,cap tat ,journal of global Information management July ,2000.
- 10.New YorkJohon&Sons BosemanK GK&PhatakK Strategic Management :Text and Cases

11. Prusak, Larry, Knowledge can not be Managed? Resented at the IBM Academy of Technology Conference Knowledge management, New York, 2000.

12. Tourban, E., Kelly, R., and Potter, R.E. Introduction To Information Technology”, John Wiley and Sons, Inc, USA. (2001).

المواقع الإلكترونية:

[www.Emeraldinsight.com](http://www.Emeraldinsight.com)

<http://www.cobs.gov.sd/node/3237>

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا  
الموضوع : إستمارة إستبيان

بعنوان : أثر التوجه الإستراتيجي وإدارة  
المعرفة على أداء الشركات الخدمية  
أخي الموظف الفاضل ..... أختي الموظفة الفاضلة

تهدف هذه الدراسة الي : قياس أثر التوجه الإستراتيجي وأدارة المعرفة على أداء الشركات  
الخدمية، أرجو التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة ، علما بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة  
ولاغراض البحث العلمي فقط ،وذلك بوضع اشارة ( / ) في المربع الذي يتوافق مع حالتك .

القسم الاول: معلومات شخصية

أولاً: ضع اشارة ( / ) حول الاجابة المناسبة :

1-المؤهل التعليمي: ( ) اساس ( ) ثانوي ( ) جامعي ( ) فوق

الجامعي

2- النوع الاجتماعي ( ) ذكر ( ) أنثي

3- العمر: ( ) أقل من 30 سنة ( ) 30واقل من 40 سنة ( ) 40واقل من 50

سنة ( ) 50 سنة فأكثر ( )

4- عدد سنوات الخبرة : ( ) اقل من 5 سنوات ( ) 5 واقل من 10 سنوات ( )

10واقل من 15 سنة ( ) 15 سنة فأكثر

5- المسمي الوظيفي : ( ) مدير ( ) نائب مدير ( ) مساعد مدير ( )

رئيس قسم ( ) موظف

**القسم الثاني :** في الجدول الذي امامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس أثر التوجه الإستراتيجي وادارة المعرفة على أداء الشركات الخدمية ، دراسة حالة شركة زين للإتصالات .يرجي قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع اشارة (  ) عند البديل الذي يعكس رأيك .

المحور الاول: أثر التوجه الإستراتيجي على أداء الشركات الخدمية

أ- استراتيجية قيادة التكلفة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1	تسعي الشركة الي الاستغلال الأمثل للطاقة الانتاجية لتحقيق وفورات في تكاليف الانتاج.					
2	تقوم الشركة بتشديد الرقابة على نفقاتها وتكلفة الانتاج.					
3	تهتم الشركة بتدريب العاملين لرفع الكفاءة الانتاجية.					
4	استراتيجية قيادة التكلفة تلزم الشركة بالبحث والتطوير.					
5	استراتيجية قيادة التكلفة تقلل من تكلفة التوزيع.					
-6	تتعامل الشركة مع المورد الذي يعمل على ضمان الجودة مع تخفيض الاسعار					

ب- استراتيجية التميز

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1	تستخدم الشركة دائماً تكنولوجيا وتقنيات متطورة لتحقيق التميز عن غيرها من الشركات المنافسة.					
2	تهتم الشركة بنشاط الاعلان والترويج لبناء سمعة تميز منتجاتها عن الشركات الاخرى .					
3	تسعي الشركة لاستقطاب العمالة ذات المهارة العالية من العاملين تمشياً مع متطلبات استراتيجية التميز .					
4	استراتيجية التميز تمكن الشركة من دخول اسواق جديدة.					
5	استراتيجية التميز تمكن الشركة من زيادة قدرتها على المنافسة .					

ج- استراتيجية التركيز

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1	استراتيجية التركيز تمكن الشركة من تقديم خدمات متطورة وجديدة .					
2	استراتيجية التركيز تمكن الشركة من المحافظة على الاسواق الحالية.					
3	استراتيجية التركيز تمكن الشركة من التوسع في الأسواق الحالية .					
4	استراتيجية التركيز تمكن الشركة من تحقيق انتاجية عالية مقارنة بالشركات المماثلة لها فى السوق .					
5	استراتيجية التركيز تمكن الشركة من معرفة اذواق ورغبات المستهلكين .					

المحور الثاني: أثر ادارة المعرفة على أداء الشركات الخدمية

أ- البيانات والمعلومات

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1	توفر ادارة الشركة للعاملين مصادر معلومات (كالمكتبة والانترنت) لتساعدهم على اكتساب المعرفة					
2	تقوم إدارة الشركة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة					
3	تستخدم إدارة الشركة أساليب متنوعة لتحويل المعلومات الى معرفة وتوزعها على العاملين					
4	توفر إدارة الشركة للعاملين معلومات تساعدهم على حل المشكلات التي تواجههم في العمل					
-5	تحرص الشركة على توفير نظام اتصال فعال فقياً برأسياً					

ب- البنية التكنولوجية للشركة :

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1	توفر الشركة خدمة البريد الالكتروني للعملاء لتلبية احتياجاتهم الخدمية					
2	لدى الشركة موقع خاص على شبكة الانترنت تزود العملاء من خلاله بأخر المستجدات والمعلومات					
3	توفر الشركة شبكة اتصالات داخلية (انترانت ) لتسهيل نقل الافكار والمعرفة بين كافة الاقسام.					
4	توفر الشركة شبكة اتصالات داخلية (انترانت ) لتسهيل نقل الافكار والمعرفة بين كافة الأفراد (العملاء)					

ج- راس المال البشري

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1	تتراعي الشركة قدرات العاملين عند توزيع الاعمال في المجالات المعرفية .					
2	تشجع الشركة اقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية .					
3	تعتمد الشركة على العاملين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في انجاز اعمالها ونشاطاتها .					
4	تركز الشركة على اختيار العاملين ذوي الكفاءات والمهارات العالية .					

المحور الثالث: الأداء الإداري للشركة

أ- كفاءة الأداء:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1	حققت الشركة عائداً جزئياً من المبيعات.					
2	حققت الشركة مامشاً عالياً من الأرباح.					
3	كفاءة الأداء يساعد الشركة في التوسع في الاستثمار.					

ب- فعالية الأداء : خلال الثلاث سنوات الاخيرة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1	تمكنت الشركة من الاستمرار في المركز الجيد في السوق.					
2	حققت الشركة نموّاً مقدراً من المبيعات					
3	حققت الشركة نموّاً مقدراً من ناتج حصتها في السوق .					

ج- الاستجابة: الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي وادارة المعرفة يساهم في :

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1	زيادة كفاءة العمليات ومساندة عمليات الابتكار					
2	زيادة التنسيق بين الاقسام والعمليات المختلفة وتكاملها					
3	تبسيط وتسهيل العمليات المقدمة للعميل والموظف داخل الشركة					
4	الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل					

وجزاكم الله خيراً

السادة الأساتذة الدكاترة / محكمي الإستبيان

المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### الموضوع : تحكيم أستبانة

مرفق لسيادتكم استمارة بحث تحتوي على عدد من الأسئلة للأجابة على فروض البحث

بعنوان :

**أثر التوجه الاستراتيجي علي أداء شركات الاتصالات : إدارة  
المعرفة كمتغير وسيط  
دراسة علي عينة من شركات الاتصالات ولاية خرطوم**

أعداد الباحثة / تهاني الرشيد أحمد

بأشرافي والمقدم لكلية الدراسات العليا بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لنيل درجة الدكتوراة .  
نرجو كريم تفضلكم بتحكيم أستمارة البحث وأقتراح التعديلات التي يمكن أن تتم عليها لاجراء  
الدراسة التي سيتم توزيع استماراتها على عدد من الموظفين ( عينة عشوائية )

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير

أشراف الأستاذ الدكتور أحمد أبراهيم أبو سن

## جدول يوضح قائمة أسماء المحكمين

الإسم	التخصص	الجامعة
أ.د حسن عباس	إدارة اعمال	جامعة أم درمان الإسلامية . مكتب المدير
أ.د ميرغني عبد العال حمور	إدارة اعمال	جامعة الخرطوم مدرس العلوم الإدارية
أ.د علي عبد الله الحاكم	إدارة اعمال	جامعة السودان كلية الدراسات التجارية
أ.د بكري الطيب عباس	إدارة اعمال	جامع العلوم والتقانة . مكتب العميل
أ.د أحمد علي أحمد	إقتصاد	جامعة السودان كلية الدراسات التجارية