



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
كلية الدراسات التجارية
قسم إدارة الأعمال



الدور المعدل للتوجه بالسوق في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي

بالتطبيق على القطاع الخدمي بالسودان

THE MODERATING ROLE OF MARKET ORIENTATION ON
THE RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE
MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

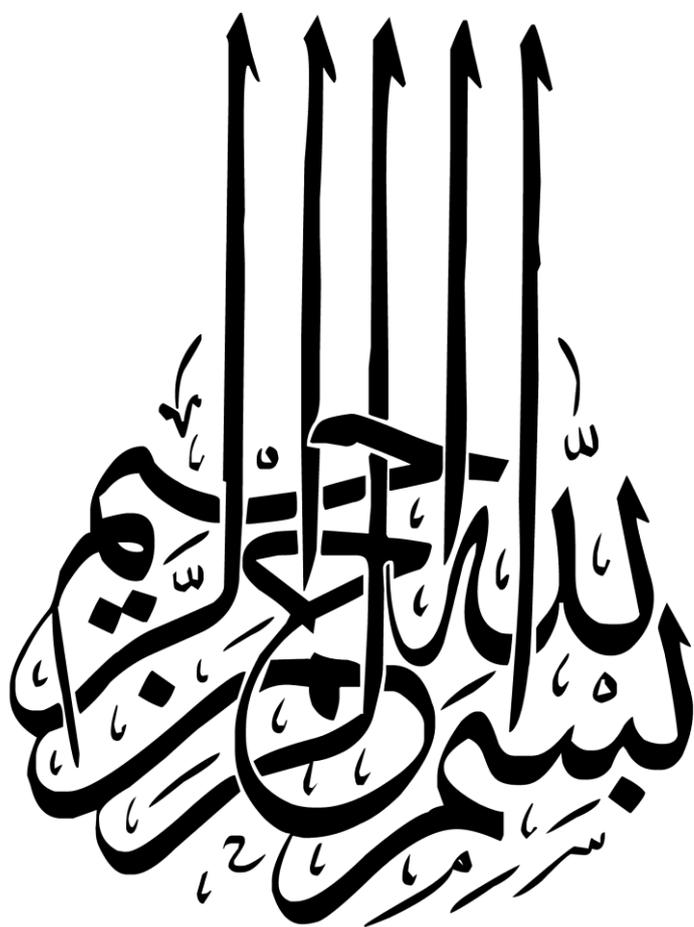
إعداد الدارس:

قصي صديق حمد الصديق

إشراف الدكتورة:

أميرة علي خيرى

سبتمبر 2019



الاستهلال

قال الله تعالى:

(وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا)

صدق الله العظيم

الإسراء الآية رقم (85)

الإهداء

قال تعالى : (ووصينا الإنسان بوالديه إحساناً) لصدق الله العظيم...الأحقاف

، الآية (15){

إلى القلب الدافئ الذي غمرني منذو نعومة أظفري، مصدر سعادتي

والدتي الحبيبة، متعها الله بالصحة والعافية،،،

إلى من علمني العطاء بدون إنتظار، وعلمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة

وصبر

والدي العزيز حفظه الله وأمد في عمره،،،

إلى من أفخر بهم وأعتز بوجودهم، من أينعو زهوراً في حديقة حياتي لتتم

سعادتي

إخوتي وزملائي،،،

إلى كل من علمني حرفاً إعتزافاً وإحتراماً لهم

أساتذتي الأجلاء،،،

إلى كل من فارقت روحه جسده فداء لهذا الوطن

إلى شهداء ثورة ديسمبر المجيدة

إلى كل محبي العلم والعلماء من بلادي

أهدي ثمرة جهدي المواضع هذا إليكم جميعاً،،،

الدارس

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين ، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على خير خلق الله أجمعين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم تسليماً كثيراً أما بعد،،، الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذه الدراسة وأتمنى من الله أن ينفع بها كل طالب علم في هذا المجال ، ثم الشكر أجزله لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وأخص بالشكر كلية الدراسات العليا والبحث العلمي على قبولي دارساً بها، الشكر والتقدير للدكتورة/ أميرة كرار، على آرائها السديدة وتوجيهاتها المفيدة ، وصبرها معي حتى رأيت هذه الدراسة النور، وأيضاً أشكر لكل العاملين بكلية الدراسات التجارية وعلى رأس قيادتها الدكتور صديق بلل إبراهيم ، والشكر أجزله إلى الأساتذة (عبدالسلام آدم حامد ، عباس محمد البشير ، أحمد الأمين أحمد ، عبدالسلام عبداللطيف ، هاله عبدالباقي) فجزاهم الله عني خيراً ، والشكر للأساتذة الذين منحوني جزءاً من وقتهم الغالي بتحكيم الإستبانة ، دكتور/ صديق إبراهيم بلل، دكتور/ عبدالسلام آدم حامد ، دكتور الطاهر أحمد دكتور/ ميسون علي أستاذ عماد الدين عيسى ، كما أتوجه بالشكر الخالص لأسرة القطاع الخدمي والشكر للأخ ورفيق الدرب عامر الجيلي ومحمد عبد الحي ، والأخ عبدالرحمن عبدالله بلة ، وكذلك أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى كل من ساهم معي برأيه وفكره من أصدقائي وزملائي خلال فترة الدراسة فلهم التحية والتجلة وجزاهم الله خير الجزاء.

والله الموفق،،،

الدارس

قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الاستهلال	1
ب	الإهداء	2
ج	الشكر والعرفان	3
د	المستخلص	4
هـ	Abstract	5
و	قائمة الموضوعات	6
ز	قائمة الجداول	7
ح	قائمة الأشكال	8
ط	قائمة الملاحق	9
الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)		
1	المقدمة	10
2	مشكلة الدراسة	11
3	تساؤلات الدراسة	12
3	أهداف الدراسة	13
4	الأهمية النظرية للدراسة	14
4	الأهمية التطبيقية للدراسة	15
5	التعريفات الإجرائية	16
8	هيكل الدراسة	17
الفصل الثاني (الإطار النظري)		
9	المبحث الأول: إدارة المعرفة	18
29	المبحث الثاني: الاداء المؤسسي	19
40	المبحث الثالث: التوجه بالسوق	20
47	المبحث الرابع: العلاقة بين المتغيرات	21
الفصل الثالث (منهجية الدراسة)		
50	المبحث الأول: النظرية المفسرة والداعمة للنموذج	22
52	المبحث الثاني: فرضيات الدراسة	23

الفصل الرابع (الدراسة الميدانية)		
61	المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات	24
87	المبحث الثاني: اختبار الفروض	25
الفصل الخامس (مناقشة النتائج والتوصيات)		
102	تلخيص الدراسة	26
103	مناقشة النتائج	27
111	التأثيرات النظرية والتطبيقية	28
112	محددات الدراسة	38
113	التوصية ببحوث مستقبلية	39
114	المصادر والمراجع	40
120	الملاحق	41

قائمة الجداول

رقم الصفحة	إسم الجدول	الرقم
15	مفهوم إدارة المعرفة من منظور عدد من الباحثين	1
30	مفهوم الاداء المؤسسي	(1-2)
34	مقارنة بين الكفاءة والفعالية	(2-2)
64	مقياس درجة الموافقة	(1/4)
66	تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة	(2/4)
71	التحليل العاملي الإستكشافي إدارة المعرفة	(3/4)
77	التحليل العاملي الإستكشافي الأداء المؤسسي	(4/4)
79	التحليل العاملي الإستكشافي للتوجه بالسوق	(5/4)
81	مؤشرات جودة المطابقإدارة المعرفة	(6/4)
83	مؤشرات جودة المطابقة الأداء المؤسسي	(7/4)
85	مؤشرات جودة المطابقة التوجه بالسوق	(8/4)
89	الإحصاء الوصفي لأبعاد الدراسة	(9/4)
90	اختبارات التوزيع الطبيعي	(10/4)
90	مؤشرات جودة النموذج إدارة المعرفة والأداء المؤسسي	(11/4)
92	قيم تحليل المسار من إدارة المعرفة والأداء المؤسسي	(12/4)
92	مؤشرات جودة النموذج بين التوجه بالسوق إدارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية	(13/4)
95	قيم تحليل المسار من العلاقة بين التوجه بالسوق إدارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية	(14/4)
96	مؤشرات جودة النموذج التوجه بالسوق إدارة المعرفة ورضا العاملين	(15/4)
98	قيم تحليل المسار من التوجه بالسوق إدارة المعرفة ورضا العاملين	(16/4)
99	مؤشرات جودة النموذج التوجه بالسوق إدارة المعرفة ورضا العملاء	(17/4)
99	قيم تحليل المسار من التوجه بالسوق إدارة المعرفة ورضا العملاء	(18/4)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	إسم الشكل	الرقم
11	مراحل تكوين الحكمة	(1-1)
12	تصنيف المعرفة	(1/2)
13	خصائص المعرفة	(2/2)
22	يوضح عمليات إدارة المعرفة	(3/2)
23	نموذج (Winnosky2001), لإدارة المعرفة	(4/2)
25	نموذج ليوناردو بارتون لإدارة المعرفة	(5/2)
27	نموذج إدارة المعرفة عند (Jennax & Olfman)	(6/2)
31	خصائص الاداء	(7/2)
32	أنواع الاداء المؤسسي	(8/2)
36	المحاور الأساسية بطاقة الاداء المتوازن	(9/2)
78	يوضح التحليل العاملي التوكيدي	(1/4)
89	يوضح التحليل العاملي التوكيدي	(2/4)
91	يوضح التحليل العاملي التوكيدي	(3/4)
95	العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي	(4/4)
98	العلاقة بين التوجه بالسوق إدارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية	(5/4)
99	العلاقة بين التوجه بالسوق إدارة المعرفة ورضا العاملين	(6/4)
99	العلاقة بين التوجه بالسوق إدارة المعرفة ورضا العملاء	(7/4)

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى إختبار الدور المعدل للتوجه بالسوق في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي. لتحقيق أهداف البحث تم تبني المنهج الوصفي التحليلي، حيث إستخدمت هذه الدراسة الإستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة غير إحصائية ميسرة بلغ حجمها (240) مفردة أُخذت من المؤسسات الخدمية العاملة بالسودان. لغرض تحليل البيانات إستخدمت هذه الدراسة طريقة النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال برنامج أموس (AMOS). أُجري التحليل على عدد (191) من الإستبانات التي كانت صالحة لذلك . كما تم إختبار الفرضيات المقترحة بإستخدام أسلوب تحليل المسار حيث أوضحت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة كان لديها تأثير إيجابي ذا دلالة احصائية في الأداء المؤسسي، على الرغم من أن بعض أبعادها لم يكن لها تأثير على بعض أبعاد الأداء المؤسسي. أشارت النتائج أيضاً إلى أن التوجه بالسوق كان لها تأثير إيجابي ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين بعض أبعاد إدارة المعرفة والأداء المؤسسي. جميع هذه النتائج تمت مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة. كما قدمت هذه النتائج العديد من التأثيرات النظرية والتطبيقية كان أهمها، أن أوصت متخذي القرار بالتركيز على إدارة المعرفة وعلى وجه الخصوص بالمحافظة على تشخيص وتخزين المعرفة وذلك لتأثيرها الإيجابي علي جميع أبعاد الأداء المؤسسي، كما أوصت هذه الدراسة متخذي القرار بتبني التوجه بالسوق لتأثيره الإيجابي علي العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي. من جهة أخرى، أقرت هذه الدراسة بوجود عدة محددات قدمت من خلالها توصيات للبحوث المستقبلية.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المعرفة ، الأداء المؤسسي، التوجه بالسوق، القطاع الخدمي

Abstract

The purpose of this study was to investigate the influence of Knowledge Management(KM) on Organizational Performance. In addition, this study aimed to examine the moderating effect of Market Orientation on the relationship between Knowledge Management on Organizational Performance. To achieve the research objectives, this study adopted analytical descriptive design. The survey was used to collect the data from a convenience sample of (240) among Sudanese industrial firms. This study employed structural equation modeling using AMOS software to analyze (191) valid cases obtained from the study population. The path coefficient analysis was used to test the proposed hypotheses. The findings revealed that Knowledge Management(KM) positively influences Organizational Performance, however, some components of Knowledge Management(KM) were found to have no influence on some components of Organizational Performance. The results also indicated that Market Orientation has a significant positive effect on the relationship between Knowledge Management(KM) and Organizational Performance. These findings were discussed in the light of previous literature. As a conclusion, the results offered useful implications to theory and practice; among which is that decision makers should pay more attention to Knowledge Management, particularly Knowledge Generation and knowledge storing; for their positive impact on all components of Organizational Performance. As well as, careful consideration should be given to adopting Market Orientation related; for its positive influence on the relationship between Knowledge Management and Organizational Performance. On the other hand, this study acknowledged several limitations and presented insightful suggestions for future research.

Key words:

Knowledge Management, Organizational performance, Market Orientation, Service Sector.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة:-

يشهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات والتطورات التي تؤثر علي جميع المنظمات، في ظل هذه البيئة المتغيرة برزت المعرفة كعنصر استراتيجي تنافسي، وذلك للدور الفعال الذي تلعبه المعرفة في نجاح المنظمات وتحولها نحو الاقتصاد المعرفي فضلاً عن دورها في تمكين المنظمات من مجابهة حدة المنافسة، والتحديات الناتجة عن عولمة الاعمال والتغيرات البيئة المتسارعة، الامر الذي جعل منظمات الاعمال تهتم بالموجودات المعرفية غير الملموسة التي تتمتع بها.

كما نلاحظ التغيرات الكبيرة التي طرأت علي العالم خلال العقدين الآخرين من القرن الماضي كانت تفوق بكثير ما شهده العالم في الفترات السابقة ، حيث تمر مؤسسات اليوم بمتغيرات اقتصادية اجتماعية وتكنولوجية ناتجة عن تحديات العولمة وتحديات التطور التكنولوجي والمعلوماتي ، مما أدي إلي ضرورة البحث عن إعادة التوازن في أداء أعمالها ، والعمل علي زيادة نوعية الخدمة وتحسين الأداء . لهذا بدء التركيز علي هذا الأمر وإعطائه أهمية كبيرة في تسيير المؤسسات ، فقد نال ولا يزال ينال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين في مجال الإدارة وتسيير ، وعليه فإن تحسين أداء المؤسسة يعتبر مشكلة معقدة في ظل التقنيات وتغير الأسواق ، وفي نفس الوقت لا بد منه .

كما يلعب التوجه بالسوق دوراً جوهرياً في تنمية وتطوير المنظمات نظراً للتغيرات المتسارعة التي فرضت علي المنظمات ، مما ساهم في ان تدار بأسلوب إداري هادي مبني علي توجيهات استراتيجية سوقية تمكنها من تجاوز واقعها الحالي المثقل بالكثير من العقبات والمشاكل وينقلها إلي مرحلة متقدمة تمكنها من تحقيق أهدافها .

مشكلة الدراسة:-

علي الرغم من ان عديد من الدراسات تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والاداء المؤسسي مثل ، دراسة (احمد الصاوي ، 2016م)، ودراسة (مريم ونوره ، 2016م) تأتي هذه الدراسة إسهاماً لسد الفجوات في الدراسات السابقة، الفجوة المعرفية الاولي تمثلت في ان هذه الدراسة قامت بأخذ ابعاد لإدارة المعرفة بصورة مختلفة تمثلت ابعادها في (تشخيص المعرفة ، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة ، تطبيق المعرفة)، أما الفجوة المعرفية الثانية تمثلت في تبني ابعاد مختلفة للأداء المؤسسي شملت (رضا العاملين، كفاءة العمليات الداخلية، رضا العملاء). أما الفجوة الاساسية التي عمدت هذه الدراسة علي سدها هي قياس الدور المعدل للتوجه بالسوق في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، بحيث نجد أن جميع الدراسات السابقة قد تناولت إدارة المعرفة و الاداء المؤسسي معاً الا ان الاختلاف يتمثل في أخذ التوجه بالسوق كمتغير معدل في العلاقة وهناك عدداً من الدراسات السابقة التي اخذت التوجه بالسوق كمتغير معدل مثل دراسة (Sung & Myung, 2014) وايضا دراسة (Antonion , 2013) . الذي يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة هو إختلاف البيئة التي ستجري فيها حيث ان معظم الدراسات السابقة تمت في بيئات مستقرة إقليمية واجنبية مثل دراسة (Shu-mei Tseny 2016). كما ان المجتمع المدروس في هذا البحث تمثل في القطاع الخدمي بعكس الدراسات السابقة التي اخذت القطاع الصناعي كمجتمع لها مثل دراسة (سليمان الفارس ، 2010م) ، علي الرغم من ان وحدة التحليل في هذه الدراسة هي مؤسسات ولكن مع ذلك تم إختيار حجم عينة دراسة كبير حيث بلغ 240 مفردة وذلك رغبة في التوصل إلي نتائج دقيقة يمكن تعميمها علي مجتمع الدراسة الكلي . أما في ما يخص منهجية الدراسة فقد تبنت هذا الدراسة فلسفة اللاتجاه الايجابي للمعرفة مقترنة بمنهجية كمية

وتصميم بحث وصفي تحليلي ، وهذا الامر لم يكن موضعاً في غير هذه الدراسة من الادبيات السابقة .

تساؤلات الدراسة :-

التساؤل الرئيسي:-

هل إدارة المعرفة تؤثر في الاداء المؤسسي في ظل التوجه بالسوق كمتغير معدل؟

التساؤلات الفرعية:-

- ما هو اثر إدارة المعرفة علي الأداء المؤسسي؟
- هل يؤثر تشخيص المعرفة علي الأداء المؤسسي ؟
- هل يؤثر اكتساب المعرفة في تحقيق الأداء المؤسسي؟
- هل يؤثر تخزين المعرفة في تحقيق الأداء المؤسسي ؟
- هل يؤثر تطبيق المعرفة علي الأداء المؤسسي؟
- هل هنالك علاقة بين التوجه بالسوق والأداء المؤسسي؟

اهداف الدراسة:-

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الجوانب التالية:-

- التعرف علي تأثير إدارة المعرفة علي الأداء المؤسسي .
- التعرف علي تأثير تشخيص المعرفة علي الأداء المؤسسي
- التعرف علي تأثير اكتساب المعرفة في تحقيق الأداء المؤسسي
- إختبار مدي تأثير تخزين المعرفة في تحقيق الأداء المؤسسي
- التعرف علي تأثير تطبيق المعرفة علي الأداء المؤسسي
- معرفة طبيعة العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء المؤسسي

- مدي تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي في ظل التوجه بالسوق كمتغير معدل

اهمية الدراسة:-

تتبع أهمية هذه الدراسة من إضافته للمعرفة ولمتخذ القرار علي حد سواء، حيث تشمل الأهمية النظرية والتطبيقية.

الأهمية النظرية:-

تمثل أهمية البحث بإضافته للواقع النظري أو المعرفي من حيث التوسيع والإضافة للنظرية الموجودة مسبقاً. تشمل الأهمية النظرية الجوانب التالية:

1. تسهم هذه الدراسة في إثراء النقاش العلمي من خلال فتح الباب لمعرفة ماهية أبعاد إدارة المعرفة الأكثر تأثيراً علي الأداء المؤسسي.
2. تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة الموجودة في الدراسات السابقة المحلية والعربية بمدي تأثير إدارة المعرفة علي الأداء المؤسسي.
3. تناولت الدراسة إضافة جديدة للمعرفة حيث استخدمت متغير معدل وهو التوجه بالسوق في العلاقة ما بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي
4. تعد هذه الدراسة أرضية قوية ونقطة انطلاق للدراسات العلمية المستقبلية في هذا الجانب.

الأهمية التطبيقية:-

تعكس أهمية البحث للواقع العملي، أي الإضافة المتوقعة للبحث لمتخذي القرار، وتشمل الجوانب التالية:

1. تبصير متخذي القرار بأكثر أبعاد إدارة المعرفة تأثيراً علي الأداء المؤسسي؛
وبالتالي التركيز عليه دون غيره من الأبعاد
2. توعية متخذي القرار بضرورة الإهتمام بإدارة المعرفة وما ها من آثار إيجابية متوقعة في عصر المعلومات الحالي
3. لفت نظر الشركات لضرورة إستيعاب التوجه التسويقي ضمن الإستراتيجيات الداخلية للشركة نظراً للمكاسب الناجمة عن ذلك
4. تبصير متخذي القرار بضرورة متابعة وقياس الأداء المؤسسي والتفريق بين الأبعاد المختلفة المكون له وكيفية زيادة فعالية كل بعد بما يعود بالنفع علي الشركة.

تنظيم الدراسة:

يتضمن هذا البحث خمسة فصول دراسية، حيث يحتوي الفصل الأول علي (الإطار العام للدراسة) والذي يشتمل علي مشكلة وتساؤلات الدراسة وأهداف الدراسة ومن ثم أهميتها وتعريفات لمفاهيم الدراسة. كما يحتوي الفصل الثاني علي (الإطار النظري للدراسة) والذي يشمل مقدمة الفصل، ومفاهيم الدراسة (إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي، التوجه بالسوق) من حيث التعريف والأهمية والأهداف والأنواع وخصائص ومميزات وأبعاد كل منها، وايضاً يتضمن العلاقة بين المتغيرات. يحتوي الفصل الثالث علي (منهجية الدراسة) والذي يشمل مقدمة الفصل، ونموذج الدراسة وفرضيات الدراسة وأسلوب الدراسة، وجمع المعلومات، وحجم العينة، وقياس متغيرات الدراسة. فيما يحتوي الفصل الرابع علي (تحليل بيانات الدراسة) والذي يشمل تحليل متغيرات الدراسة وعرض ملخص النتائج. أما الفصل الخامس فقد تم تخصيصه (لمناقشة نتائج وتوصيات الدراسة)، ويحتوي علي مناقشة النتائج والتوصيات وتأثيرات الدراسة ومحددات الدراسة التي تتمثل في جوانب القصور. والتوصية ببعض البحوث المستقبلية، وخلاصة الدراسة.

التعريفات الإجرائية (لمتغيرات الدراسة وابعادها):-

1. إدارة المعرفة: يقصد بها (إجرائياً) في هذه الدراسة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة وهي اكتساب المعرفة،خزن المعرفة،نشر المعرفة،وتطبيق المعرفة.(عبدالرحمن إدريس البقيري، 2016،ص 12)
2. تشخيص المعرفة: عملية مهمة وأساسية تساهم في اطلاق وتحديد شكل وعمق العمليات الأخرى وتبدأ هذه العملية بتعريف وتوضيح المعرفة والبحث عن مكان وجودها هل هي موجودة في عقول العاملين أم في النظام أم في الإجراءات وتحديد الفجوة بين موجودات المعرفة الحالية والمعرفة المطلوبة (سامي بن إبراهيم ، 2013 ، ص 20)
3. اكتساب المعرفة: يقصد باكتساب المعرفة تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلي الحصول علي المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية (المغربي ، عبدالحميد عبد الفتاح، 2009م ، ص 56).
4. تخزين المعرفة: هي عملية التقاط المعرفة واسترجاعها، وهناك طرق مختلفة منها: قواعد البيانات وغيرها،وعند اختيار طريقة التخزين والعرض يجب مراعات خصوصية العمل بالمنظمة وحاجة الأفراد ومتطلباتهم.(محمود علي الروسان 2010،76م،ص711)
5. تطبيق المعرفة : هي استعمال المعرفة وتطبيقها علي الواقع الفعلي والاستفادة منها في حل المشكلات واقتناص الفرص واتخاذ القرارات لتنعكس بسلع وخدمات وعمليات (إدريس ، ثابت عبدالرحمن ، المرسي ، جمال الدين محمد ، 2009م ، ص 35) .
6. الأداء المؤسسي : سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق أهداف الشركة علي أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة الشركة وبما

يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب (الخناق ، سناء عبد الكريم ، 2005م ، ص 36) .

7. رضا العاملين : هو توجيه الافراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء، حيث يحدد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من اجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى والتي تخلق قيمة للعملاء، ويركز هذا الجانب علي قياس قدرات العاملين ومستوي مهاراتهم ورضاهم عن العمل، ويقيس كذلك قدرات نظام المعلومات، نظام المكافآت والحوافز. (قلبو حسينة، 2015م، ص52).

8. كفاءة العمليات الداخلية: جميع الانشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها الشركة عن غيرها ويقيم هذا المنظور درجة نجاح الشركة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات العملاء(ادريس ، ثابت عبدالرحمن ، المرسي ، جمال الدين محمد ، 2009م ، ص 67).

9. رضا العملاء : ويقصد به جانب قطاعات السوق المستهدفة ويقيس نجاح المؤسسة في هذه القطاعات لتتحكم في أهداف نموها وتستخدم المؤسسات مقاييس مثل الحصة السوقية، عدد العملاء الجدد، رضا الزبون ويعتبر هذا الأخير مهماً جداً لأنه تؤدي إلي بقاء المؤسسات ما دام ناك زبائن تتعامل معهم ارباح وعوائد. (قلبو حسينة، 2015م، ص54)

10. التوجه بالسوق: عبارة عن ثقافة تعني وضع العميل في مركز الاهتمام وتسخير كافة إدارات المنظمة للعمل المقابل لمتطلباته وتوقعاته مع العمل علي تحقيق الارباح والالتزام بالسلوكيات المطلوبة لإنجاز الاعمال وتحقيق الاستجابة للمعلومات الاستخبارية والعمل علي نشرها وتبادلها في كافة ارجاء المنظمة. (صديق بلل وآخرون، 2017م، ص111)

الخلاصة:

لقد تناول هذا الفصل مقدمة الدراسة، ومشكلة الدراسة والتي تتمثل في الفجوة بين الدراسات السابقة، واسئلة الدراسة التي تم صياغتها في شكل تساؤلات رئيسية، والأهداف الرئيسية للدراسة، ومن ثم وضع الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة، كما تناول أيضاً التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة، وأخيراً تنظيم الدراسة. وعليه سنتناول في الفصل الثاني متغيرات الدراسة كمفاهيم رئيسية ثم العلاقة بين هذه المتغيرات من خلال ذكرها في الدراسات السابقة والتعليق عليها وكذلك محاولة التنبؤ بنتائج هذه العلاقة.

□ الفصل الثاني

الإطار النظري

تمهيد:

يتكون هذا الفصل من أربع مباحث، حيث يتناول المبحث الأول إدارة المعرفة، تعريفها وأهميتها، وأهدافها، وأبعادها المختلفة. بينما يتناول المبحث الثاني الأداء المؤسسي، تعريفه وأهميته، وأبعاده، ونبذة عن بطاقة الأداء المتوازن. أما المبحث الثالث فتناول التوجه بالسوق، تعريفه، وأهميته. في حين أن الفصل الرابع ناقش العلاقة بين المتغيرات المختلفة للبحث. تأتي هذه الفصول تباعاً كما يلي:

المبحث الأول

إدارة المعرفة

تمهيد: أصبحت المعرفة شكل ثورة حقيقية لكل من الافراد والجماعات والمنظمات، فهي الاداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها ومباشرة انشطتها، من اجل تحقيق أهدافها بكفاءة، وبالإضافة إلي أن المعرفة لتمييز المنظمات وارتقائها ونجاحها.

لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الامثل لرأس المال الفكري وتحويله إلي قوة انتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المنظمة. (نجم عبود نجم ، 2005 ، ص23)

مفهوم المعرفة:

لم يتفق كتاب المعرفة علي تعريف واحد لمفهوم المعرفة، فقد تعددت التعريفات واختلفت حسب الزاوية التي ينظر بها علي كتاب ومن أهم التعريفات:

عرفت المعرفة علي (أنها هي عبارة عن موجودات غير منظورة للمنظمة وتشمل الخبرة الواسعة والاسلوب المتميز للإدارة والثقافة المتراكمة للمنظمة). (ياسر

بشير، 2017م ، ص8) كما عرفت المعرفة بأنها (هي نتائج معالجة البيانات، التي تخرج إذ تصبح معرفة بعد استيعابها، وتكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلي الخبرة التي تقود إلي الحكمة (مريم، 2016م، ص4) في حين نظر إلي المعرفة بأنها (هي أحد العناصر الاساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتدرج إلي البيانات ثم إلي معلومات ثم إلي معرفة ثم إلي حكمة وهذه الاخيرة هي اساس الابتكار. (قلبو حسنية، 2015م، ص4) واشير إلي المعرفة بأنها (هي مزيج من المفاهيم والافكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الافعال والقدرات). (سامي بن إبراهيم، 2013م، ص11)

وبينت المعرفة بأنها (تركيب من البيانات والمعلومات، وهي الإيمان الذي يزيد من قدرة الوحدة الإدارية علي العمل الفعال، وهي عبارة عن ذلك المزيج من الخبرة، التعلم التراكمي والمعلومات المنظمة، والتي تم تحليلها، لتصبح مفهومة وقابلة للتطبيق في موقف قراري محدد). (عبدالرحمن الجاموس، 2013م، ص30)

ومن خلال المفاهيم السابقة يستخلص الباحث أن المعرفة:

* موجودات غير منظورة تقود لتملك الخبرة.

* هي سلسلة متكاملة، تبدأ بالبيانات وثم إلي المعلومات ويؤدي إلي معرفة، وعمل مثمر يخدم المجتمع.

* تستخدم لأداء الاعمال واتخاذ القرارات وتحقيق الاهداف.

* ومن التعاريف اعلاه يمكن النظر إلي المعرفة من خلال سلسلة من المراحل:

تبدأ بالبيانات ثم المعلومات، ثم الحامل والتفكير وصولاً إلي الحكمة (قمة المعرفة) في الشكل التالي:

شكل رقم (1-1) مراحل تكوين الحكمة



المصدر: العلي عبدالستار، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، 2009م، ص114.

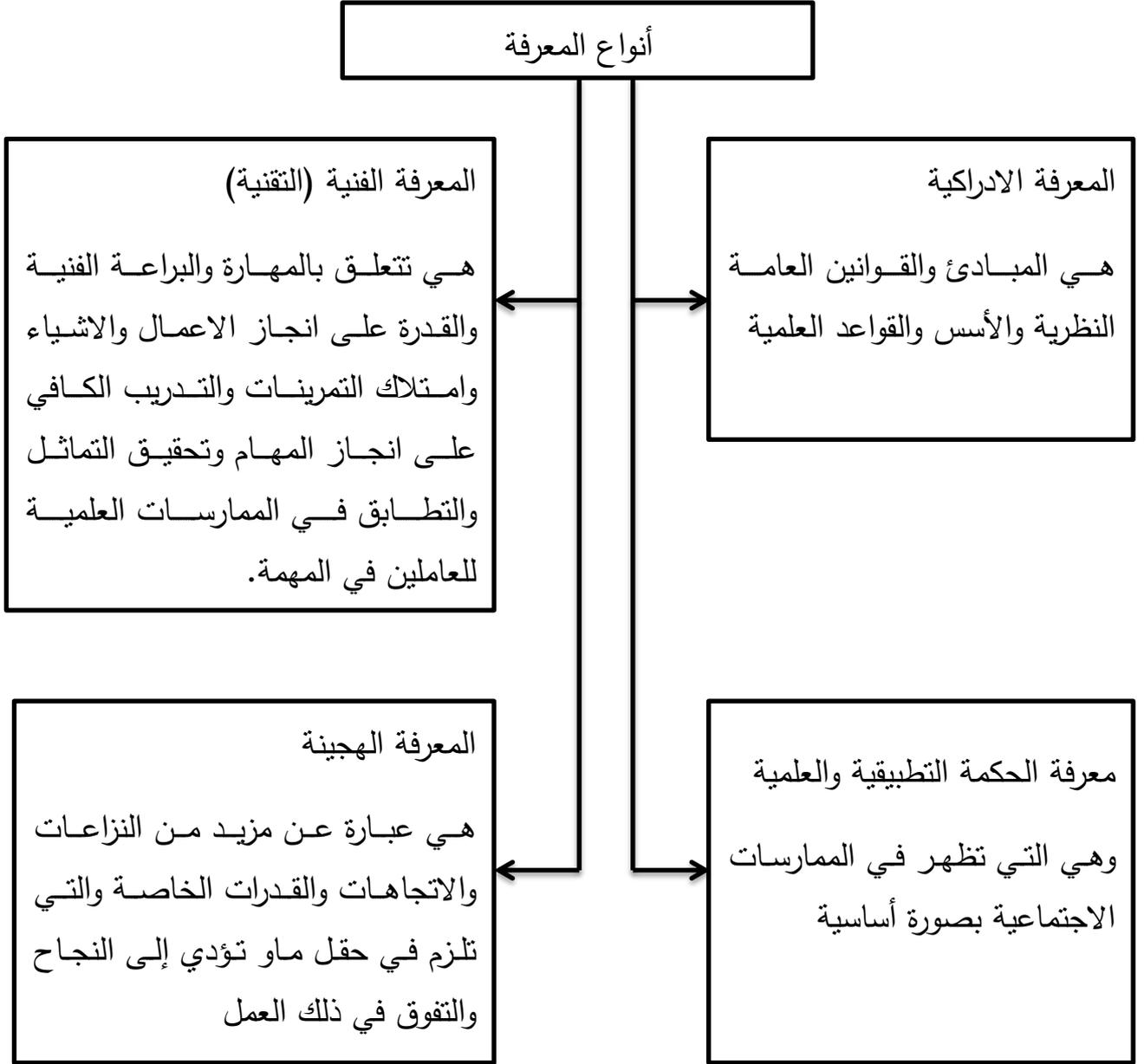
يتضح من الشكل السابق أن المعلومات مرتبطة بالبيانات وبالمعرفة والمعرفة هي حصيلة نهائية لاستخدام المعلومات من قبل صناع القرار والمستخدمين الآخرين، الذين يحولون المعلومات إلى معرفة، وعمل مثمر يخدم المجتمع. (العلي وآخرون، 2009م، ص114)

أنواع المعرفة:

المعرفة لا تتصف بشكل محدد لا يمكن وضعها في إطار واحد، فما تقدمه المنظمة ما هو إلا جزء يسيراً مما تمثله من معارف، وكذلك ما يفصح عنه الفرد ما هو إلا القليل مما يمتلكه من معرفة.

لذا فقد تم تصنيف المعرفة إلى عدة تصنيفات من قبل الباحثين بهذا المجال فإن الاغريق القدماء قسموا المعرفة إلى اربعة اقسام رئيسية هي: (أحمد الصاوي، 2014م، ص19)

الشكل رقم (1/2)

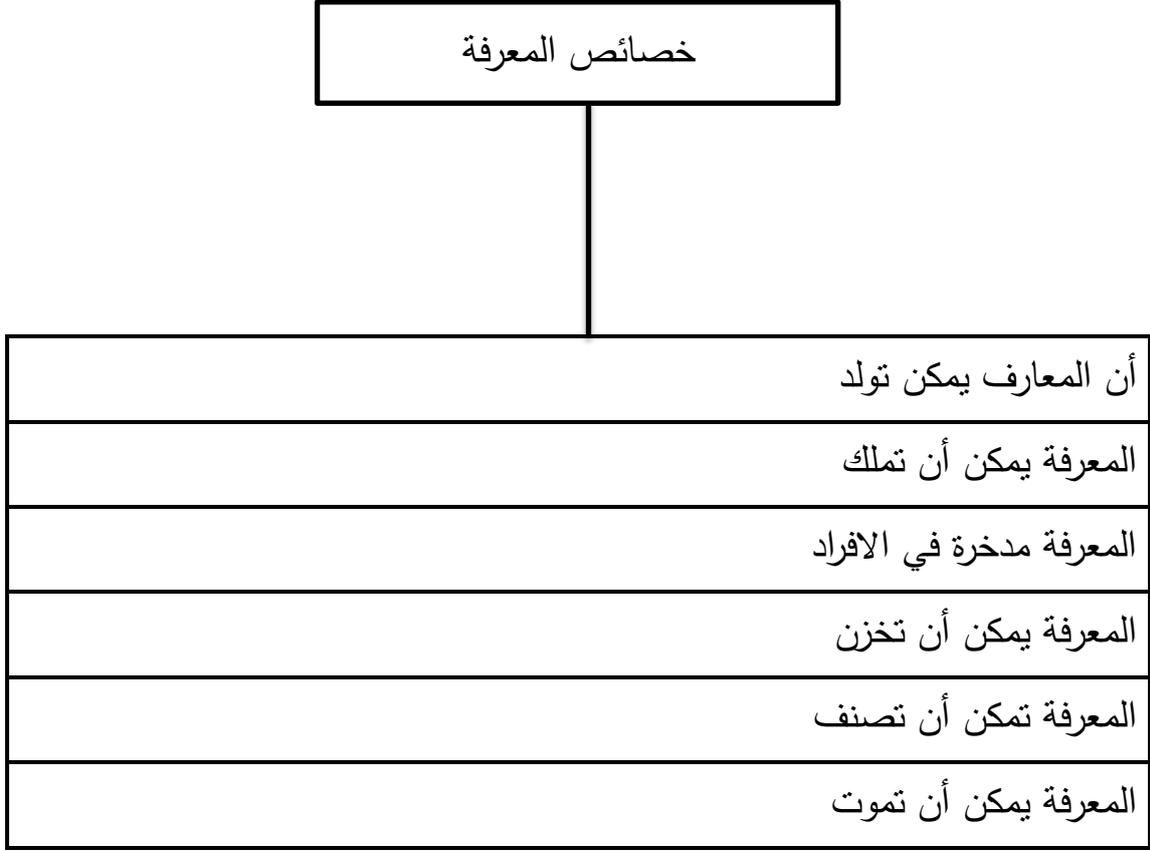


المصدر: إعداد الدارس، نقلاً عن (أحمد الصاوي، 2014م، ص19)

خصائص المعرفة:

المعرفة مزيج لا ملموس من الخبرات والمفاهيم والافكار، هذه السمة جعلت من الصعب تحديد ابعاد المعرفة وصعبة القياس وذلك جعل الباحثين ينشرون إلي مجموع من الخصائص كما اشار إليها (هوتسيل وبيل، إلي أنها تتمثل في: (صولح

سميرة، 2013م، ص5)



المصدر: إعداد الدارس ، نقلاً عن (صولح سميرة، 2013م، ص5)

مصادر المعرفة:

يعرف مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة واكد علي أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة، للأفراد، ويمكن الإشارة إلي أهم مصادر المعرفة التي تقسم إلي قسمين هما: (أحمد الصاوي ، 2014م، ص32).

أولاً: المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات افراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها علي الاستفادة من تعلم الافراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة.

ثانياً: المصادر الخارجية:

المصادر الخارجية للمعرفة هي تلك المصادر التي تظهر في المؤسسة المحيطة، التي تتوقف علي نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في المجال، أو الانتساب إلي التجمعات تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن الامثلة هذه المكتبات الانترنت.

مفهوم إدارة المعرفة:

أن من أهم مقومات نجاح المنظمات قدرتها علي اللحاق بأحدث التغيرات في البيئة والحفاظ علي قدرتها علي المنافسة والبقاء في السوق في ظل ثروة تكنولوجيا المعلومات. التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها ادي إلي وجود حاجة ماسة إلي تنظيم وإدارة هذه المعلومات من قبل المنظمات والتي عليها أن توظف الذكاء الجماعي للاستفادة القصوي منه في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسات ومساندة صناعة القرار. (حمادي، عبلة، 2013م، ص7)

يقوم مفهوم إدارة المعرفة، بتوفير المعلومات واتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة والمستفيدين من خارجها، حيث يركز علي الاستفادة القصوي عن المعلومات المتوافرة في المؤسسة والخبرات الفردية الكامنة، في عقول موظفيها، ولذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الامثل لرأس المال الفكري

وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في أداء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة. (الطاهر، 2012م، ص24)

بالرغم من تزايد الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لها حيث يختلف من شخص لأحد ويمكن إدراج مجموعة من التعاريف كما يلي:

الجدول رقم (1) يوضح بعض التعاريف للباحثين لمفهوم إدارة المعرفة:

الجدول رقم (1) مفهوم إدارة المعرفة من منظور عدد من الباحثين

الباحثين	تعريف إدارة المعرفة
(ياسر بشير، 2017م، ص3)	هي عملية تقوم من خلالها المنظمة باستخدام ذكائها الجماعي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
(قلبو حسنية، 2015م، ص12)	هي الاداة النظامية الواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها واستغلالها، وجمعهم وتنظيمها، ونشرها واستخدامها واستغلالها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة.
(أحمد الصاوي، 2014م، ص23)	هي الفن في خلق القيمة من الموجودات غير الملموسة للمنظمة.
(داسي وهيبة، 2014م، ص54)	هي اكتشاف وتطوير، وتسليم، واختصاص المعرفة من داخل وخارج المنظمة. من خلال عملية إدارية متكاملة

لتلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية.	
هي المصطلح المعبر عن العمليات والادوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وادائها الزبون بقصد ومن بالمنظمة لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الاعمال للوصول إلي افضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الامد والتكيف.	(مبارك بوعشة وآخرون، 2012م، ص10)
هي عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلي قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية من اجل اكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول علي ولاء والتزام العملاء.	(نضال محمد، 2011م، ص29)

المصدر: من إعداد الدارس

ومن خلال ما سبق يستخلص الباحث بأن إدارة المعرفة هي:

* إدارة المعرفة هي العقل المكون للمنظمة.

* إدارة المعرفة هي عملية تشمل كل من جمع، تنظيم، النشر واستخدام المعرفة.

* تشمل إدارة المعرفة كل من المعرفة الضمنية والصريحة.

* تهتم إدارة المعرفة باستثمار الموارد المعرفية لبناء القواعد المعرفية التي تمكن من

خلق قيمة، من خلال التعلم.

أهداف إدارة المعرفة:

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها إدارة المعرفة والمجالات التي تعمل فيها إذ أن إدارة المعرفة تسعى من خلال تحقيقها لأهدافها إلى تحقيق أهداف المنظمة التي انشئت بها.

هناك مجموعة من الاهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي علي النحو التالي:

(أحمد الصاوي، 2014م، ص28)

- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة.
- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة.
- نقل المعرفة الكامنة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق افضل النتائج.
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات مبتكرة.
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
- ابعاد إدارة المعرفة (من حيث عمليات إدارة المعرفة).

تناولت اغلب المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة علي أنها عملية وقد اشار اغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك فعمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، لذا اغلب الباحثين رسم هذه العمليات علي شكل حلقة وقد اختلف الباحثون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات وقد اشار اغلبهم إلى العمليات الجوهرية وهي: (تشخيص المعرفة، اكتسابها، خزنها وتطبيقها). (صولح سميرة، 2013م، ص15)

أولاً: تشخيص المعرفة:

يعد تشخيص المعرفة المفتاح الرئيسي لمشروع إدارة المعرفة وعملية مهمة وأساسية تساهم في اطلاق وتحديد شكل وعمق العمليات الأخرى تبدأ هذه العملية بتعريف وتوضيح المعرفة والبحث عن مكان وجودها هل هي موجودة في عقول العاملين أم في النظام أم في الإجراءات وتحديد الفجوة بين موجودات المعرفة الحالية والمعرفة المطلوبة وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول وتعد عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الاشخاص الحاملين لها ومواقعهم ومكان هذه المعرفة في القواعد، كما تعد من أهم التحديات التي تواجه المنظمات ويوضح الباحث في إدارة المعرفة أنه بمراجعة كثير من ادبيات في مجال إدارة المعرفة فإن هذه العملية تتطلب تشكيل فريق متكامل من مختلف التخصصات في الجهة يتميز اعضاءه بالرؤية الواضحة والتأهيل العلمي العالي والقدرات العالية في التفكير والبحث والتحليل والاتصال والرغبة في العمل الجماعي. (سامي بن إبراهيم، 2013م، ص 20)

ويري الباحث مما سبق أن عملية تشخيص المعرفة هي عملية توضيح الفرق بين المعرفة الموجودة والمعرفة المطلوبة.

ثانياً: اكتساب المعرفة:

أن المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وقد اشار العديد من الكتاب إلي أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الاقدم والزبائن والعاملين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية

والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقلها وتحويلها من ضمنية إلي واضحة والعكس، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية، وقد تكون من مصادر خارجية تتولي إدارة المعرفة احضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات الفيديوية والشبكة العالمية (الانترنت) وغيرها، كما تحمل المشاركة علي المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، ومن الابحاث عن الصناعة والابحاث الاكاديمية، ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة. (مريم، نورة، 2016م، ص24)

ويستنتج الباحث مما سبق أن اكتساب المعرفة هي عملية القدرة علي الخلق للمعرفة من كافة مصادرها الداخلية والخارجية وإمكانية نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلي واضحة مما يمكن من خلق الإبداع المعرفي للمؤسسة.

ثالثاً: خزن المعرفة:

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير إلي أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي حملها الافراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جداً لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف أو ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية. لأن هذه الاخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة. والتي يعرفها (Slein and Zwass) بأنها (الطرق التي من خلالها تؤثر علي معرفة الماضي وخبراته واحداثه في الانشطة التنظيمية الحالية)، التي تشير إلي المعرفة الصريحة المصنفة، حيث يقصد بها العلاقة المحددة، المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين تأتي نتائجه في زمان ومكان محددين.

كما يشير أيضاً إلي حفظ المعرفة يجب أن يكون علي أساس انتقائي وأن يكون علي أساس، فرز للمعرفة المنظمة الأمر الذي يتطلب دوراً خاصاً لإدارة المعرفة من خلال مراعاة توفر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة.

وأن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في اشكال هي:

الافراد: هم حفظة الخبرات يجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ علي خبراتهم من خلال نظم الحوافز والتشجيع وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.

الحواسب: تعتبر من الوسائل الشائعة الآن في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل في مساحات التخزين بها. (داسي وهيبه، 2014م، ص67)

في حين يري الباحث مما سبق أن عملية خزن المعرفة هي جسراً بين عملية اكتساب المعرفة واسترجاعها.

رابعاً: تطبيق المعرفة:

أن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة يري (السكرانة، بلال خلف) أن تطبيق المعرفة أهمية عملية في عمليات إدارة المعرفة، ولن تقود العمليات إلي تحسين الاداء مثلما يقوم به تطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العملية الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، والنتيجة الحتمية لذلك تصبح المعرفة قوة وثروة في آن واحد إذا تم تطبيقها.

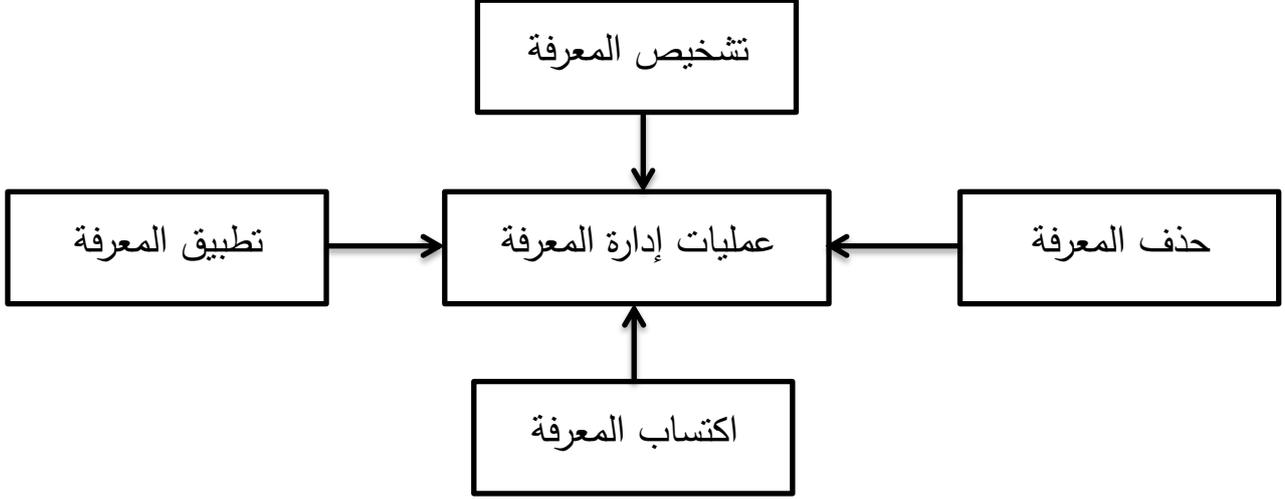
كما اورد (الجاموس، عبدالرحمن) في أن التطبيق الفعال للمعرفة يساعد الشركات في زيادة فاعليتها وتخفيض تكاليفها والتحديد الدقيق والتوزيع الكفاء لا

يحقق فائدة للمنظمة ما لم تطبق هذه المعرفة إذ لا بد من الاهتمام بتطبيق المعرفة بشكل صحيح ودقيق لتحقيق الميزة التنافسية، لا بد أن يؤدي تطبيقها إلى التعلم. ويرى (الكبيسي، صلاح الدين) أن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة، التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها:

- الفرق متعددة الخبرات الداخلية.
 - مبادرات العمل ومقترحات الخبير الداخلي.
 - اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة.
 - التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين.
 - عملية تطبيق المعرفة تستهدف تحقيق أهداف النمو والتكيف للمنظمة فلا بد من ترابط استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية الرئيسية للمنظمة. بالتالي ينبغي أن تطبق المعرفة على الأهداف الاستراتيجية.
 - من خلال استخدام نماذج إدارة المعرفة تستطيع المنظمة استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ. (أحمد الصاوي، 2016م، ص55)
- يشير الدارس أنه أيضاً يمكن تعريف عملية تطبيق المعرفة على أنها (هي الغاية النهائية لعمليات إدارة المعرفة وتعني القدرة على الاستفادة القصوى من المعرفة بصورة فعالة تمكن من تحقيق أهداف وغايات لجميع أصحاب المصلحة بالمنظمة بكفاءة وفاعلية عالية).

الشكل رقم (3/2)

إعداد الدارس : الشكل يوضح عمليات إدارة المعرفة



نماذج إدارة المعرفة:

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم توجيه جهود وانشطة إدارة المعرفة في الشركات في بناء استراتيجياتها وافترضاها الأساسية، نعرض فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات.

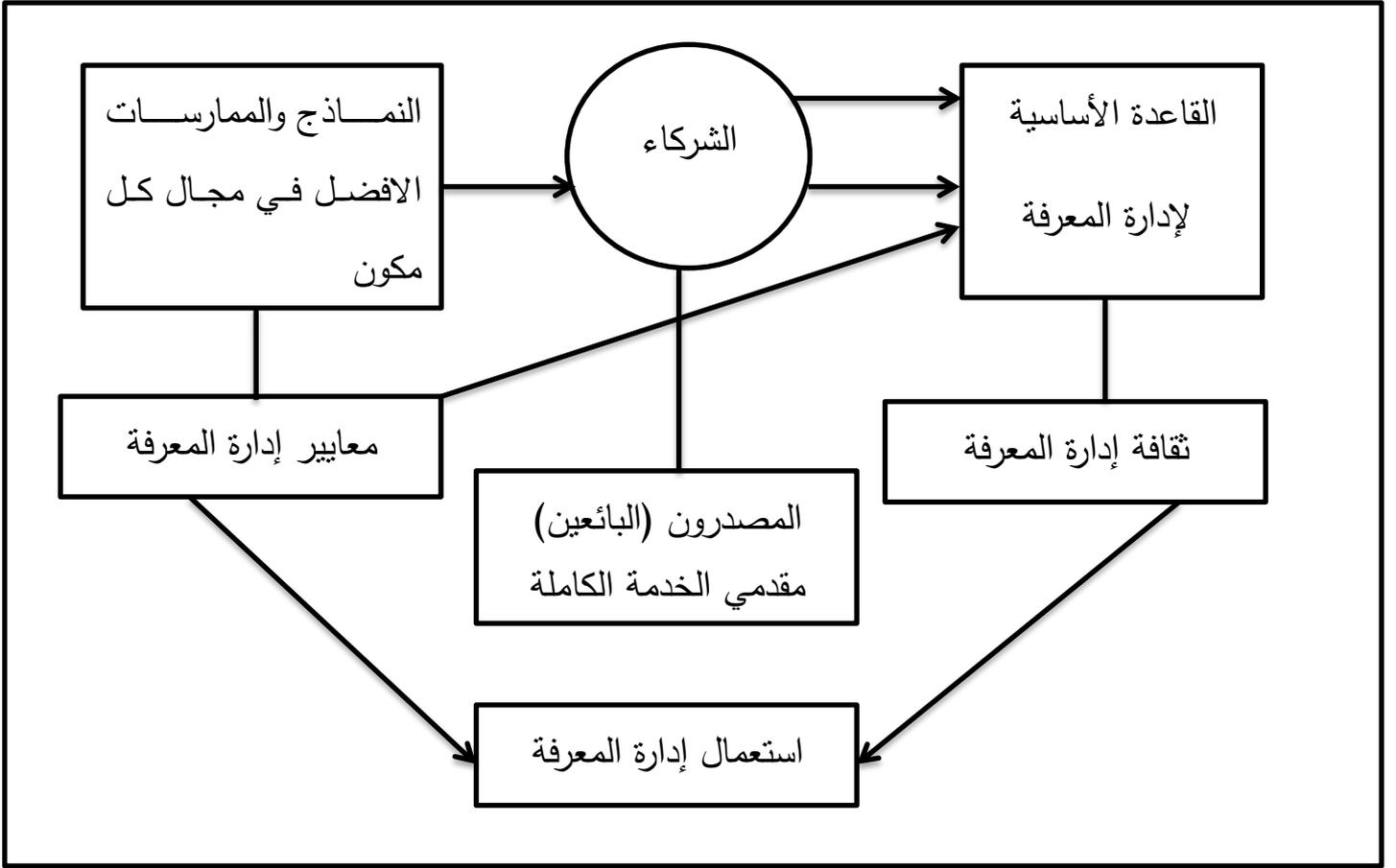
نموذج [Winnosky]: لإدارة المعرفة:

قدم (Winnosky2001) نموذج لإدارة المعرفة يشير إلى أن المعرفة خبرة بدون بداية ونهاية لذلك فإن إدارة المعرفة عبارة عن سلسلة دائرية مكونة من أربعة مكونات متفاعلة هي:

- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة: وتتضمن البيانات والمعلومات المتداولة.
- ثقافة إدارة المعرفة: إذ تحدد هذه الثقافة التكنولوجيا وتأتي بالاستراتيجية والممارسات الملائمة.

- أهداف إدارة المعرفة: وتتمثل في تحسين قدرات المنظمة من خلال استغلال مواردها بصورة كفؤة.
- معايير إدارة المعرفة: وتشير إلى افضل الممارسات للعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن والتكنولوجيا مقارنة بالمنافسين.

شكل رقم (4/2) نموذج (Winnosky2001,) لإدارة المعرفة:



Source Dennis, w. Winnosky (2001) Building Know Leolg emanagment Electronic Government, Managment Concpls Virginia, P 6.

نقلًا عن (أحمد الصاوي، 2016م، ص59).

نموذج (Leonard Bawton):

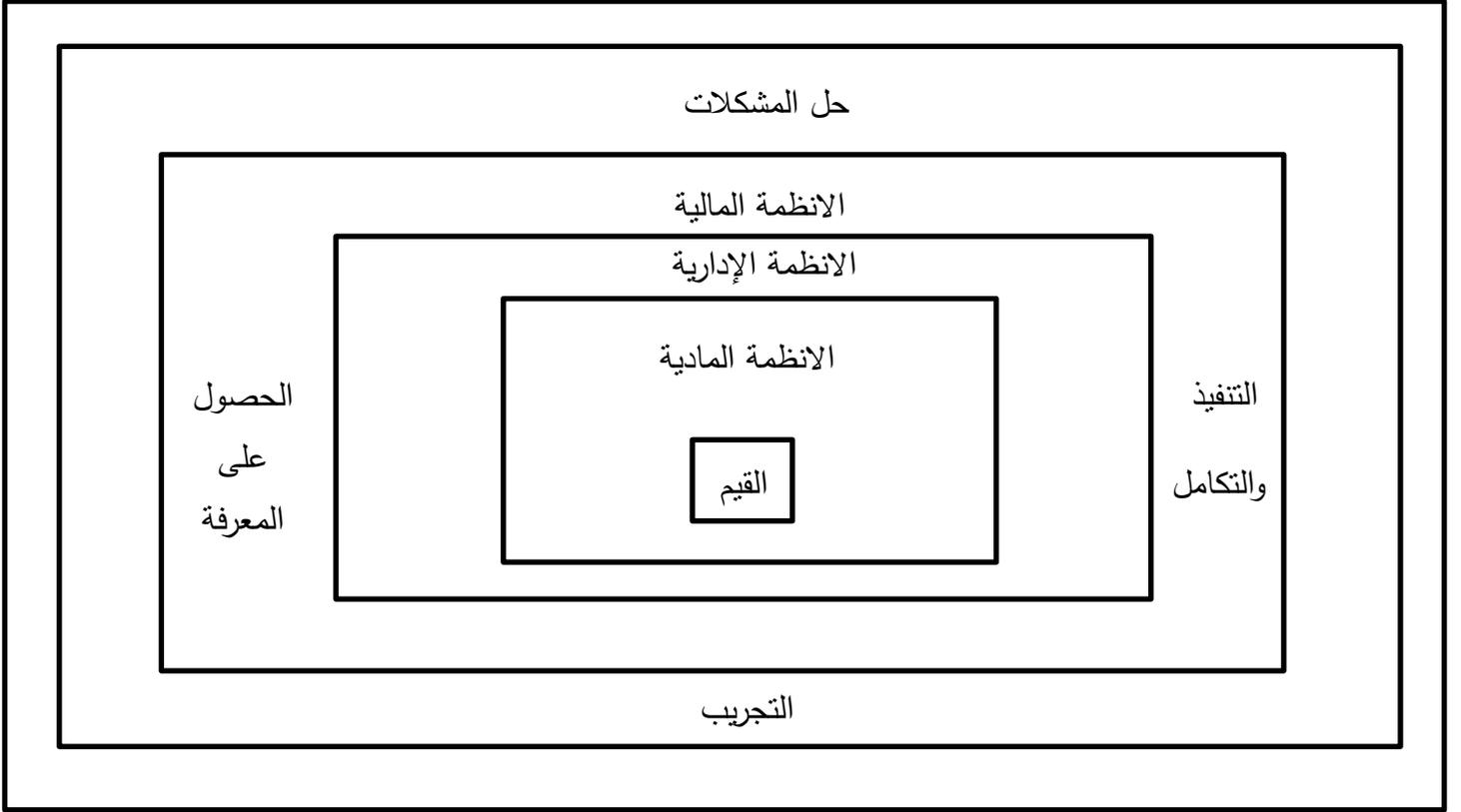
يقوم هذا النموذج علي أساس أن المعرفة هي الشركات تتمثل مقدره جوهريه (Core Lcapability)، هذه الاخيرة يمكن أن تتجسد وفقاً لأربعة اشكال وهي:
* قد تكون في شكل مادي والمتجسدة في براءة اختراع مثلاً، حيث يمكن رؤيتها ولمسها.

* قد تكون مجسدة في الانظمة الإدارية أي في طريق تعلم الاشياء الاكثر فعالية.

* قد تكون المهارات الصريحة والكامنة للعاملين أي في القدرات الفردية التي تجلب إلي أو تطور ضمنها من خلال التجربة والخبرة.

* قد تكون أيضاً فيما يسميه (ليوناردو) معايير السلوك في موقع العمل أو كما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

الشكل رقم (5/2) نموذج ليوناردو بارتون لإدارة المعرفة



يوضح الشكل رقم (1-6) أن إدارة المعرفة يمكن أن نراها ويلمسها، أو في شكل أنظمة إدارية مجسدة في طرق التعلم أو في شكل مهارات صريحة وكامنة للعاملين، وأخيراً توجد فيما يسميه ليوناردو بارتون بالقيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل.

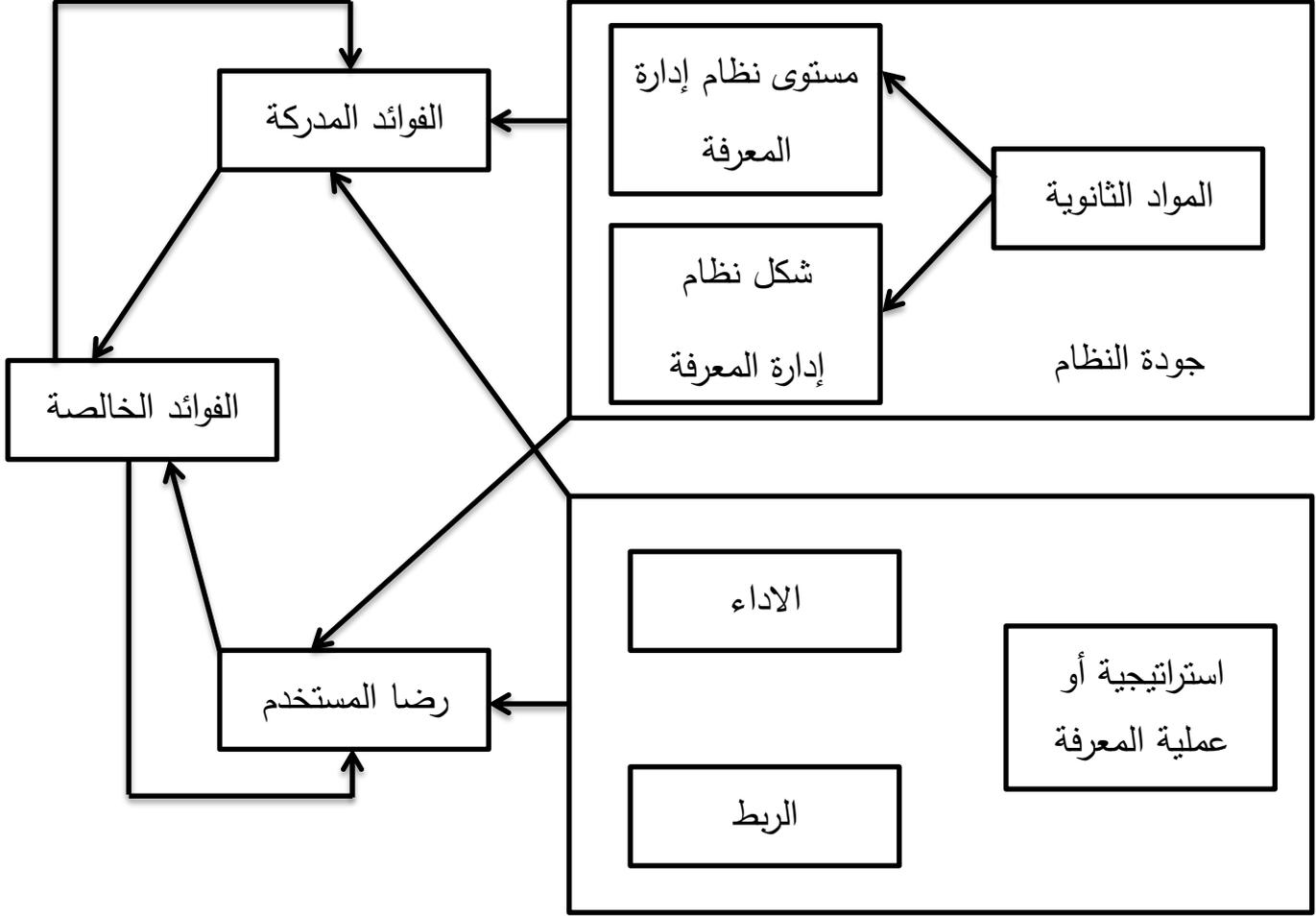
نموذج (Jennax & Olfman): قدم (Jennax & Olfman, 2004: 146)

يستند علي استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن ابعاد 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 المستوي 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 الشركة) ككل.
- الأثر الجمعي: يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلي تحسين جودة أدائه في موقع وذلك ينعكس بدوره علي أداء المؤسسة ككل.

الشكل رقم (6/2)

نموذج إدارة المعرفة عند (Jennax & Olfman)



المصدر: نضال محمد، إدارة المعرفة وأثرها علي تميز الاداء، 2011م، ص39.

مبررات التحول إلي إدارة المعرفة:

اشارت العديد من الدراسات والتي اجريت حول مبادرات إدارة المعرفة إلي أن المنظمات التي اعتمدت هذه المبادرات حققت العديد من الفوائد يمكن أن نجملها في

الآتي: (ياسر بشير، 2017م، ص15)

1] تحسين عملية اتخاذ القرارات: إذ تتخذ القرارات بشكل اسرع خاصة في المستويات الإدارية الوسطي والدنيا وباستخدام موارد اقل وبشكل افضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات العليا.

2] تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بطريقة افضل إذ أنه ليس هناك حاجة ماسة لشرح وتوضيح تلك القرارات.

3] يصبح الموظفون اكثر قدرة علي المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم والوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم.

4] يصبح الموظفون أكثر وعياً فيما يتعلق بعمليات التشغيل ومحتوي وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء وسياسات المنظمة وإجراءاتها، وبالتالي فانهم يتفهمون ما يحدث بشكل افضل.

5] يصبح الموظفون اكثر وعياً لما يحدث في بيئة العمل.

6] يصبح الموظفون اكثر قدرة علي التعاون فيما بينهم بصورة افضل.

7] قدرة المنظمة علي تحسين العمليات الداخلية الأمر الذي يؤدي إلي خفض التكاليف.

8] العمل علي تحسين الإبداع داخل المنظمة.

المبحث الثاني الأداء المؤسسي

تمهيد:

بصفة عامة الاداء هو النشاط الذي تحقق به المؤسسة أهدافها وتميزها عن المؤسسات الأخرى، فالأداء له دور كبير في بقاء واستمرار المؤسسة. (صولح سميرة، 2013م، ص34)

ويعتبر الاداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، لذا يعد الاداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، بل تكاد تكون الظاهرة شاملة لكافة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الاداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلي إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد لهذا العنوان ويعود ذلك لاختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المؤسسات والمدراء في دراسة الاداء وقياسه، والتي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف والاتجاهات التي تسعي المؤسسة لتحقيقها. (قلبو حسينة، 2015م، ص34)

مفهوم الاداء المؤسسي:

تعددت وتنوعت مفاهيم الاداء نتيجة اختلاف الدارسين والكتاب في موضوع الاداء وتنوع زاوية تناولهم له وذلك من خلال تناولهم للمفهوم علي مستوي الفرد والمنظمة وكذلك في تناولهم للمفهوم من حيث المحصلة أو الناتج المتوقع الوصول له من خلال الاداء.

يوجز الباحث ما اتيح له من الدراسات السابقة حول موضوع الاداء المؤسسي في الجدول التالي:

جدول رقم (2-1) يوضح مفهوم الاداء المؤسسي

المصدر	مفهوم الاداء المؤسسي
(مريم، نورة، 2016م، ص 31)	(هو العمليات التي تتضمن اتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلي أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وامكانيات معينة).
(أحمد الصاوي، 2016م، ص 127)	(عملية اكتشاف وتحسين تلك الانشطة التي تؤثر علي ربحية الشركة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء الشركة في الماضي والمستقبل بهدف تقويم مدي تحقيق الشركة للأهداف المحددة في الوقت الحاضر).
(قلبو حسينة، 2015م، ص 35)	(قدرة المؤسسة علي الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال).
(سوزان صالح، 2008م، ص 154)	(انعكاس لقدرة منظمات الاعمال وقابليتها علي تحقيق أهدافها).
(صولح سميرة، 2013م، ص 35)	(المنظمة المتكاملة لنتائج اعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية)

المصدر: من إعداد الدارس.

وبناءً علي المفاهيم السابقة يستخلص الباحث أن الاداء هو:

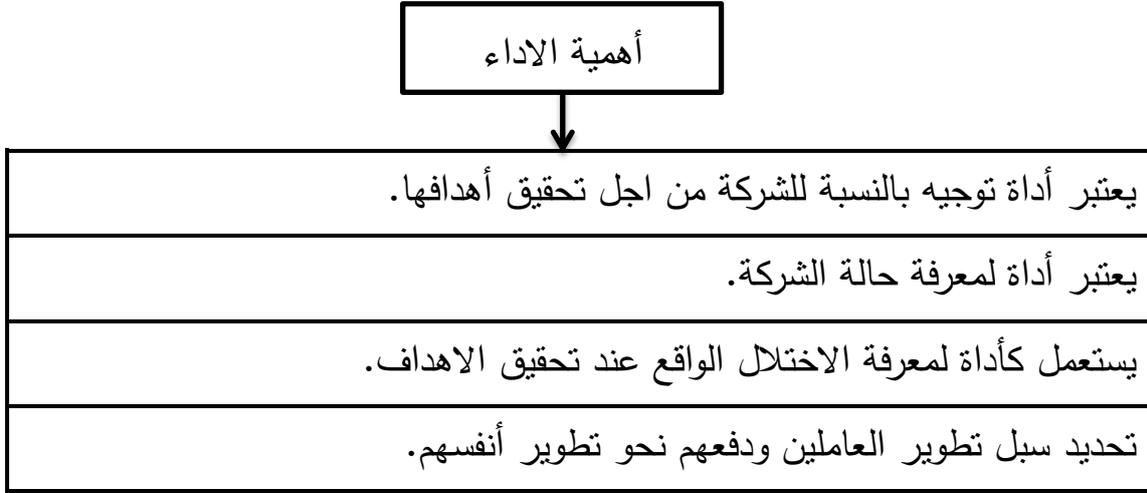
- مجموعة من العمليات تتم بأساليب ووسائل عن طريقها يتم تحقيق أهداف النشاط.

- جهد يهدف إلي النجاح والتحسين للأنشطة في الحاضر والمستقبل.
- نظام متكامل يتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية.

أهمية الاداء وخصائصه:

يمكن تلخيصها في النقاط التالية (بلاسكه، صالح، 2012م، ص3)

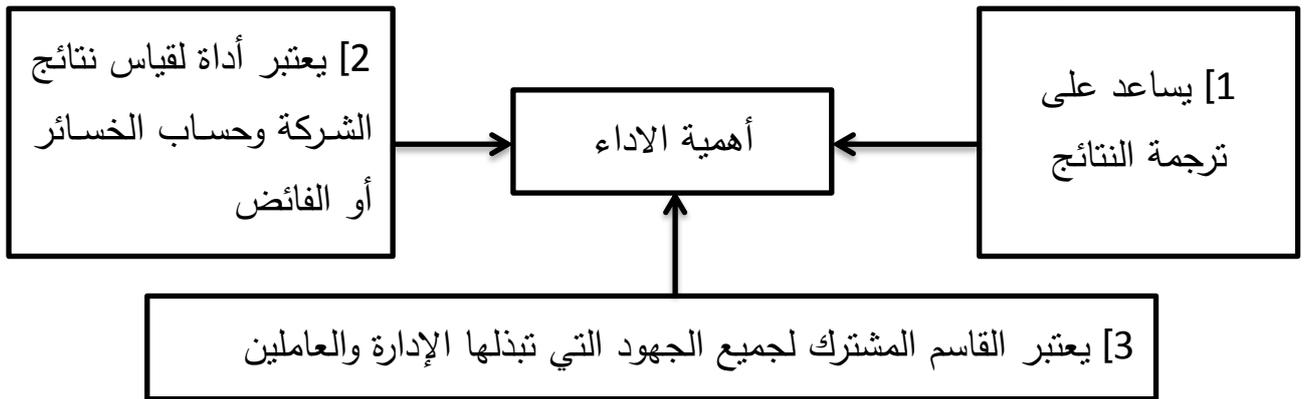
أهمية الاداء: الشكل رقم (1-2)



المصدر: من إعداد الدارس، نقلاً عن (بلاسكه، صالح، ص3)

خصائص الاداء:

الشكل رقم (7/2)



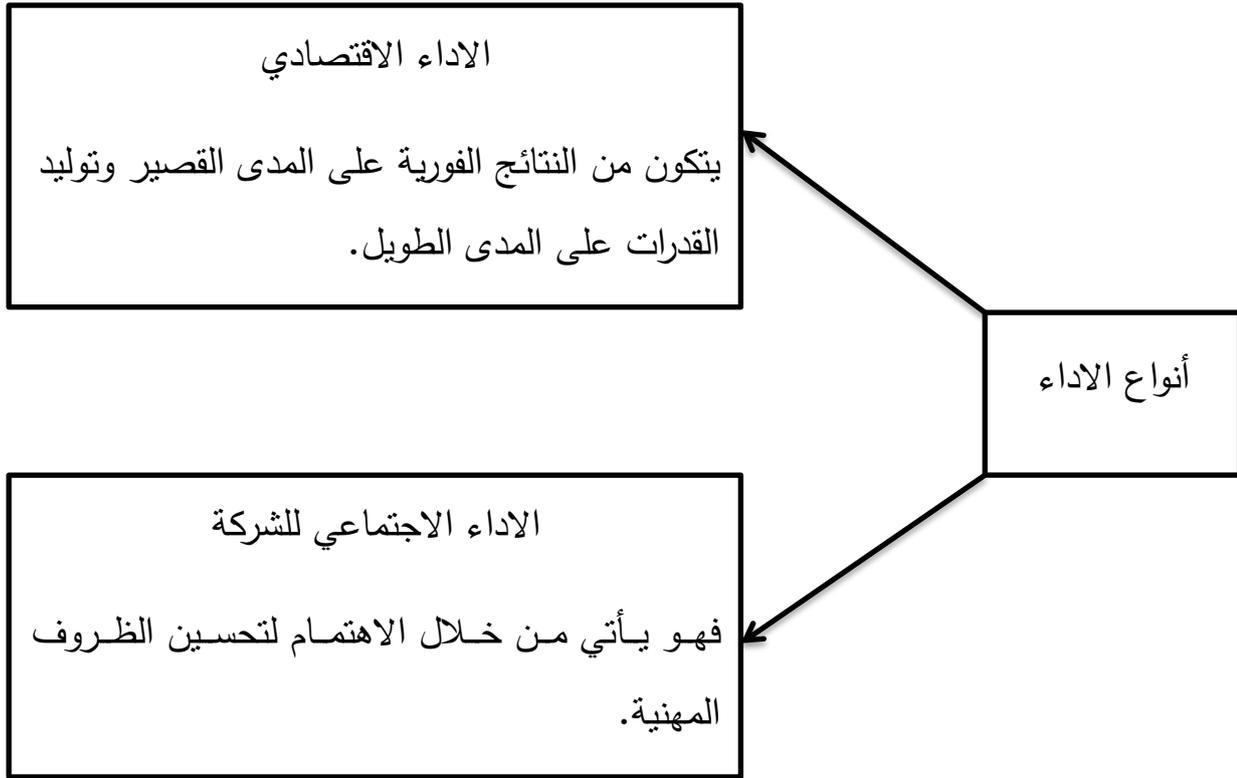
المصدر: من إعداد الدارس نقلاً عن (يوسف، اليساني النابلسي 2014، ص 49)

أنواع الاداء المؤسسي:

لقد اختلف معظم الباحثين في تحديد وحصر أهم أنواع أداء المنظمات،
حسب تصنيفات الباحثين ينقسم الاداء إلى:

(أحمد الصاوي، 2016م، ص128)

الشكل رقم (8/2)



المصدر: إعداد الدارس، نقلاً عن (أحمد الصاوي)

المفاهيم المرتبطة بالأداء:

عن مفهوم الاداء غالباً ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه
فكثيراً ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة علي مفهوم الاداء منها الكفاءة
والفعالية لذلك سنحاول توضيح معني كل منها (نايف ، اسعد كاظم ، 2007،
ص40):

أولاً: الكفاءة:

أن الكفاءة تعني القدرة علي خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من النتائج أو المخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة.

ثانياً: الفعالية:

تعبّر الفعالية عن مدي مساهمة الاداء الذي يتم القيام به (أو القدر الذي يتم اتخاذه) في تحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق، أي أنها مقياس لدرجة الاقتراب من الهدف المنشود نتيجة للقيام بعمل ما.

ثالثاً: العلاقة بين الكفاءة والفعالية:

• هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، هناك من يري الفعالية تعبر عن مقدرة المؤسسة في جعل إجمالي التكاليف عند الحد الأدنى.

لكن هذا يعني أنها مترادفات، فالمؤسسات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت تحيد كفته إلي حد كبير، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حيث تكون غير فعالة، وقد فرق (بيتر دراكر) بينهما فاعتبر أن الفعالية تعني عمل الاشياء الصحيحة، أما الكفاءة فهي عمل الاشياء بشكل جيد.

• ومن جهة أخرى يمكن اعتبار الفعالية اوسع من الكفاءة لأن من غير معقول أن نتصور المؤسسة تحقق أهداف طويلة ومتوسطة لمدي وتحافظ علي البقاء إذا كانت تقوم بتبذير مواردها (دون كفاءة)، وبناء علي ذلك إذا نظرنا إلي الفعالية علي أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق الفعالية وفي اغلب الاحيان يمكن الكفاءة متغير من المتغيرات دالة الفعالية.

ويمكن توضيح مقارنة بين الكفاءة الفعالية فيما يلي:

جدول رقم (2-2) مقارنة بين الكفاءة والفعالية:

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
مدخلات: العمل، المعاملات، الموارد	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	كفاءة
مخرجات: الأرباح العوائد	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	فعالية

المصدر: قلبو حسينة، دورة إدارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي، 2015م، ص41.

ابعاد الاداء المؤسسي (من حيث بطاقة الاداء المتوازن)

لقد وجهت عدد من الانتقادات لمقاييس الاداء وتغير بيئة التصنيع وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات اتجهت معظم المؤسسات إلي استخدام نظام جديد لقياس الاداء وهو بطاقة الاداء المتوازن.

وأن اول من وضع هذا التطور كطريقة للقياس (Kaplan and norton) وتم استخدامها في شركة (Anilog Devices 1987م)، حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة اكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الاداء، حيث شملت هذه البطاقة جوانب مثل:

سرعة التسليم، جودة العمليات التطبيقية، فاعلية تطوير المنتجات الجديدة بالإضافة إلي المقاييس المالية. (قلبو حسينة، 2015م، ص51)

مفهوم بطاقة الاداء المتوازن:

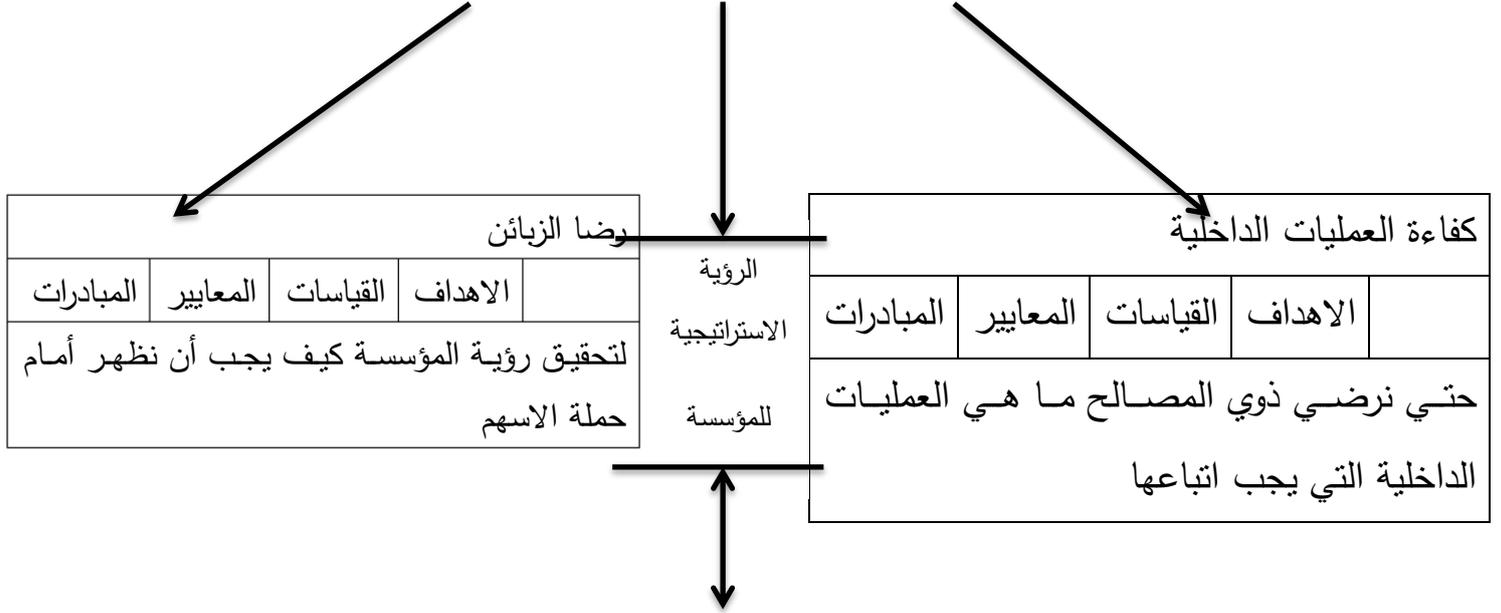
يمكن التعرف علي بطاقة الاداء المتوازن علي أنها (نظام إداري يهدف إلي مساعدة المنشأة علي ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلي مجموعة من الاهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة. (قلبو حسينة، 2015م، ص52) كما يمكن النظر إليها علي أنها (مفهوم يساعد علي ترجمة الاستراتيجية إلي عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية الشركة أو استراتيجياتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد علي وضع هدف وقياس الاداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات. (أحمد الصاوي، 2016م، ص152)

المحاور الأساسية لبطاقة الاداء المتوازن:

تتضمن بطاقة الاداء المتوازن اربعة محاور أساسية تعمل من خلال تحقيق استراتيجية المؤسسة في ضوء الاهداف المحددة لها، ويمكن عرض الإطار العام لهذه المحاور الأساسية لبطاقة الاداء المتوازن في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-9) المحاور الأساسية بطاقة الاداء المتوازن

الجانب المالي				
المبادرات	المعايير	القياسات	الاهداف	
حتى تنجح مالياً كيف يجب أن نظهر أمام حملة الاسهم				



رضا الزبائن				
المبادرات	المعايير	القياسات	الاهداف	
لتحقيق رؤية المؤسسة كيف يجب أن نظهر أمام حملة الاسهم				

كفاءة العمليات الداخلية				
المبادرات	المعايير	القياسات	الاهداف	
حتى نرضي ذوي المصالح ما هي العمليات الداخلية التي يجب اتباعها				

التعلم والنمو (رضا العاملين)				
المبادرات	المعايير	القياسات	الاهداف	
لتحقيق رؤية المؤسسة كيف تكسب القدرة علي الابتكار والتعلم				

المصدر: قلبو حسينة، 2015م، ص53.

ويمكن شرح محاور لبطاقة الاداء المتوازن في النقاط التالية:

المحور المالي:

يعتبر المحور المالي أحد محاور قياس وتقييم الاداء، وتمثل نتائجه مقاييس موجهة لتحقيق الاهداف، والوقوف بالشركات المنافسة إلي جانب هدف النمو الذي يعد أحد المساهمات والاستراتيجيات الأساسية، كما يركز المنظور علي (أحمد الصاوي، 2016م، ص153):

- مستوي الدخل التشغيلي.
- العائد علي رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف.
- نمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد علي حقوق المالكين.
- العائد علي إجمالي الاصول.
- القيمة المضافة ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل.

محور رضا الزبائن (العملاء):

ويقصد به جانب قطاعات السوق المستهدفة ويقاس نجاح المؤسسة في هذه القطاعات لتتحكم في أهداف نموها وتستخدم المؤسسات مقاييس مثل الحصة السوقية، عدد العملاء الجدد، رضا الزبون ويعتبر هذا الأخير مهماً جداً لأنه تؤدي إلي بقاء المؤسسات ما دام هناك زبائن تتعامل معهم ارباح وعوائد. (قلبو حسينة، 2015م، ص54)

محور الانظمة الداخلية (العمليات الداخلية):

يقصد بمحور الانظمة الداخلية (العمليات الداخلية) جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها الشركة عن غيرها ويقوم هذا المنظور درجة نجاح الشركة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات العملاء.

إذ يقيس درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة وكذلك الإنتاجية وغيرها من اجل قياس الاداء الداخلي للشركة، وأن لنظم المعلومات أثراً في مساعدة منظمات الاعمال الإلكترونية، علي تحقيق ذلك بالدقة والسرعة المطلوبة.

أن أنشطة العمليات الداخلية لمنظمة الاعمال تمر بثلاث دورات وكل دورة تعطي قيمة للزبائن، وتبدأ بالدورة الأولى وتسمى (دورة الإبداع) بما يعينه من خلق السلع والخدمات الملبية لحاجات ورغبات المستهلكين، ثم الدورة الثانية التي تسمى (دورة العاملين) والتي تعمل علي ترجمة ما وضع في الدورة الأولى إلي فعل سلع مادية أو خدمات، ثم تأتي الدورة الثالثة (خدمات ما بعد البيع) بما تشتمله من وضع الضمان للمستهلك والتركيب والصيانة إلي غير ذلك. (طاهر محسن منصور، 2009م، ص230).

رضا العاملين:

أن رضا العاملين يضمن للمؤسسة القدرة علي التجديد حيث يعتبر شرط أساسي للاستمرار أو البقاء علي المدى الطويل، ويهدف هذا البعد إلي توجيه الافراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء، حيث يحدد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من اجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوي والتي تخلق قيمة للعملاء، ويركز هذا الجانب علي قياس قدرات العاملين ومستوي مهاراتهم ورضاهم عن العمل، وبقية كذلك قدرات نظام المعلومات، نظام المكافآت والحوافز. (قلبو حسينة، 2015م، ص52).

الوظائف الرئيسية لبطاقة الاداء المتوازن:

يسهم منهم قياس الاداء المتوازن كأداة استراتيجية في تحقيق العديد من الوظائف بالمنظمات المعاصرة، من بينها (أحمد الصاوي، 2016م، ص157):

1] توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية الشركة.

2] توصيل وربط الاهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة.

3] التخطيط ووضع الاهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية.

مميزات بطاقة الاداء المتوازن:

أن التصميم الجيد لبطاقة الاداء المتوازن يتميز بعدة خصائص أهمها: (محمد علي المانع ، 2005م، ص158)

توضيح تتابع علاقات السبب والنتيجة.

- تساعد علي توصيل الاستراتيجية لكل اعضاء الشركة.
- تهتم بطاقة الاداء المتوازن في الشركات الهادفة إلي الربح بالتركيز علي المقاييس والاهداف المالية.
- تهتم بطاقة الاداء المتوازن بالنموذج المالي والمحاسب الشامل بدلاً من النظام المحاسبي التقليدي.
- تحدد بطاقة الاداء المتوازن عدد ونوع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس.

المبحث الثالث

التوجه بالسوق

تمهيد:

أن دراسة المنافسة في السوق المحلية أو العالمية لا يمكن أن تستثني مفاهيم التسويق الحديث، خصوصاً إذا علمنا أن التوجه بالسوق هو مفهوم تسويقي شامل، وقد ازداد الاهتمام بالدراسات والابحاث المتعلقة بفلسفة التوجه بالسوق وتطبيقه، بهدف تعميق ثقافة المنظمة حول أثر التوجه بالسوق علي الاداء، حيث لوحظ أن المنظمات المتوجهة بالسوق تتميز بفهمها الجيد لكل من متطلبات العملاء ورغباتهم، مما يعني مستويات محسنة من الاداء، ويمكن القول أن المنظمات في العالم بأمس الحاجة إلي تبني فلسفة التوجه بالسوق خصوصاً في ظل الانفتاح الاقتصادي الذي يعيشه العالم اليوم والدخول إلي نظام السوق أو ما يرافق هذا الدخول من آليات البورصة للأوراق المالية. وآليات حماية المستهلك...إلخ، وما يتطلب هذا الانفتاح من سعي المنظمات الاعمال في العالم إلي اقلمة سلوكها التسويقي بناء علي التطورات المتلاحقة في علم التسويق، وبناء علي التغييرات الحديثة في تطوير وتحديث الإدارة بهدف رفع جودة منتجاتها والتعرف علي الفرص المتاحة في الاسواق التي تتنافس عليها المنظمات المحلية والعالمية، واقتناص الفرص التسويقية المميزة التي تحقق لها مكانة وصورة ذهنية وسمعة جيدة، وتكون قدرتها افضل في الاحتفاظ بالعملاء من خلال إنتاج ما يرغبونه ويفضلونه. (شريف بومدين ، حمزاوي ،

2010م، ص40)

مفهوم التوجه بالسوق:

يمثل التوجه نحو السوق حقبة جديدة للفكر التسويقي الذي مر عبر عدد من المراحل أهمها: المفهوم الإنتاجي، المفهوم البيعي، المفهوم التسويقي، وأخيراً التوجه

نحو السوق، والذي يعبر عن التطبيق الفعلي لفلسفة المفهوم التسويقي علي ارض الواقع. (صديق بلل وآخرون، 2017م، ص111)

ولذلك أن فلسفة التوجه بالسوق قد اخذت زوايا مختلفة، في الرؤية، حيث انها عرفت (عبارة عن ثقافة تعني وضع العميل في مركز الاهتمام وتسخير كافة إدارات المنظمة للعمل المقابل متطلباته وتوقعاته مع العمل علي تحقيق الارباح والالتزام بالسلوكيات المطلوبة لإنجاز الاعمال وتحقيق الاستجابة للمعلومات الاستخبارية والعمل علي نشرها وتبادلها في كافة ارجاء المنظمة. (السلمي علي ، 2004م، ص111)

وكما اشير إلي التوجه بالسوق علي أنه (توليد المنظمة) للذكاء السوقي الذي يتعلق بحاجات الزبائن الحالية والمستقبلية وتشاركه بين مختلف اقسام المؤسسة والاستجابة لهذه الحاجات. (الراي سفيان، 2014م، ص5) في حين أن هناك من ينظر إلي المنظمة الموجهة بالسوق بأنها (المنظمة التي تتفق وتتسق انشطتها واستراتيجياتها وقراراتها مع فلسفة المفهوم التسويقي إذ يكون التوجه بالسوق جزء من الفكر الاستراتيجي للمنظمة. (عامر ، اميمة ، 2012، ص202)

أيضاً يعرف علي أنه (هو عبارة عن ثقافة المنظمة ذات الكفاءة والفعالية اللازمة لتوجه السلوك لإنشاء قيمة أساسية بالنسبة للعميل الذي ينتج عنها أداء متميز بالنسبة للمنظمة). (Deng, S. and Dart, J, 1994, P 69) وفي تعريف آخر لفلسفة التوجه بالسوق يعرف علي أنه (هو عبارة عن ثقافة تنظيمية تركز علي تحقيق الارباح كأولوية قصوي وتحسين العلاقة مع العملاء بالإضافة إلي مراعاة أصحاب المصلحة). (Gunay, G.N, 2002, P 696)

خصائص التوجه بالسوق:

ولقد بين (ادريس ، وائل المؤمني ، 2013 ، ص49) بأن التوجه بالسوق

يتميز بمجموعة الخصائص أهمها:

الشكل يوضح خصائص التوجه بالسوق

خصائص التوجه بالسوق

يعتبر جزءاً من عملية صياغة الاستراتيجية التنظيمية التي تعكس احتياجات الزبائن

قائم علي فلسفة تعمل علي تحقيق المنفعة في الاجل الطويل

ينصب التركيز الأساسي فيه علي تحديد احتياجات الزبون لاعتباره السبب في توليد

الفرص التسويقية للمنظمة وتلك الفرص يأتي النجاح

المصدر: إعداد الدارس

من مرحلة التوجه للعميل للتوجه للسوق:

أن تلبية حاجات المستهلكين هو الهدف الرئيسي للمنظمة، باعتبارها افضل

طريق لتحقيق أهداف الربح والاستمرارية، وهذا ما نسميه تحققه إلي من خلال معرفة

الرغبات وتكامل جميع اجزاء التسويق مع بعضها البعض المحور الذي ادي بدوره

لتوجيه الباحثين للاهتمام بالتوجه السوقي. (الامام ، وفقى السيد ، 200، ص40)

حيث قام عدد من الباحثين بالمفاضلة بين المفهوم التقليدي للتسويق والتوجه السوقي

وتوصلوا لأن:

مفهوم التسويق التقليدي موجه أساساً لصالح العملاء، أما التوجه السوقي فهو موجه نحو الجهات الفاعلة في السوق (عملاء، منافسين، موزعين، وباقي أصحاب المصلحة)، ويعتمد مفهوم التسويق التقليدي علي استراتيجية الجذب السوقي، أما التوجه السوقي فهو يعتمد إضافة إلي استراتيجية الدفع السوقي علي استراتيجية الدفع الإلكتروني، وأيضاً يعتمد المفهوم التقليدي علي العمل والتحليل، أما التوجه بالسوق فيعتمد علي العمل والتحليل والثقافة، وعموماً المفهوم التقليدي يقتصر علي وظيفة التسويق، في حين أن التوجه السوقي يعتبر مفهوم وثقافة تسود المنظمة ككل بجميع وظائفها.

قياس سلوكيات المنظمات المتوجهة نحو السوق:

لقد استندت النظرة إلي التوجه بالسوق إلي زاويتان هي دراسة (Laforet, Sylvie ، P 58 , 2009) ودراسة (Kim, Y ، P 63, 2003) إذ الأولى تبنت المفهوم السلوكي واستندت علي النشاطات التي تتناول معلومات السوق هذا المفهوم يحتوي علي ثلاثة ابعاد وهي توليد المعلومات، نشر المعلومات، الاستجابة للمعلومات.

بينما تري الثانية أن التوجه السوقي يبدأ من نقطة الثقافة المؤسسية وتعطي اهتماماً أكبر لعادات وقيم المنظمة المكرسة لخلق قيمة للزبائن وبناء علاقات قوية علي المدى الطويل مما يساهم في رفع أداء هذه المنظمات حسب المفهوم، يحتوي التوجه بالسوق علي ثلاثة ابعاد تتمثل في التوجه بالزبون، التوجه بالمنافسين والتنسيق الداخلي بين الوظائف.

وفيما يلي عرض لجميع الابعاد المذكورة اعلاه:

1/ توليد الذكاء السوقي (توليد المعلومات):

جوهر التوجه نحو السوق هو الذكاء السوقي الذي هو نقطة انطلاق في عملية جمع المعلومات عن الزبائن والعوامل الخارجية الأخرى مثل أصحاب المصالح المختلفة، هذا يجب جمع التركيز علي معلومات الزبون (التوجه نحو الزبون) ومعلومات المنافسين (التوجه نحو المنافسين) الذكاء السوقي هو مفهوم اوسع من تجديد حاجات وتفضيلات الزبائن بل يتعدى إلي تحليل العوامل الداخلية والخارجية، التي تؤثر علي هذه الحاجات والتفضيلات، مثل البيئة القانونية وخاصة المنافسة القائمة. (Dobni, C., & Luffman, G 2014م، P9)

2/ تشارك الذكاء السوقي (نشر المعلومات):

لا يتحدد اتجاه تدفق المعلومات بين مصلحة التسويق إلي المصالح الأخرى فقط، بل يكون اتجاهات وتدفق المعلومات من المصالح الأخرى إلي مصلحة التسويق وذلك يتوقف علي الجهة التي تقوم بتوليد المعلومات، تتدفق المعلومات بين مختلف الاقسام في المؤسسة ويعتمد علي الاتصال الافقي والعمودي، وعلي الاتصال الرسمي وغير الرسمي، المؤسسة عليها أن تقوم بتخصيص الوقت اللازم لتبادل المعلومات بين المستخدمين والمدراء حول رضا الزبائن والنزعة الحديثة في الاسواق وتشارك الذكاء السوقي هو مؤشر عن مدي التكامل الوظيفي بين مختلف الاقسام ومدي تضافرها في تحقيق أهداف تخدم المؤسسة والسوق علي حد سواء، المدراء الحاليين يدركون جيداً أن المعلومات يجب أن تكون بحوزة رجال التسويق ورجال البحث والتطوير ورجال المال ليساهم كل بنشاطه في تحقيق الاداء السوقي والمالي للمؤسسة. (الهرمي أحمد محمد ، 2010م ص 10)

3/ الاستجابة للذكاء السوقي (الاستجابة للمعلومات):

الاستجابة للأسواق المستهدفة من خلال الاستغلال الفعلي للمعلومات المجمعّة أو المشاركة بين الوظائف هو البعد الأساسي في تطبيق التوجه نحو السوق، وهي مرحلة تعبر عن التنفيذ الفعلي لتجميع وتحليل المعلومات عن العوامل المؤثرة علي الطلب في سوق معينة.

الاستجابة هي الفعل الذي تقوم به المؤسسة للاستجابة للذكاء السوقي الذي تجمعه وتشاركه، وهي تأخذ شكل تجديد للأسواق المستهدفة، تصميم وعرض المنتجات والخدمات التي تتلاءم مع حاجات الحالية والمستقبلية، الإنتاج، التوزيع، الترويج بالطريقة التي تأثر ايجاباً علي استجابات المستهلك الايجابية، التوجه نحو السوق ليس فقط ثقافة وفلسفة تعتمد علي جمع وتحليل المعلومات وإنما أيضاً تكمل وتشتمل علي الأنشطة التي تستجيب للأسواق والعوامل المؤثرة فيها والتي تبرمج حسب المعلومات المجمعّة والمشاركة. (لرادي سفيان، 2014م، ص11)

ثانياً:

1/ التوجه للمستهلك:

اشير إلي أن التوجه بالعملاء مفهوم بالغ الاهمية في عملية التوجه بالسوق، ويشير للتعرف علي احتياجات العملاء ورغباتهم من اجل تقديم خدمة ذات قيمة لهم وبشكل مستمر، ويوضح أيضاً علي أنه هو مجموعة من المعتقدات التي تضع اهتمامات العملاء في الدرجة الأولى مع الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات أصحاب المصالح للوصول لأهداف المؤسسة ونجاحها، يقوم مفهوم التسويق علي إشباع حاجات المستهلك ورغباته وإن قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها يعتمد علي مدي قدرتها علي تلبية متطلبات العملاء، وهذا يتطلب منها تحديد الاسواق المستهدفة والاستجابة لحاجات ورغبات هذه الاسواق، وعلي المنظمات أن تعمل جاهدة علي

المحافظة علي عملائها، فكلما زاد رضا العملاء عن الخدمات المقدمة إليهم كلما زاد ولائهم وضعفت قدرة المنافسين علي اغرائهم. (تيسير فضل، 2015م، ص50)

2/ التوجه للمنافسة:

بما أن الشركات تسعى دائماً لمتابعة هدف الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين، فإن بهم أو تجنيدهم، ويقصد بالتوجه بالمنافسة جمع المعلومات بشكل دائم ومستمر عن المنافسين للعاملين في قطاع الصناعة، نقاط القوة والضعف لديهم، حول قدراتهم وامكانياتهم المادية والبشرية، ومستوي الخدمات التي يقدمونها ومخططاتهم الحالية والمستقبلية كما اشير إلي أن التوجه السوقي الفعال يتضمن التركيز علي المنافسين، وأن التوجه للمنافس يعين أن تدرك استراتيجيات التسويق للشركة ونقاط الضعف علي المدى القصير، والقدرات علي المدى البعيد والاستراتيجيات التسويقية للمنافسين الرئيسيين سواء الحاليين والمحتملين. (تيسير فضل، 2015م، ص52)

3/ التنسيق بين الإدارات الوظيفية:

طبقاً للمفهوم السوقي، فإن التسويق يشتمل علي العديد من الانشطة المختلفة والمتصلة فيما بينها، والتي يتوجب معها تضافر كافة الجهات والجهود التنظيمية داخل المنظمة وخارجها لنجاح هذه العملية والوصول لقمته لذلك لابد أن يكون هنالك تكامل وتنسيق بين كافة دوائر المنظمة، كما يجب أن تختص بالدعم الكامل من الإدارة العليا لضمان نجاحها، يتم التكامل علي مستويين، المستوي الأول خاص بضرورة التكامل بين الوظائف التسويقية للمنظمة (تسعير، اعلان، ترويج،...إلخ) بمعني كل هذه الانشطة تتكامل فيما بينها لتحقيق نفس الاستراتيجية التي تهدف لتحقيق حاجات العميل، أما المستوي الثاني فهو يخص التكامل والتنسيق بين مختلف الوظائف داخل المنظمة، ويشير إلي أن التكامل الوظيفي هو التنسيق والاستغلال الأمثل لموارد الشركة (الملموسة وغير الملموسة) وصولاً لتحقيق قيمة عالية للجمهور (الزبائن المستهدفين). (تيسير فضل، 2015م، ص 58)

المبحث الرابع العلاقة بين المتغيرات

تمهيد:

في محاولة لعرض العلاقة بين إدارة المعرفة والاداء المؤسسي في ظل التوجه بالسوق قمنا بدراسة إدارة المعرفة كمتغير مستقل من خلال الابعاد التالية: (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة) وثم الأخذ بأبعاد الاداء المؤسسي كمتغير تابع من خلال الابعاد التالية: (رضا العملاء، التعلم والنمو، العمليات) وأيضاً في محاولة لمعرفة الدور المعدل للتوجه بالسوق من خلال الابعاد التالية: (التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسة، التكامل الوظيفي الداخلي) والعمل علي اسقطا ابعاده في العلاقة بين إدارة المعرفة والاداء المؤسسي.

العلاقة بين إدارة المعرفة والاداء المؤسسي:

هنالك العديد من الدراسات التي تناولت اثر ادارة المعرفة علي الاداء المؤسسي مثل دراسة (نضال ، 2011م) حيث بيت الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين ادارة المعرفة والاداء المؤسسي ، ايضا لقد تناولت دراسة (قلبو حسنية ، 2015م) حيث اجريت الدراسة في الجامعات الاردنية ، لخصت الدراسة ان هنالك علاقة ارتباط قوية بين ابعاد ادارة المعرفة وابعاد الاداء المؤسسي ، لذا تعمل المنظمات الاهتمام بتقييم الاعمال بمختلف عملياتها من اجل تحقيق أهدافها واغراضها في بيئة سريعة . تشتد المنافسة وتسودها ظروف بيئية غير مؤكدة ، تتطلب الاستجابة الواعية والسريعة لتغيرات المواقف البيئية لذا فان اتجاه المعرفة هو الطريق الذي يضمن تحقيق النجاح حيث تعتمد المنظمات الي تجديدات وتحسينات مستمرة في منتجاتها و خدماتها ، رغبة منها في التطوير والنقد والاستمرار عليها ان تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها ، حيث تقوم من وقت

لأخري العمل تقييم وتقويم الاداء للمؤسسة ، بحيث تخلق لنفسها ميزة تنافسية والتفوق علي الاخرين .

التطورات السريعة في العالم ومانتج عنها من تطورات في تكنولوجيا زادت من الحاجة الماسة استخدام المنهج المعرفي حيث انه يمثل رأس المال الفكري للمؤسسة وذلك لمواجهة المنافسة والقدرة علي البقاء والاستمرار ، مع كل هذه الظروف يجب علي الادارة العليا عملية مراقبة الاداء بصورة مستمرة لانه يضمن تحقيق اهدافها والتكيف مع التطور فادارة المعرفة تعمل علي رفع كفاءة العاملين ، كما انها تؤثر علي العمليات الداخلية وذلك بتفعيلها ورفع كفاءة ادائها ، ومحاولة مساعدة وتشجيع عمليات الابداع في المنظمة .

الدور المعدل للتوجه بالسوق في العلاقة بين ادارة المعرفة والاداء المؤسسي:

بينت الكثير من الدراسات ان التوجه نحو السوق يعمل علي تعديل العلاقة بين متغيرات الدراسة منها دراسة (Myung ,2014) ، تحت عنوان التأثير المعدل للتوجه بالداخلي والتوجه بالسوق في العلاقة بين الالتزام وخدمات الترحيل ، حيث اوضحت نتائج الدراسة بأن هنالك علاقة ايجابية بين التوجه الداخلي والتوجه بالسوق في العلاقة بين الالتزام وخدمات الترحيل ، (Antonion ,2013) عمدت الدراسة علي توضيح مدي تأثير البيئة الخارجية علي اداء الصادرات ومعرفة الدور المعدل للتوجه بالسوق ، و توصلت الدراسة الي ان هنالك علاقة ايجابية بين التوجه بالسوق في العلاقة بين البيئة الخارجية واداء الصادرات ، لذا نجد أن التوجه بالسوق يمثل عنصر اساسي لنجاح المؤسسات والمسار الذي تسترشد به المؤسسات في رحلتها الي مستقبلها المنشود ، لأنه يقوم علي فكرة الاهتمام بالعملاء وذلك من خلال معرفة حاجاتهم ورغباتهم والعمل علي اشباعها وبذلك يمكن ايجاد قيمة متميزة مستمرة لهم. ومن ناحية اخري يشير الي مدي قدرة المؤسسة علي استراتيجيات

وتوجهات المنافسين ونقاط القوة والضعف التي تمتلكها ، بالإضافة لاستغلال الفرص والموارد الموجودة بالشركة وذلك عن طريق التكامل والتنسيق بين الادارات المختلفة (حسن ، 2012 م ، ص 39).

ونظرا للتغير السريع في بيئة الاعمال فان متخذي القرار بحاجة دائمة لمعلومات عن سلوك وتغييرات لبيئة الاعمال ، بجانب البحث عن العناصر الداعمة لنجاح مؤسسات الاعمال متمثلة في التوجهات والسياسات اللازمة لضمان خلق تطوير الجانب المعرفي مواتية لتلك المؤسسات . ومن هنا تأتي أهمية عملية الربط بين ادارة المعرفة و كمورد يخلق ميزة تنافسية للمؤسسة ومؤثر اساسي علي اداء المؤسسة بجانب الاهمية الحقيقية للتوجه بالسوق كمتغير معدل .

الخلاصة :

أشار هذا الفصل إلي مفهوم إدارة المعرفة من حيث المفهوم والأهمية والاهداف والأبعاد ووجد أن تشخيص المعرفة واكتساب المعرفة وتخزين المعرفة وتطبيق المعرفة حيث أنها تعمل علي تطوير منظمات الأعمال وعلي أدائها ، كما تطرق الفصل إلي مفهوم الأداء المؤسسي باعتباره من المفاهيم التي تستوجب الدراسة وذلك لأهميته الكبيرة حيث أنه يلعب دوراً كبيراً في التعرف علي خط سير المنظمة نحو التقدم المنشود وتحقيق رسالة وأهداف المنظمة ، وأيضاً تطرق هذا الفصل إلي دراسة التوجه بالسوق باعتباره من المفاهيم الحديثة التي أصبحت لها أهمية كبيرة من حيث الدور الذي تلعبه في جذب العملاء ومعرفة نقاط القوة والضعف التي يمتلكها المنافسين وبالتالي تعمل علي بناء السمعة الجيدة للمؤسسة، التي تمكن من المنافسة المحلية والإقليمية. الفصل الثالث يتحدث عن منهجية الدراسة وأسلوب الدراسة ومصادر الدراسة جمع البيانات، مجتمع الدراسة والعينة ، وقياس المتغيرات لاختبار الميداني لأداة جمع البيانات، وجودة المقياس وحجم العينة والأساليب الاحصائية المستخدمة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تمهيد:

من اجل بلوغ اهداف الدراسة يحتوي هذا الفصل علي نظريات التي استند عليها نموذج الدراسة ونموذج الدراسة المقترح ،وكذلك يحتوي علي تطوير فرضيات الدراسة ،ومنهج البحث ومجتمع وعينة الدراسة التي طبقت عليها الدراسة ، اضافة الي مصادر جمع البيانات المستخدمة في الدراسة وخطواتها والتأكد من صدق وثبات اداة الدراسة وكذلك اساليب التحليل الاحصائي التي استخدمت في تحليل بيانات الدراسة والتوصل الي النتائج ومن ثم تحقيق اهداف الدراسة.

المبحث الأول

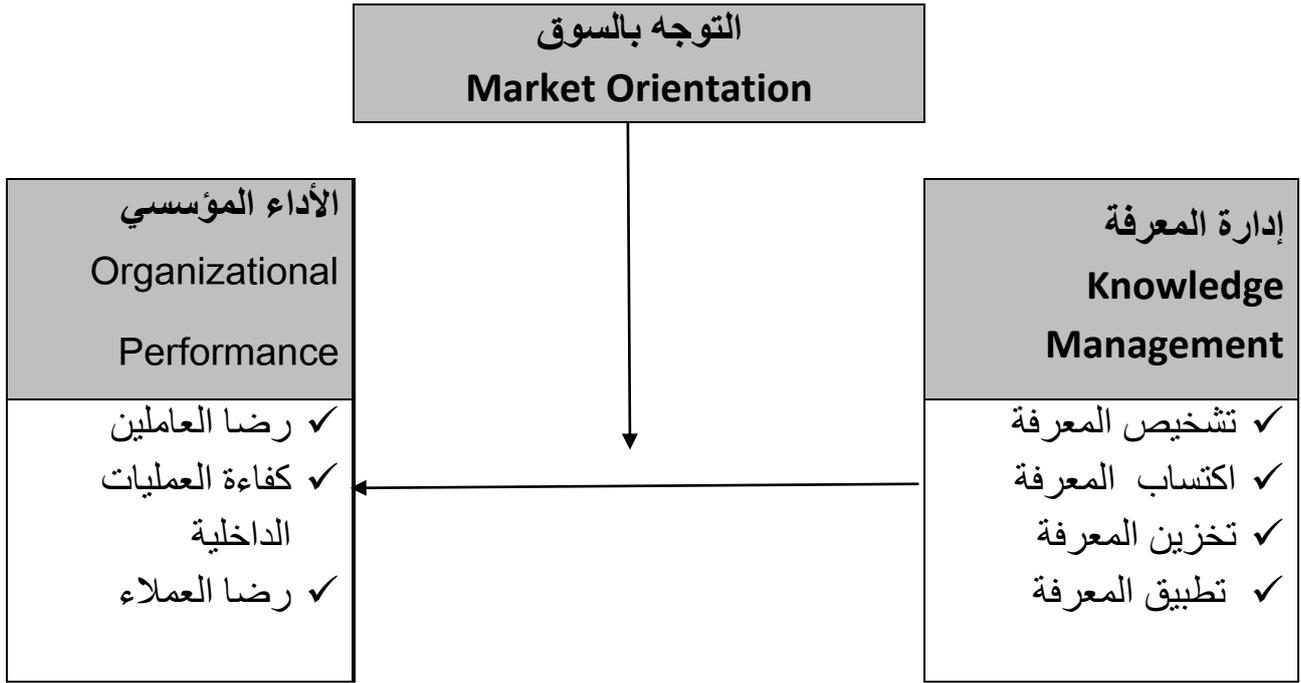
النظرية المفسرة والداعمة للنموذج :

نظرية الموارد:

تسعي نظرية الموارد الي تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية أو الأداء المؤسسي العالي للمؤسسات من خلال مواردها ،ومع تطور نظرية الموارد نجدها ركزت علي الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها علي إكساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة؛ وذلك لان كافة المؤسسات لديها موارد ملموسة بالإضافة الي سهولة حصول المنافسين وتقليدهم لتلك الموارد الملموسة، اذ أن الاختلاف يكمن في الموارد غير الملموسة خاصة القدرات التنظيمية والاستراتيجية مثل إدارة المعرفة .

نموذج الدراسة المقترح:

يتكون نموذج الدراسة من متغير مستقل (إدارة المعرفة) يتمثل في تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة. والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) ويتمثل في رضا العاملين، كفاءة العمليات الداخلية، رضا العملاء، ومن ثم المتغير المعدل (التوجه بالسوق) ويوضح الشكل التالي نموذج الدراسة.



المصدر: إعداد الدارس من خلال الدراسات السابقة

المبحث الثاني

فرضيات الدراسة :

من اجل الوصول الي أهداف هذه الدراسة بالاضافة الي العثور علي إجابات علي الاسئلة الواردة في الدراسة وفقاً لنموذج الدراسة تم صياغة فرضياتان اساسيتان لاختبار نموذج الدراسة كما يلي:

❖ الفرضية الرئيسية الاولى:

كشفت دراسة (مريم ونوره، 2016) ودراسة (سامي بن ابراهيم، 2013م) علي انه توجد علاقة ارتباط قوية بين ادارة المعرفة والاداء و اشارت الي ان ادارة تلعب دورا كبيرا في تحسين الاداء من خلال توفير المعارف اللازمة لتحقيق ذلك . ولخصت الدراسة أن ادارة المعرفة هي مصدر للتميز التنافسية الدائمة ، وهي ايضا من الموجودات التي تساعد في في تميز الاداء المؤسسي، ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية التالية :

❖ الفرضية الرئيسية الاولى: هناك علاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي

ومن هذه الفرضية تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك علاقة بين تشخيص المعرفة ورضا العاملين .
- هناك علاقة بين تشخيص المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية.
- هناك علاقة بين تشخيص المعرفة ورضا العملاء .
- هناك علاقة بين اكتساب المعرفة ورضا العاملين .
- هناك علاقة بين اكتساب المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية.
- هناك علاقة بين اكتساب المعرفة ورضا العملاء .
- هناك علاقة بين تحزين المعرفة ورضا العاملين .

- هنالك علاقة بين تخزين المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية.
- هنالك علاقة بين تخزين المعرفة ورضا العملاء .
- هنالك علاقة بين تطبيق المعرفة ورضا العاملين .
- هنالك علاقة بين تطبيق المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية.
- هنالك علاقة بين تطبيق المعرفة ورضا العملاء .

❖ الفرضية الثانية:

فقد بينت دراسة (Antonion , 2013)لمعرفة مدي تأثير البيئة الخارجية علي اداء الصادرات ومعرفة الدور المعدل للتوجه التسويقي الي ان هنالك علاقة ايجابية بين البيئة الخارجية واداء الصادرات وان التوجه التسويقي يلعب دورا كبيرا في العلاقة بين متغيرات الدراسة .ويعدل العلاقة بين المتغيرات .ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الثانية ، التوجه بالسوق يعدل العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية ، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

❖ الفرضية الرئيسية الثانية: التوجه بالسوق تعدل العلاقة بين إدارة المعرفة

والأداء المؤسسي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- ❖ التوجه بالسوق تعدل العلاقة بين تشخيص المعرفة ورضا العاملين.
- ❖ التوجه بالسوق تعدل العلاقة بين تشخيص المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية.
- ❖ التوجه بالسوق تعدل العلاقة بين تشخيص المعرفة ورضا العملاء.
- ❖ التوجه بالسوق تعدل العلاقة بين اكتساب المعرفة ورضا العاملين.
- ❖ التوجه بالسوق تعدل العلاقة بين اكتساب المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية.
- ❖ التوجه بالسوق تعدل العلاقة بين اكتساب المعرفة ورضا العملاء.
- ❖ التوجه بالسوق تعدل العلاقة بين تخزين المعرفة ورضا العاملين.
- ❖ التوجه بالسوق تعدل العلاقة بين تخزين المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية.

- ❖ التوجه بالسوق تعدل العلاقة بين تخزين المعرفة ورضا العملاء.
- ❖ التوجه بالسوق تعدل العلاقة بين تطبيق المعرفة ورضا العاملين.
- ❖ التوجه بالسوق تعدل العلاقة بين تطبيق المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية.
- ❖ التوجه بالسوق تعدل العلاقة بين تطبيق المعرفة ورضا العملاء.

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع الظاهرة موضع البحث، وقام الباحث باختيار هذا الأسلوب لأن دراسة (احمد الصاوي، 2016) ودراسة (سليمان الفارس ،2010) كانت مشابهة للدراسة الحالية وقاموا باختيار المنهج الوصفي، ويهدف هذا المنهج إلي دراسة خصائص المجتمع المراد دراسته وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في أبعاد الصمت التنظيمي كمتغير مستقل، ونية ترك العمل كمتغير تابع، ويقوم هذا المنهج علي تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، حيث لا يقتصر هذا المنهج علي عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل أيضاً تحليل البيانات وقياسها والتوصل إلي توصيف دقيق لظاهرة أو مشكلة البحث ونتائجها.

مصادر المعلومات:

استخدم الباحث العديد من المصادر في الدراسة الحالية بغرض اختيار الفروض وتحقيق أهداف الدراسة ، وهي موضحة كآآتي :

أ. **البيانات الثانوية** : وهي تلك البيانات والمعلومات الموجودة حالياً في مصادر أخرى ، بمعنى أنها جمعت لأهداف أخرى غير إتمام البحث . وذلك مثل : الكتب والمراجع والمجلات العلمية والدراسات السابقة والبحوث العلمية التي لها علاقة بموضوع الدراسة ، ومواقع الإنترنت.

ب . **البيانات الأولية:** وهي تلك البيانات التي يجمعها الباحث لأول مرة عن المتغيرات التي يهتم بها لأغراض محددة حيث تعتبر ذات أهمية خاصة وضرورية للدراسة التي يقوم بها الباحث، وهنا قد تم تصميم استبيان لجمع هذا النوع من البيانات في مجتمع الدراسة ومعالجتها وتحليلها إحصائياً للحصول علي النتائج.

مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة :

يقصد بمجتمع الدراسة المجتمع الكلي الذي يمثل الأصل تمثيلاً كاملاً بجميع طبقاته وشرائحه وخصائصه وبشكل موحد ليعكس الإطار العام لوجوده ، أو جميع المفردات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها، ويتكون مجتمع هذا البحث من القطاع الخدمي ممثلاً في (البنوك، شركات التأمين، شركات الاتصالات، المستشفيات، الفنادق) باعتباره اهم مجتمع توفرت فيه هذه الظاهرة بصورة ملفتة للنظر من بين المجتمعات الأخرى، لذا تم اختيار هذه الشريحة المهمة.

عينة الدراسة:

لقد تم اختيار عينة غير احتمالية ميسرة "نسبياً لضيق الوقت وضعف الموارد المادية " وبناءً علي ما نصت عليه (أوما سيكران : 2003) عندما يكون أفراد مجتمع الدراسة غير معروف علي وجه الدقة أو(أكبر من 10,000) فإن أي عينة فاقت 100 تكون ممثلة لمجتمع البحث ، ونسبة لكبر مجتمع الدراسة المتمثل في مدراء ورؤساء أقسام المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم، وفي ظل قيود الوقت والجهد تم اختيار 240 عينة للدراسة باستخدام الطريقة غير الاحتمالية العمدية.

قياس متغيرات الدراسة:

يحتوي هذا القسم عل متغيرات الدراسة، ويتم الاعتماد عل الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتتكون الاستبانة من: **القسم الاول:** ويحتوي عل مجموعة من الاسئلة التي

تتعلق بالمعلومات الشخصية والمهنية (النوع، الحالة الاجتماعية، الدرجة العلمية، الدرجة الوظيفية)

القسم الثاني: ويحتوي هذا القسم على العبارات التي تقيس الأبعاد الثلاثة المتعلقة بصورة العلامة الداخلية، وإيضاً تقيس الأبعاد الأربعة لسلوك العلامة التنظيمية، وأخيراً المكالية النفسية، وبالتالي يتم قياس هذه الأبعاد باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث يشير الرقم (1) إلى أوافق بشدة، والرقم (2) أوافق، والرقم (3) محايد، والرقم (4) لا أوافق، والرقم (5) لا أوافق بشدة.

أبعاد المتغير المستقل : إدارة المعرفة

م	العبارة	المصدر source
ادارة المعرفة		
تشخيص المعرفة		
1	تقوم مؤسستنا بالبحث عن مكان المعرفة الموجودة سواء لدة الأفراد أو في النظم	احمد الصاوي 2014م
2	تسعي مؤسستنا إلي تحديد المعرفة اللازمة للعملاء والسوق والمنتج	
3	تعمل مؤسستنا علي رصد المعرفة المطلوبة في قطاع الخدمات .	
4	تقوم مؤسستنا بالاستكشاف عن المعارف عبر الانترنت	
اكتساب المعرفة		
1	تقوم المؤسسة بتعيين موظفين جدد كمصدر لاكتساب معرفة جديدة	ياسر بشير 2017م
2	لدي المؤسسة بيئة محفزة ومشجعة لاكتساب المعارف	
3	تقوم المؤسسة باكتساب المعرفة من خلال المشاركة في الندوات والمؤتمرات والمجلات	

	المتعلقة بالعمل	
	تعمل المؤسسة علي اكتساب المعارف اللازمة من المصادر الداخلية والخارجية	4
تخزين المعرفة		
زكية بنت ممدوح 2010م	تقوم مؤسستنا بتوثيق المعارف الجديدة والمكتسبة لأي مشروع تقوم به	1
	تقوم مؤسستنا بتوثيق المشكلات التي تواجهها وطرق حلها للاستفادة منها لاحقاً	2
	تساعد بيئة مؤسستنا علي خزن المعرفة بواسطة العاملين	3
	تستخدم مؤسستنا الحاسوب في الحفاظ علي المعرفة	4
تطبيق المعرفة		
احمد الصاوي 2016م	لدي المؤسسة سياسات واضحة في تطبيق المعرفة	1
	تستخدم المؤسسة المعرفة المتاحة في تطوير الخدمات المقدمة	2
	تستخدم المؤسسة مقاييس ومعايير للتأكد من تطبيق المعرفة المكتسبة	3
	تستفيد المؤسسة من الكفاءات والخبرات الموجودة في تعزيز تطبيق المعرفة	4

أبعاد المتغير التابع: الأداء المؤسسي

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الاداء المؤسسي						
رضا العاملين						
	1	تهدف المؤسسة في تحقيق الرضا لكافة العاملين لديها	قلبو حسينة 2015م			
	2	تعمل المؤسسة علي تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة				
	3	تهدف المؤسسة إلي العمل علي تقليل دوران الموظفين				
	4	تلبي المؤسسة تحسين قدرة الموظفين وذلك للتفاعل مع متطلبات العملاء المتغيرة				
العمليات الداخلية						
	1	تعمل المؤسسة علي الاستفادة القصوي من طاقتها (العاملين – المعدات)	احمد الصاوي 2014م			
	2	يتناسب مستوي جودة الخدمات المقدمة مع مقدار التكلفة				
	3	تتسم المؤسسة بسرعة تقديم الخدمات				
	4	إن معدل دوران العمل بالمؤسسة يعتبر منخفض				
رضا العملاء						
	1	تهتم المؤسسة بالمحافظة علي جمهور عملائها وزيادة ولائهم	نضال محمد الزطمة 2011م			
	2	تعمل المؤسسة علي تحسين إدراك عملائها بالخدمات التي تقدمها				
	3	تهتم المؤسسة علي التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها				
	4	تهتم المؤسسة بالشكاوي والتظلمات التي تأتي من قبل جمهور عملائها				

المتغير المعدل: التوجه بالسوق

م	العبارات	المصدر source
التوجه بالسوق		
1	يعتبر تحقيق رضا العميل من أهم أهداف مؤسستنا	صديق بلل 2017م
2	يتم تطوير منتجات مؤسستنا بناء علي مقترحات العملاء	
3	تراقب مؤسستنا الأنشطة التسويقية للمنافسين بصورة دورية	
4	تبذل مؤسستنا جهدا لمعرفة احتياجات العميل المستقبلية	
5	تعمل مؤسستنا علي الاهتمام بخدمات ما بعد البيع	
6	تتبادل الإدارات والأقسام المعلومات في مؤسستنا استجابة لحاجة العميل	

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

للإجابة علي تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها والتحقق من صحة فرضياتها تم استخدام أساليب إحصائية عديدة فقد استخدم أولاً معدل الاستجابة وثانياً تحليل العوامل الديموغرافية وتحليل الاعتمادية لقياس مدي الاتساق الداخلي لإجابات العينة ، وأيضاً تم استخدام تحليل كرونباخ ألفا وكذلك تم استخدام النسب المئوية ، بالإضافة إلي التحليل العاملي التوكيدي لمعرفة درجة العلاقة بين المتغيرات وأبعادها ، كذلك تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة ، بالإضافة إلي الوسط الحسابي لمعرفة متوسط نسبة استجابة أفراد العينة ، وأخيراً تم استخدام الانحراف المتعدد لمعرفة درجة تجانس إجابة أفراد العينة ، وللحصول علي نتائج دقيقة بقدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي (Spss) والذي يشير

اختصاراً الي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، Statistical Package for
Social Sciences) .

الخلاصة:

لقد تناول هذا الفصل المقدمة والنظرية المفسرة للنموذج ونموذج الدراسة والذي يتكون من متغير مستقل ومتغير تابع ومتغير ومعدل، وأيضاً تناول فرضيات الدراسة ومن ثم تناول المنهجية التي تم استخدامها لقد تناول هذا الفصل المقدمة والنظرية المفسرة للنموذج ونموذج الدراسة والذي يتكون من متغير مستقل ومتغير تابع ومتغير ومعدل، وأيضاً تناول فرضيات الدراسة ومن ثم تناول المنهجية التي تم استخدامها في هذه الدراسة بالإضافة إلي عينة الدراسة وقياس متغيراتها وأخيراً الأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة. في هذه الدراسة بالإضافة إلي عينة الدراسة وقياس متغيراتها وأخيراً الأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة ، وسوف يتناول الفصل الرابع تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة.

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول

عرض وتحليل البيانات

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلي استعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل استجابة أفراد العينة، بالإضافة إلي تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، وتحليل الاعتمادية للعثور علي الاتساق الداخلي للبيانات، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط للمتغيرات، وللكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من البحث ومن استخدام تحليل المسار في عملية اختبار الفروض.

تنظيف البيانات: Cleaning data:

1-البيانات المفقودة Missing data

ان فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها.

حيث تم حذف عدد (8) استبانة لان نسبة البيانات المفقودة فيها اكبر من

10%.

اما باقي البيانات المفقودة والتي تقل عن 10% تم التأكد من البيانات

المفقودة بانها لا تؤثر علي نتائج التحليل عن استخدام اختبار (a Little's

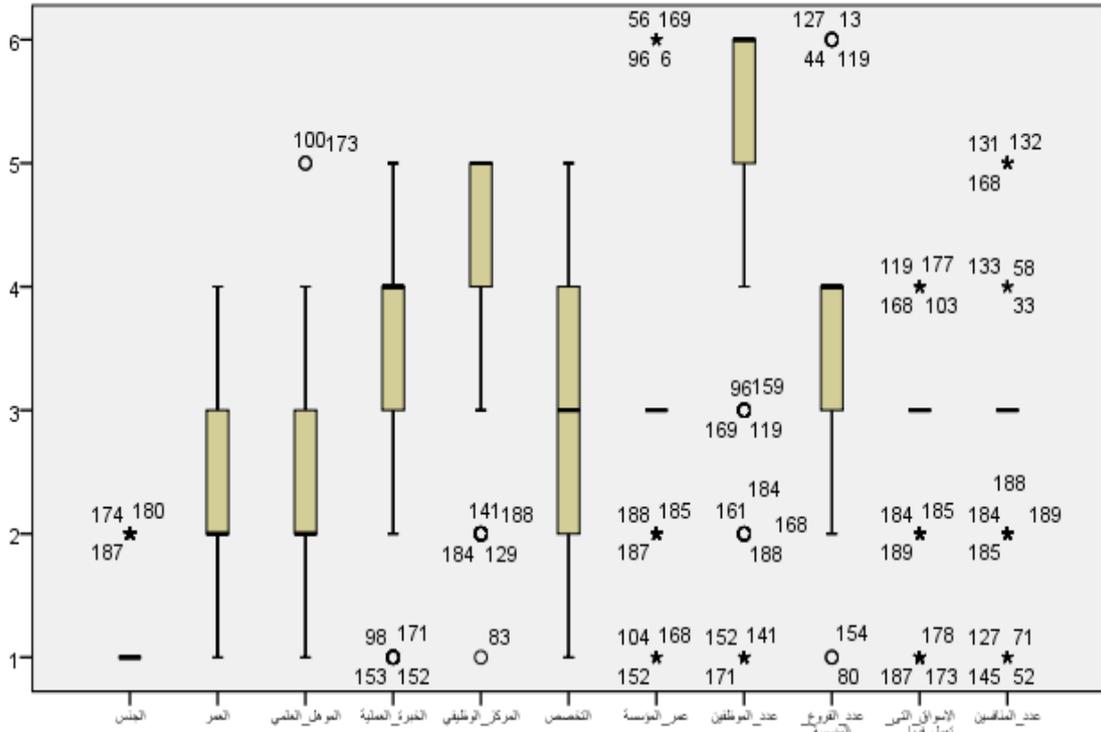
(MCAR) والذي يعمل على التأكد من قيمة مربعات كاي ودرجات الحرية وأيضا مستوى المعنوية لتأكد من سلامة البيانات فاذا قلت قيمة المعنوية عن 0.05 دل ذلك على تأثير البيانات المفقودة على نتائج التحليل والعكس صحيح، حيث بلغت قيمة (Chi-Square = 3866.767) وقيمة (DF = 4084) وقيمة (Sig. = .993) وهي أكبر من 0.05 مما يدل على ان البيانات المفقودة لا تؤثر على النتائج.

2- الاجابات المتماثلة : Unengaged response

ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة إذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان إذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للإجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه لم يتم حذف أي استبيانه يقل انحرافها المعياري عن 5.

3- تحليل القيم المتطرفة outlier

وهي الغائب تمثل استجابة أو ردود صارمة على جميع الأسئلة. أي اعطاء المستجيب اجوبة لا تتوافق مع طبيعته أي اجوبة كاذبة . حيث ان تحليل القيمة المتطرفة يساعد في الحصول على نتائج منطقية ومقبولة،، من خلال اختبار تلك القيم تم التعرف على العديد من القيم المتطرفة موضح في الشكل التالي على شكل دوائر.



4-التوزيع الطبيعي للبيانات

يشير التوزيع الطبيعي الي توزيع احتمالي مستمر كثير الانتشار والاستعمال، يستخدم لوصف المتغيرات العشوائية التي تميل إلي التركز حول قيمة متوسطة وحيدة . عن طريق احتساب كل من التفرطح والالتواء.

ومن خلال احتساب قيم التفرطح والالتواء تم حذف العبارة لم يتم حذف أي عبارة يزيد تحميلها عنا الحد المقبول والذي حدده والتي تساوي (3.3)

5-مقياس الدراسة:

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة علي الفقرات إلي تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من اعلي وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) الي أدني وزن له والذي اعطي له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لأوافق بشدة) وبينهما ثلاثة اوزان .وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح في جدول رقم (1).

جدول رقم (1/4) مقياس درجة الموافقة

الدلالة الإحصائية	النسبة المئوية	الوزن النسبي	درجة الموافقة
درجة موافقة مرتفعة جدا	من 80 % فأكثر	5	أوافق بشدة
درجة موافقة مرتفعة	من 70 إلى أقل من 80%	4	أوافق
درجة موافقة متوسطة	50 إلى أقل من 70%	3	محايد
درجة موافقة منخفضة	20 إلى أقل من 50 %	2	لأوافق
درجة موافقة منخفضة جدا	أقل من 20%	1	لأوافق بشدة

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2019م

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة علي العبارات $(1+2+3+4+5)/$

$.5 = (5/15) = 3$ وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة

عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك علي موافقة أفراد العينة علي العبارة .

4 تقييم أداة الدراسة: وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات

الصدق والثبات وذلك علي النحو التالي:

1/ صدق أداة الدراسة:-

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء علي قياس ما صممت من أجله وبناء علي نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة , وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة علي كل من :

(1) اختبار صدق محتوى المقياس

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها علي مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (4) من المحكمين في مجال الإدارة كما هو موضح في الملحق(1), وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوي الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد أن تم استرجاع الاستببان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات , وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة , وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له .وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية (انظر ملحق).

(2). اختبار الثبات

يقصد بالثبات هو أي أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه علي نفس العينة. في نفس الظروف والشروط وبالتالي فهو يؤدي إلي الحصول علي نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. أو بعبارة أخرى أن ثبات

الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وبالتالي كلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ، وقد اعتمدت الدراسة لاختبار ثبات أداة الدراسة علي معامل إلفا كرونباخ" (Cronbach, Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر.

5. معدل استجابة العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من 240، حيث تم توزيع عدد(240) إستبانة، تمكن الدارس من الحصول علي(200) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة ولم تسترد عدد(40) إستبانة بنسبة بلغت(83.3%) ومن ثم تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم إعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الإستجابة كما في الجدول التالي:

الجدول (2/4) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

البيان	الاستجابة
1. مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	240
2. مجموع الاستبانات التي تم ارجاعها	200
3. الاستبانات التي لم تسترد	40
4. الاستبانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	9
5. الاستبانات غير الصالحة نسبة لاجاباتها المتشابه	0
6. عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	191
7. نسبة الاستجابة	79.6
8. نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل	79.6

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

الخصائص الأساسية لعينة الدراسة:

من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة القسم الأول من الاستبانة، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف علي صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية.

المتغير	النوع	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	148	77.5
	انثي	43	22.5
	Total	191	100
العمر	اقل من 35	35	18.3
	من 35 الي 40	87	45.5
	من 45 الي 55	45	23.6
	اكثر من 55	24	12.6
	Total	191	100
الموهل العلمي	شهادة سودانية	8	4.2
	دبلوم وسيط	107	56
	بكالوريوس	72	37.7
	ماجستير	2	1
	دكتوراه	2	1
	Total	191	100
الخبرة العملية	اقل من 5 سنة	9	4.7
	من 5 الي 10	38	19.9

23	44	من 10 الي 15	
51.8	99	اكثر من 15 سنة	
0.5	1	5	
100	191	Total	
0.5	1	رئيس مجلس ادارة	المركز الوظيفي
7.3	14	مدير عام	
6.8	13	نائب مدير عام	
19.4	37	مدير ادارة	
66	126	اخرى	
100	191	Total	
13.6	26	ادارة اعمال	التخصص
25.7	49	اقتصاد	
23.6	45	دراسات مصرفية	
13.1	25	احصاء	
24.1	46	اخرى	
100	191	Total	
3.1	6	اقل من 10 سنة	عمر المؤسسة
13.1	25	من 10 الي 20 سنة	
81.7	156	اكثر من 20 سنة	
2.1	4	6	
100	191	Total	

7.3	14	اقل من 100 موظف	عدد الموظفين
4.2	8	من 100 الي 150	
4.2	8	من 150 الي 200	
8.4	16	من 200 الي 250	
7.3	14	من 250 الي 300	
68.6	131	اكثر من 300	
100	191	Total	
1	2	اقل من 5 فرع	عدد الفروع المؤسسة
5.8	11	من 5 الي 10 فرع	
23.6	45	من 10 الي 20 فرع	
67.5	129	اكثر من 20 فرع	
100	191	Total	
14.7	28	محلية	الأسواق التي تعمل فيها المؤسسة
9.9	19	دولية	
71.7	137	محلية ودولية	
100	191	Total	
2.6	5	اقل من 10 منافس	عدد المنافسين
11.5	22	من 10 الي 20 منافس	
80.1	153	اكثر من 20 منافس	
100	191	Total	

جودة القياس

تعتبر جودة القياس عن صحة ودقة نتائج التحليل وكذلك الوسائل المستخدمة لتقييم جودة نظام القياس المستخدمة في الدراسة (سيكاران, 2003). حيث استخدم الدراس التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للمتغيرات الدراسة بغرض التأكد من الصحة والصلاحية ، وأدناه تفصيل كل علي حده.

التحليل العاملي الاستكشافي:

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي بهدف إلي اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة علي متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير علي حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلي تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلي عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلي معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غريلة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي علي عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010)كشروط لقبول نتائجها وهي

- 1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
- 2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.
- 3/ ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
- 4/ أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبند أكثر من 50%.

5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

التحليل العاملي الاستكشافي لإدارة المعرفة:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 16 عبارة)

الجدول (3/4) التحليل العاملي الاستكشافي لإدارة المعرفة (حجم العينة 191)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.814
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	302.201
	df	15
	Sig.	.000
Component		
1	2	
	.896	تشخيص_المعرفة2
	.740	تشخيص_المعرفة3
	.681	تشخيص_المعرفة4
.644		تخزين_المعرفة1
.916		تخزين_المعرفة2
.795		تخزين_المعرفة3

اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.814) وفقا لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص علي أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي اكبر من القيمة المحددة , وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافيا وملئماً للدراسة .

كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساويا للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة لمقياس إدارة المعرفة, وعليه فقد أوضحت نتائج مصفوفة التدوير ان إدارة المعرفة يتم قياسها من خلال بعدين هما (تشخيص المعرفة , تخزين المعرفة) حيث احتوي بعد تشخيص المعرفة علي (ثلاثة عبارات) بينما اشتمل بعد تخزين المعرفة علي (ثلاثة عبارات) كما تم استبعاد باقي الابعاد وهي (اكتساب المعرفة وتطبيق المعرفة) لان عباراتها يقل تحميلها عن 0.5.

التحليل العاملي الإستكشافي الأداء المؤسسي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 12 عبارة).

الجدول (4/4) التحليل العاملي الإستكشافي الأداء المؤسسي (حجم العينة 191)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			.809
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		616.119
	Df		28
	Sig.		.000
1	2	3	
	.560		رضا_العاملين1
	.990		رضا_العاملين_2
	.595		رضا_العاملين4
.818			كفاءة_العمليات_الداخلية1
.765			كفاءة_العمليات_الداخلية2
.883			كفاءة_العمليات_الداخلية3
		.840	رضا_العملاء3
		.762	رضا_العملاء4

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي ، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.809) وفقا لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص علي أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي اكبر من القيمة المحددة , وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافيا وملئما للدراسة .

كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساويا للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة لمقياس الأداء المؤسسي , وعليه فقد أوضحت نتائج التحليل ان الأداء المؤسسي يتم قياسها عن طريق ثلاثة ابعاد هي (رضا العاملين , كفاءة العمليات الداخلية , رضا العملاء) , من خلال نتائج مصفوفة التدوير , حيث احتوي بعد رضا العملاء علي (عبارتين) بينما اشتملت بعد رضا العاملين علي (ثلاثة

عبارات) وأخير احتوي بعد كفاءة العمليات الداخلية (ثلاثة عبارات) كما تم استبعاد باقي العبارات التي يقل تحميلها عن 0.5.

التحليل العاملي الاستكشافي للتوجه بالسوق :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 6 عبارة).

الجدول (5/4) التحليل العاملي الاستكشافي للتوجه بالسوق (حجم العينة 191)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.835
Bartlett's Test of Approx. Chi-Sphericity	395.629
Df	10
Sig.	.000
1	
.707	التوجه_ بالسوق2
.856	التوجه_ بالسوق3
.824	التوجه_ بالسوق4
.811	التوجه_ بالسوق5
.760	التوجه_ بالسوق6

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي ، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.835) وفقا لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص علي أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي اكبر من القيمة المحددة , وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافيا وملائما للدراسة .

كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساويا للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة لمقياس للتوجه بالسوق، وعليه فقد أوضحت نتائج التحليل من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي يتضح ان للتوجه بالسوق يتم قياسه من خلال بعد واحد فقط هو (التوجه بالسوق) كما تم استبعاد باقي العبارات التي يقل تحميلها عن 0.5.

التحليل العاملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل علي التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 25) analysis of moment structure لإجراء التحليل العاملي التوكيدي، من المفترض الأخذ بنظر الاعتبار الاعتبارات الآتي (Kline, 2011) :

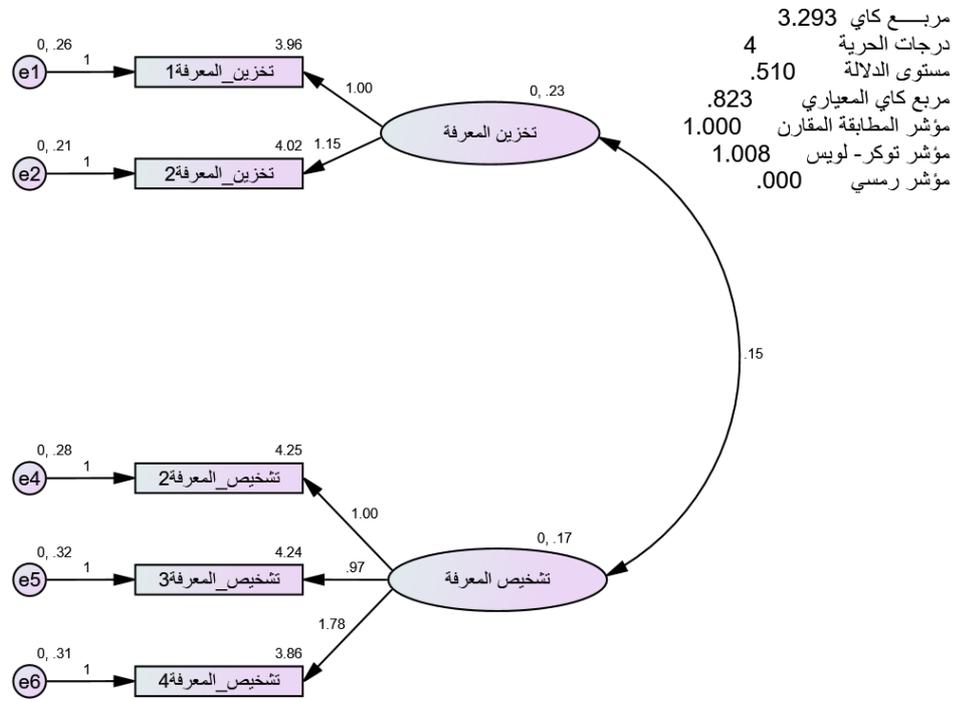
- تحديد الأنموذج البنائي والمتضمن المتغيرات غير المقاسة والمتغيرات المقاسة.
- التحقق من جودة المطابقة للأنموذج المفترض للحكم علي صدق عباراته.
- قبول الأوزان الانحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع التي لا تقلعنها (0.50)

التحليل العاملي التوكيدي إدارة المعرفة :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم

التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل علي التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل رقم (1/4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة علي جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (6/4) مؤشرات جودة المطابق إدارة المعرفة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	15.127	--	--
DF	7	--	--
CMIN/DF	2.161	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.991	>0.95	Excellent
SRMR	0.025	<0.08	Excellent
RMSEA	0.061	<0.06	Acceptable
PClose	0.287	>0.05	Excellent

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) إدارة

المعرفة تحقق شروط المطابقة التي حددها, (Gaskin, J., (2016)

تحليل الاعتمادية والصلاحية إدارة المعرفة :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور علي الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى

1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور علي اتساق البيانات الداخلي واستنادا

علي اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر

من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (MSV,)

(AVE,MaxR(H) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد

التحليل العاملي التوكيدي .

	CR	AVE	MaxR(H)	تخزين المعرفة	تشخيص المعرفة
تخزين المعرفة	0.694	0.532	0.702		0.674***
تشخيص المعرفة	0.710	0.455	0.745		

Significance of Correlations: † p < 0.100 * p < 0.050 ** p <

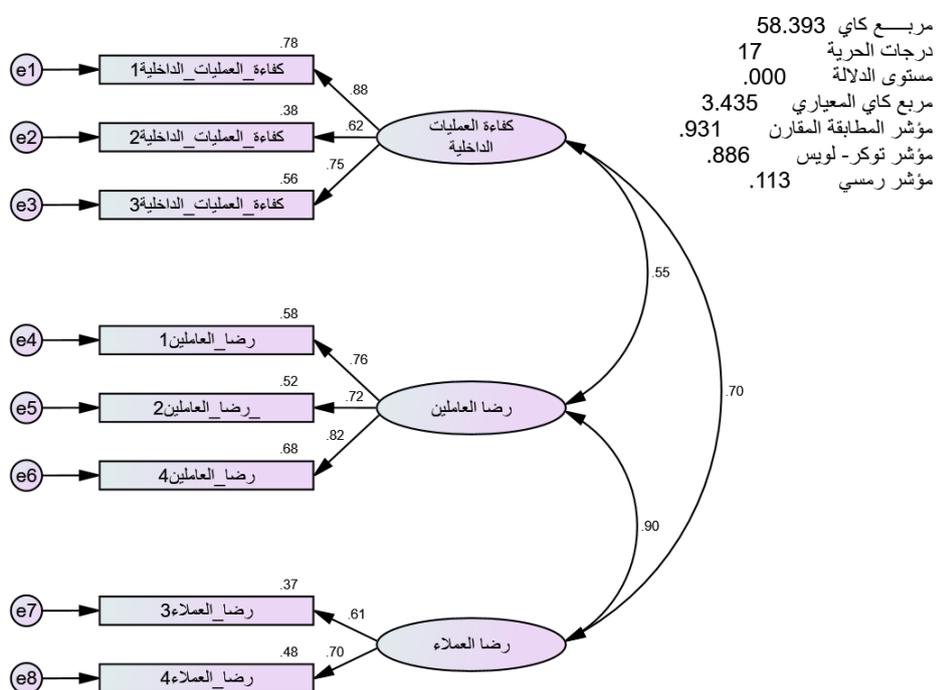
0.010 *** p < 0.00

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده (Hair et 2010) أي أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. في حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكافة الابعاد تزيد عن الحد المقبول 0.5.

5-1-11 التحليل العاملي التوكيدي الأداء المؤسسي :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل علي التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل رقم (2/4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة علي جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة.

الجدول ((7/4)) مؤشرات جودة المطابقة الأداء المؤسسي

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	192.626	--	--
DF	84	--	--
CMIN/DF	2.293	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.955	>0.95	Excellent
SRMR	0.046	<0.08	Excellent
RMSEA	0.064	<0.06	Acceptable
PClose	0.025	>0.05	Acceptable

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة

المطابقة)الأداء المؤسسي تحقق شروط المطابقة التي حددها J., Gaskin (2016),

تحليل الاعتمادية والصلاحية الأداء المؤسسي:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور علي الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من 0) إلي 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور علي اتساق البيانات الداخلي واستنادا علي اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من

(AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح

ألفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

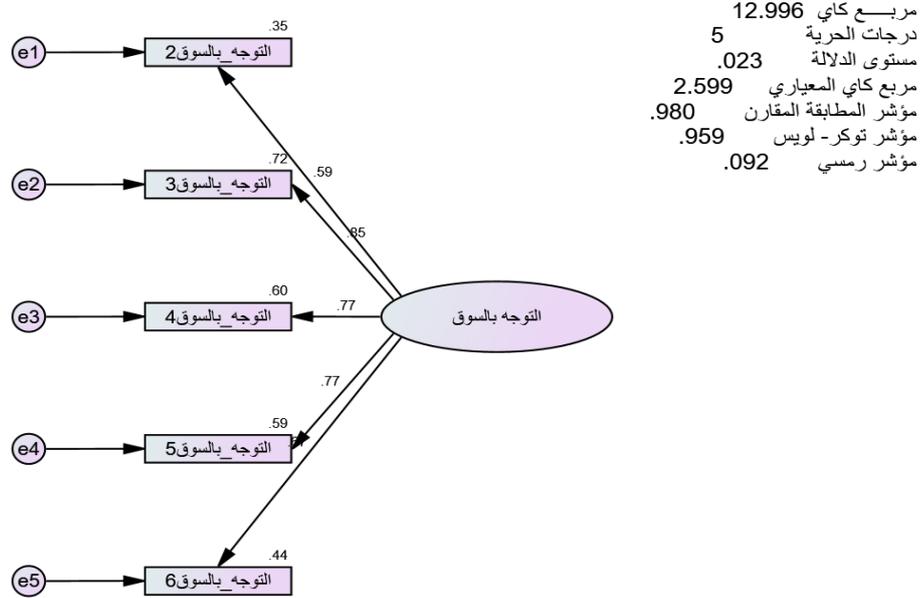
	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	رضا العملاء	كفاءة العمليات الداخلية	رضا العاملين
رضا العملاء	0.599	0.428	0.808	0.605	0.654		
كفاءة العمليات الداخلية	0.797	0.571	0.491	0.842	0.701	0.756	
رضا العاملين	0.812	0.590	0.808	0.819	0.899	0.551	0.768

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده (Hair et 2010) وهي أن قيمة ألفا كرونباخ تكون اكبر من 0.70. في حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر تزيد عن الحد المقبول 0.5.

التحليل العاملي التوكيدي التوجه بالسوق :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل علي التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل رقم ((3/4)) يوضح التحليل العاملي التوكيدي



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة علي جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول ((8/4)) مؤشرات جودة المطابقة التوجه بالسوق

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	15.127	--	--
DF	7	--	--
CMIN/DF	2.161	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.991	>0.95	Excellent
SRMR	0.025	<0.08	Excellent
RMSEA	0.061	<0.06	Acceptable
PClose	0.287	>0.05	Excellent

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة)التوجه بالسوق تحقق شروط المطابقة التي حددها (Gaskin, J., (2016), تحليل الاعتمادية والصلاحية التوجه بالسوق:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور علي الاتساق الداخلي للبيانات وبتراوح من 0) إلي 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور علي اتساق البيانات الداخلي واستنادا علي اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

	CR	AVE	MaxR(H)
التوجه بالسوق	0.853	0.541	0.873

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) للاستغراق الوظيفي أكبر من الشرط الذي حدده (Hair et 2010) أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. في حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر اعلي من الحد المقبول 0.5 المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل ابعاد الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للبعد بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة علي الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3) , وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصي منهم. وذلك علي النحو التالي:

الجدول ((9/4)) الإحصاء الوصفي لأبعاد الدراسة

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
%81	0.61842	4.0419	تخزين المعرفة
%82	0.61330	4.1152	تشخيص المعرفة
%81	0.63663	4.0691	التوجه بالسوق
%82	0.71678	4.1117	كفاءة العمليات الداخلية
%82	0.70578	4.1187	رضا العاملين
%85	0.67816	4.2330	رضا العملاء

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور الدور المعدل للتوجه بالسوق في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى في المجتمع موضع الدراسة بمستوي موافقة مرتفعة حيث حققت جميع الأبعاد أهمية نسبية تزيد عن (80)% .

2/ ويلاحظ من الجدول أن البعد (رضا العملاء) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.23) بانحراف معياري (0.678) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (85)% .

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاء البعد (تخزين المعرفة) حيث بلغ متوسطها (4.04) وبانحراف معياري (0.618) وأهمية نسبية بلغت (80)% .

تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف علي العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والمعدل، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

Estimate			
0.739	تشخيص_المعرفة	<-->	تخزين_المعرفة
0.624	كفاءة_العمليات_الداخلية	<-->	تخزين_المعرفة
0.682	رضا_العاملين	<-->	تخزين_المعرفة
0.633	رضا_العملاء	<-->	تخزين_المعرفة
0.450	تخزين_المعرفة	<-->	التوجه_بالسوق
0.653	كفاءة_العمليات_الداخلية	<-->	تشخيص_المعرفة
0.643	رضا_العاملين	<-->	تشخيص_المعرفة
0.773	رضا_العملاء	<-->	تشخيص_المعرفة
0.670	تشخيص_المعرفة	<-->	التوجه_بالسوق
0.548	رضا_العاملين	<-->	كفاءة_العمليات_الداخلية
0.674	رضا_العملاء	<-->	كفاءة_العمليات_الداخلية
0.482	كفاءة_العمليات_الداخلية	<-->	التوجه_بالسوق
0.908	رضا_العملاء	<-->	رضا_العاملين
0.679	رضا_العاملين	<-->	التوجه_بالسوق
0.791	رضا_العملاء	<-->	التوجه_بالسوق

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان اعلي قيمة ارتباط بين رضا العاملين ورضا العملاء حيث بلغت (0.908) وهي تعتبر قيمة مرتفعة لأنها اكبر من 0.7 أي ارتباط قوي موجب، الا ان هذه القيمة تقل عن (0.95) والتي تؤكد علي عدم وجود ارتباط خطي مزدوج. وأيضا ان هذين من ابعاد الأداء المؤسسي. في حين ان اقل قيمة ارتباط كانت بين تخزين المعرفة والتوجه بالسوق حيث بلغت (0.450) حيث تعتبر قيمة ارتباط منخفضة لأنها اقل من 0.3 .

اختبارات التوزيع الطبيعي

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قامت الدراسة بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity، باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10) والجدول رقم () يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول (10/4) اختبارات التوزيع الطبيعي

المتغيرات	الابعاد	Variance Inflation (VIF) Factor
المتغير	تشخيص المعرفة	1.373
المستقل	تخزين المعرفة	1.373

يتضح من النتائج الواردة في الجدول عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) حيث ان كافة القيم تقل عن (10). كما تم إجراء اختبار Kolmogorov Smirnov Test وذلك للتحقق من توفر التوزيع الطبيعي للبيانات، وكما هو موضح بالجدول

النتيجة	Sig	Kolmogorov Smirnov Test	المتغير
يتبع التوزيع الطبيعي	.735	.237	تشخيص المعرفة
يتبع التوزيع الطبيعي	.769	.211	تخزين المعرفة

* يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$)

وبالنظر إلى الجدول أعلاه وعند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات تكافئة أبعادها كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05) المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة، (Sekaran & Bougie, 2016).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة، والتأكد من التوزيع الطبيعي للمتغير التابع فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثاني اختبار الفرضيات

نمذجة المعادلة البنائية: [SEM] Structural Equation Modeling

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات علي أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة , وبمعني أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب متعددة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير علي المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين اسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

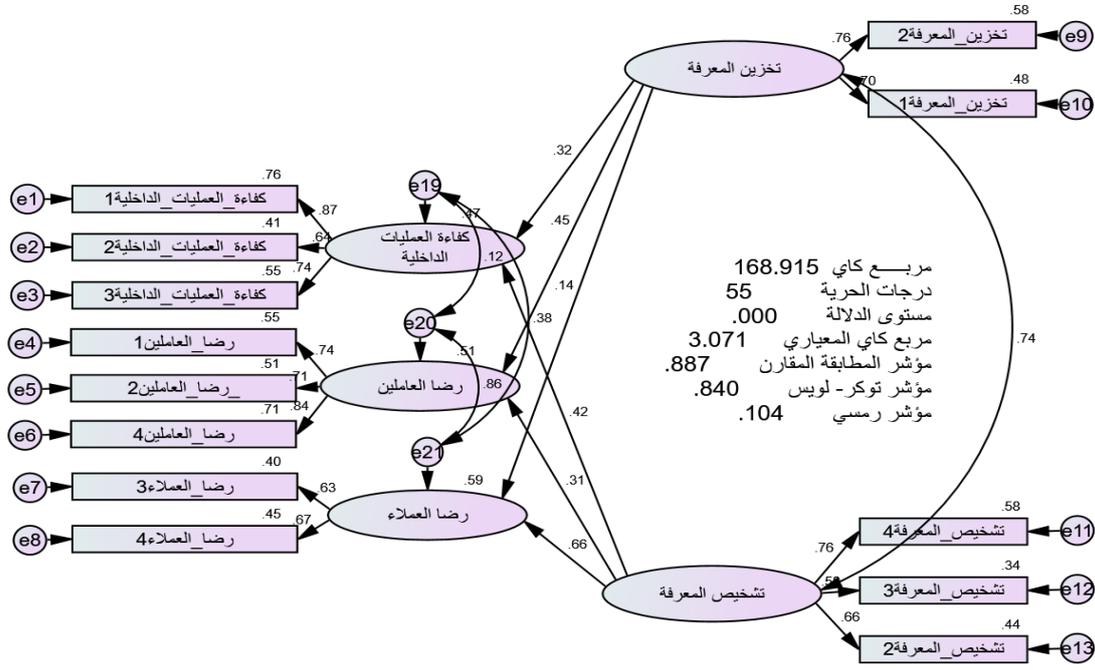
ويستخدم تحليل المسار فيما يمثالا لأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities

وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002)

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيمايلي

1. أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
3. إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلي متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
4. يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلي المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
5. تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج.
6. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
7. معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

الفرضية الأولى: العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي
الشكل (4/4) العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة علي جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (11/4) مؤشرات جودة النموذج إدارة المعرفة والأداء المؤسسي

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	168.915	--	--
DF	55	--	--
CMIN/DF	3.071	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.919	>0.95	Acceptable
SRMR	0.051	<0.08	Excellent
RMSEA	0.070	<0.06	Acceptable
PClose	0.000	>0.05	Terrible

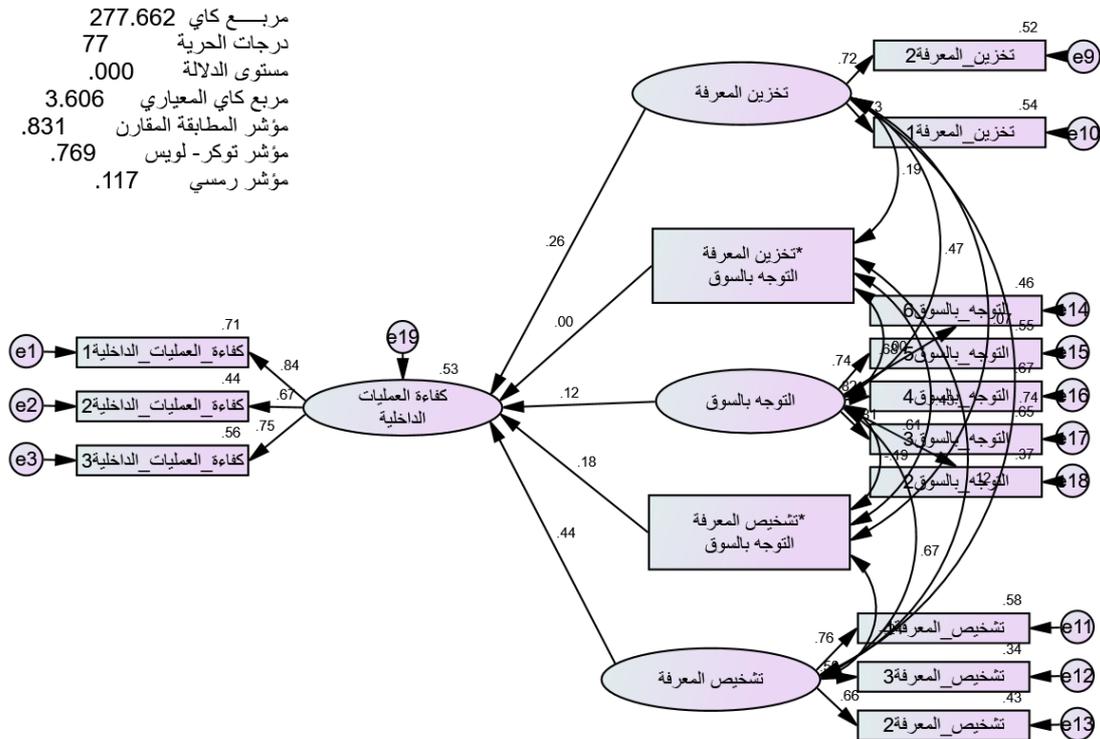
وللحكم علي مدي معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوي المعنوية المحتسب مع قيمة مستوي الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوي الدلالة المحتسب أصغر من مستوي الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (12/4) قيم تحليل المسار من إدارة المعرفة والأداء المؤسسي

P	C.R.	S.E.	Estimate			
0.050	1.964	0.256	0.497	تخزين_المعرفة	<---	كفاءةالعملياتالداخلية
0.007	2.699	0.252	0.68	تخزين_المعرفة	<---	رضا العاملين
0.469	0.725	0.188	0.137	تخزين_المعرفة	<---	رضا العملاء
0.009	2.604	0.277	0.721	تشخيص_المعرفة	<---	كفاءةالعملياتالداخلية
0.058	1.892	0.265	0.502	تشخيص_المعرفة	<---	رضا العاملين
0.002	3.123	0.225	0.702	تشخيص_المعرفة	<---	رضا العملاء

الفرضية الأولى: التوجه بالسوق يعدل العلاقة بين إدارة المعرفة وكفاءة العمليات
الداخلية

الشكل (5/4) العلاقة بين التوجه بالسوق إدارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة علي جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (13/4) مؤشرات جودة النموذج بين التوجه بالسوق إدارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	277.662	--	--
DF	77	--	--
CMIN/DF	3.606	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.919	>0.95	Acceptable
SRMR	0.051	<0.08	Excellent
RMSEA	0.070	<0.06	Acceptable
PClose	0.000	>0.05	Terrible

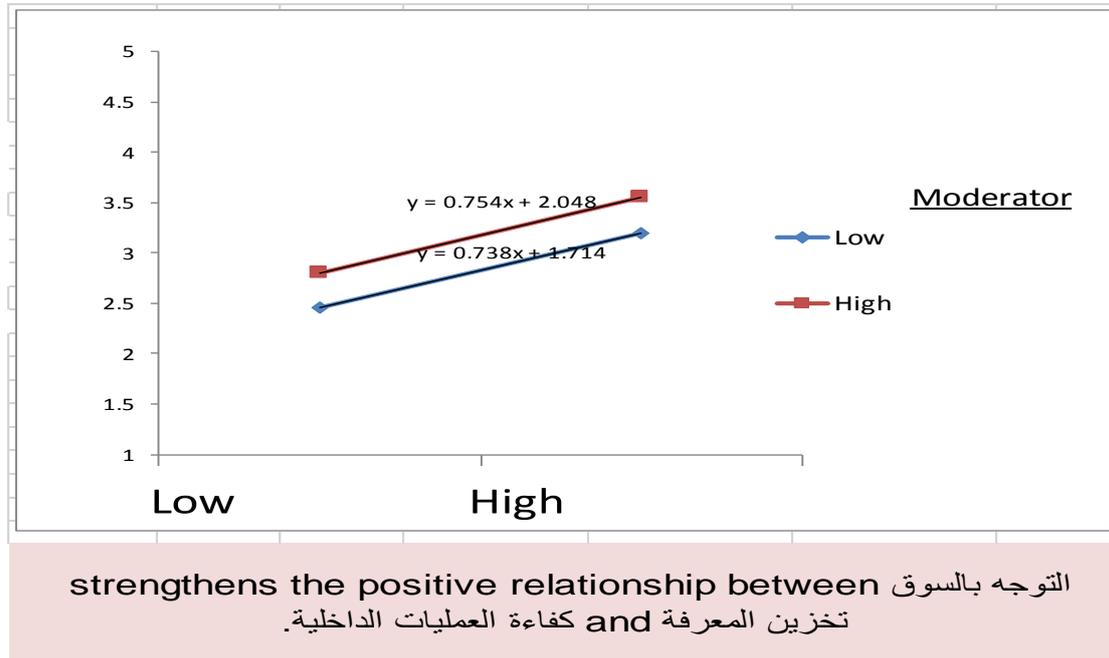
وللحكم علي مدي معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوي المعنوية المحتسب مع قيمة مستوي الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوي الدلالة المحتسب أصغر من مستوي الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (14/4) قيم تحليل المسارمن العلاقة بين التوجه بالسوق إدارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية

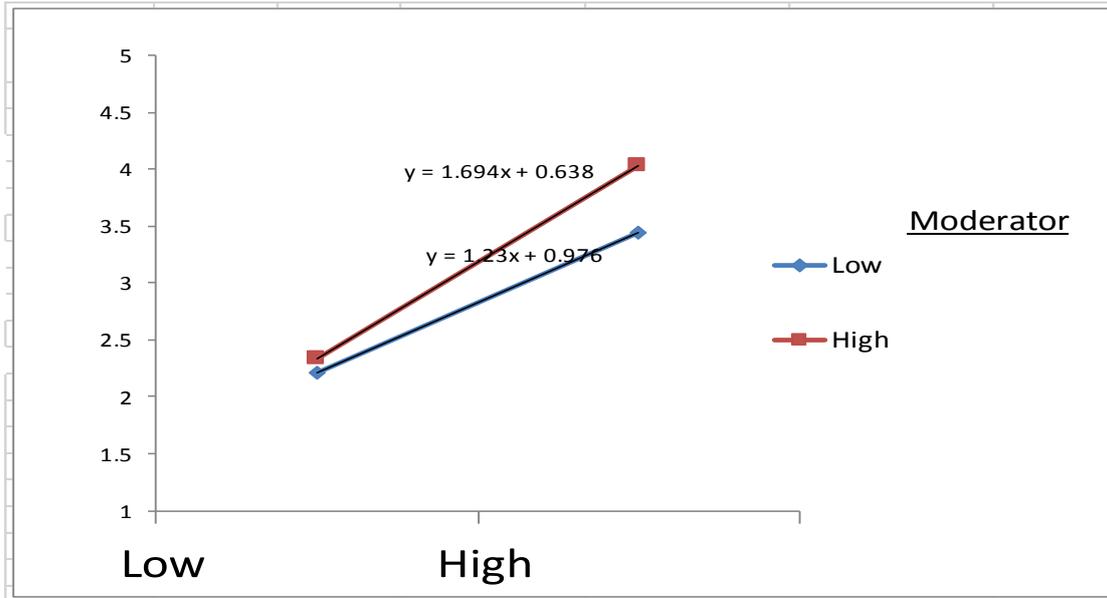
P	C.R.	S.E.	Estimate			
0.158	1.411	0.264	0.373	تخزين المعرفة	<-- -	كفاءة العمليات الداخلية
0.062	1.863	0.392	0.731	تشخيص المعرفة	<-- -	كفاءة العمليات الداخلية
0.32	0.99	0.18	0.17	التوجه بالسوق	<--	كفاءة العمليات الداخلية

2	1		9		-	
0.95	0.05	0.06	0.00	تخزين المعرفة*	<--	كفاءة العمليات الداخلية
5	7	4	4	التوجه بالسوق	-	
0.06	1.85	0.06	0.11	تشخيص	<--	كفاءة العمليات الداخلية
4	3	3	6	المعرفة*	-	
				التوجه بالسوق		

من اجل رسم المتغير المعدل، فإن الطريقة الشائعة لتوضيح ذلك تكون عن طريق ميل الانحدار (slope plots). الذي قدمه (Jeremy Dawson) حيث يمثل المحور السيني المتغير المستقل والمحور الصادي يمثل المتغير التابع بينما يظهر المتغير المعدل في المنتصف علي مستويين عالي ومنخفض وكذلك المتغير المستقل علي مستويين عالي ومنخفض.



من الشكل التالي يتضح ان التوجه بالسوق يقوي العلاقة الإيجابية بين تخزين المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية.

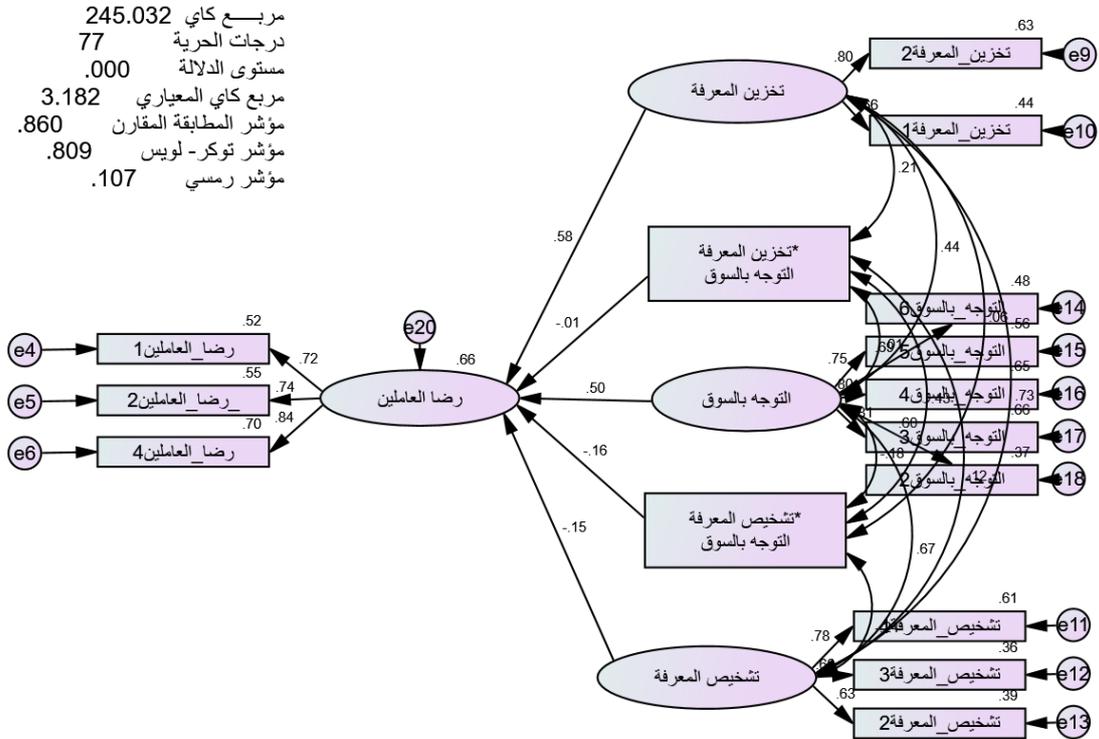


التوجه بالسوق تشخيص المعرفة and كفاءة العمليات الداخلية.
strengthens the positive relationship between

من الشكل التالي يتضح ان التوجه بالسوق يقوي العلاقة الإيجابية بين تشخيص المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية

الفرضية الأولى: التوجه بالسوق يعدل العلاقة الإيجابية بين إدارة المعرفة ورضا العاملين

الشكل ((6/4)) العلاقة بين التوجه بالسوق إدارة المعرفة ورضا العاملين



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة علي جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (15/4) مؤشرات جودة النموذج التوجه بالسوق إدارة المعرفة ورضا العاملين

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	245.032	--	--
DF	77	--	--

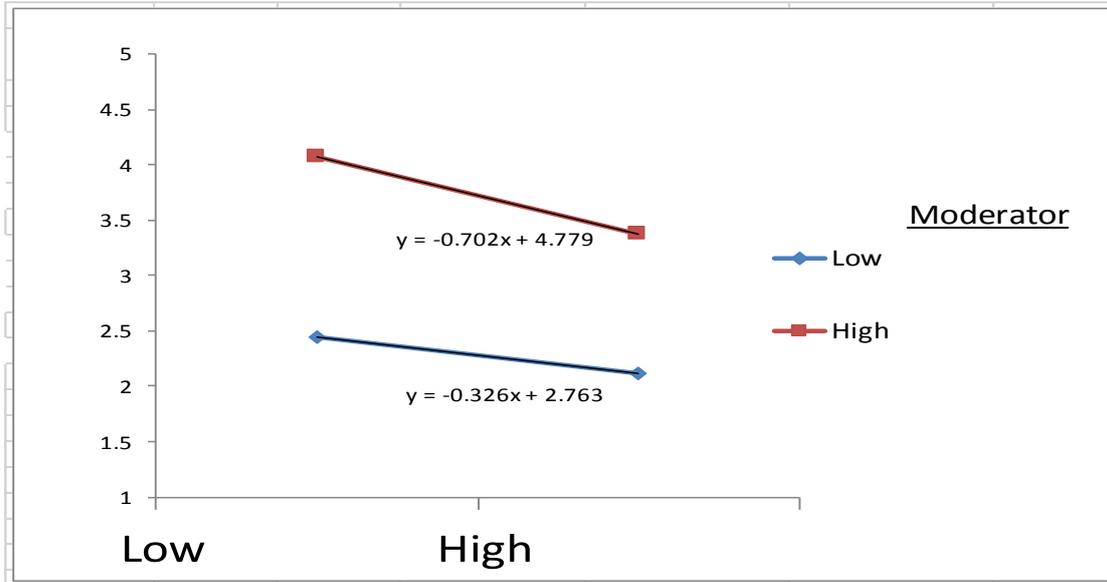
CMIN/DF	3.182	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.919	>0.95	Acceptable
SRMR	0.051	<0.08	Excellent
RMSEA	0.070	<0.06	Acceptable
PClose	0.000	>0.05	Terrible

وللحكم علي مدي معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوي المعنوية المحتسب مع قيمة مستوي الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوي الدلالة المحتسب أصغر من مستوي الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك .

الجدول (16/4) قيم تحليل المسارمن التوجه بالسوق إدارة المعرفة ورضا العاملين

P	C.R.	S.E.	Estimate			
0.002	3.109	0.285	0.887	تخزين المعرفة	<---	رضا العاملين
0.493	- 0.686	0.374	-0.257	تشخيص المعرفة	<---	رضا العاملين
***	4.002	0.181	0.726	التوجه بالسوق	<---	رضا العاملين
0.885	- 0.145	0.059	-0.009	تخزين المعرفة *التوجه بالسوق	<---	رضا العاملين
0.088	- 1.709	0.055	-0.094	التوجه بالسوق* تشخيص المعرفة	<---	رضا العاملين

من اجل رسم المتغير المعدل، فإن الطريقة الشائعة لتوضيح ذلكتكون عن طريق ميل الانحدار (slope plots). الذي قدمه (Jeremy Dawson) حيث يمثل المحور السيني المتغير المستقل والمحور الصادي يمثل المتغير التابع بينما يظهر المتغير المعدل في المنتصف علي مستويين عالي ومنخفض وكذلك المتغير المستقل علي مستويين عالي ومنخفض.

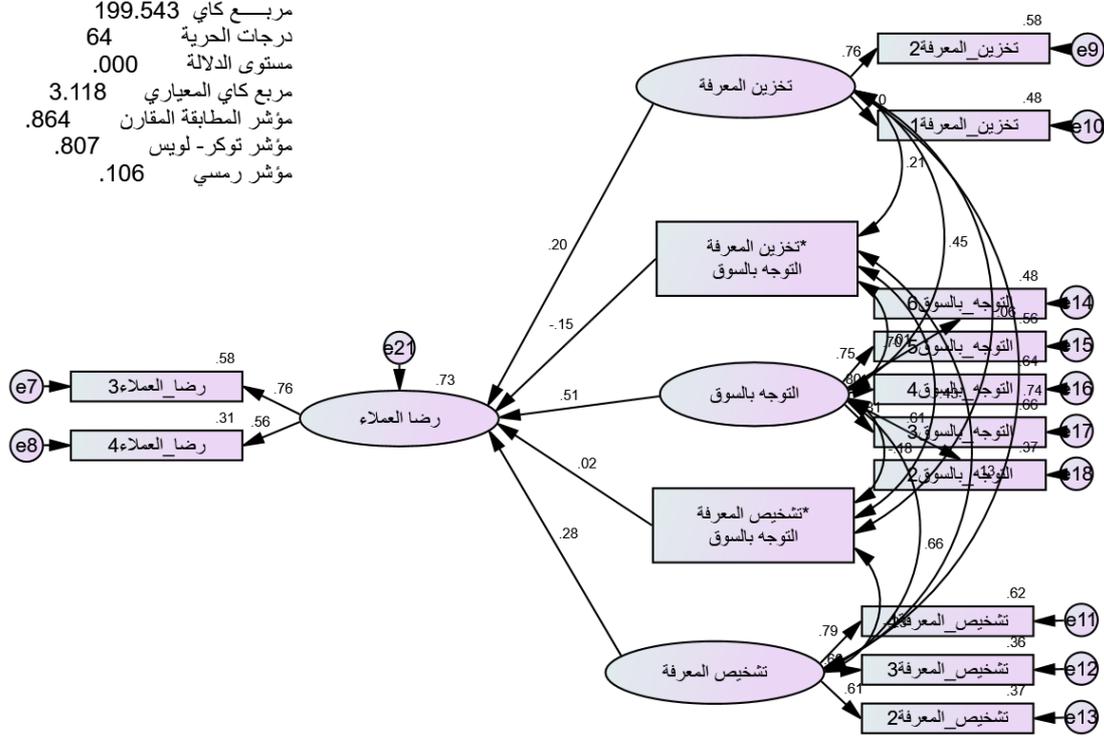


strengthens the negative relationship between **التوجه بالسوق** and **تشخيص المعرفة** and **رضا العاملين**.

من الشكل التالي يتضح ان التوجه بالسوق يقوي العلاقة الإيجابية بين تشخيص المعرفة ورضا العاملين

الفرضية الأولى: التوجه بالسوق يعدل العلاقة الإيجابية بين إدارة المعرفة ورضا العملاء

الشكل (7/4) العلاقة بين التوجه بالسوق إدارة المعرفة ورضا العملاء



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة علي جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (17/4) مؤشرات جودة النموذج التوجه بالسوق إدارة المعرفة ورضا العملاء

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	199.543	--	--
DF	64	--	--

CMIN/DF	3.118	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.919	>0.95	Acceptable
SRMR	0.051	<0.08	Excellent
RMSEA	0.070	<0.06	Acceptable
PClose	0.000	>0.05	Terrible

وللحكم علي مدي معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوي المعنوية المحتسب مع قيمة مستوي الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوي الدلالة المحتسب أصغر من مستوي الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (18/4) قيم تحليل المسارمن التوجه بالسوق إدارة المعرفة ورضا العملاء

P	C.R.	S.E.	Estimate			
0.290	1.058	0.219	0.232	تخزين المعرفة	<---	رضا العملاء
0.226	1.211	0.326	0.394	تشخيص المعرفة	<---	رضا العملاء
***	3.855	0.153	0.589	التوجه بالسوق	<---	رضا العملاء
0.080	-1.75	0.054	-0.094	التوجه بالسوق * تخزين المعرفة	<---	رضا العملاء
0.830	0.215	0.048	0.01	التوجه بالسوق * تشخيص المعرفة	<---	رضا العملاء

ملخص دعم الفرضيات

مستوي القبول	الفروض
قبول جزئي	هنالك علاقة ايجابية بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي
قبول الفرضية	هنالك علاقة ايجابية بين تخزين المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية
قبول الفرضية	هنالك علاقة ايجابية بين تخزين المعرفة ورضا العاملين
رفض الفرضية	هنالك علاقة ايجابية بين تخزين المعرفة ورضا العملاء
قبول الفرضية	هنالك علاقة ايجابية بين تشخيص المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية
رفض الفرضية	هنالك علاقة ايجابية بين تشخيص المعرفة ورضا العاملين (النمو والتعلم)
قبول الفرضية	هنالك علاقة ايجابية بين تشخيص المعرفة ورضا العملاء
قبول جزئي	التوجه بالسوق يعدل العلاقة بين إدارة المعرفة و الاداء المؤسسي
تعديل العلاقة	التوجه بالسوق يعدل العلاقة الإيجابية بين تخزين المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية
تعديل العلاقة	التوجه بالسوق يعدل العلاقة الإيجابية بين تشخيص المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية
لا تعدل العلاقة	التوجه بالسوق يعدل العلاقة الإيجابية بين تخزين المعرفة ورضا العاملين
تعديل العلاقة	التوجه بالسوق يعدل العلاقة الإيجابية بين تشخيص المعرفة ورضا العاملين
لا تعدل العلاقة	التوجه بالسوق يعدل العلاقة الإيجابية بين تخزين المعرفة ورضا العملاء
لا تعدل العلاقة	التوجه بالسوق يعدل العلاقة الإيجابية بين تشخيص المعرفة ورضا العملاء

المصدر : إعداد الدراس من بيانات الدراسة الميدانية 2019م.

خلاصة:

أشار الفصل إلى تحليل البيانات واختبار العلاقة بين المتغيرات بأبعادها وأظهر التحليل وجود علاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي والتوجه بالسوق كمتغير كمعدل الفصل الخامس يشير إلى مناقشة النتائج والفرضيات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد:

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج الحالية للدراسة بناءً على الدراسات السابقة، بالإضافة إلى عرض التأثيرات النظرية والتطبيقية لنتائج البحث، وفي المبحث الأخير من هذا الفصل يتم توضيح محددات الدراسة، ومن ثم تقديم توصيات للبحوث المستقبلية.

تلخيص الدراسة :

كانت هذه الدراسة عبارة عن محاولة لإختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والاداء المؤسسي في ظل وجود التوجه بالتوجه بالسوق كمتغير معدل. الدراسات السابقة كانه بمثابة الأساس لتكوين وصياغة الإطار النظري؛ حيث إحتوت ادارة المعرفة - بإعتبارها متغير مستغل- علي أربعة أبعاد (تشخيص المعرفة ،اكتساب المعرفة ، تخزين المعرفة ، تطبيق المعرفة)، فيما شملت الاداء المؤسسي- كمتغير تابع- ثلاثة أبعاد ايضاً (رضا العاملين ، كفاءة العمليات الداخلية ، رضا العملاء).

لتحقيق أهداف الدراسة، تمت صياغة العديد من الأسئلة البحثية كالتالي:

- ما هو أثر إدارة المعرفة علي الاداء المؤسسي؟
- هل تؤثر أبعاد إدارة المعرفة منفردة علي أبعاد الاداء المؤسسي منفردة ؟
- هل التوجه بالسوق يعدل العلاقة بين إدارة المعرفة والاداء المؤسسي؟
- هل التوجه بالسوق يعدل العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة منفردة وأبعاد الاداء المؤسسي منفردة ؟

للإجابة علي هذه الأسئلة تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما إختارت الدراسة المؤسسات الخدمية كمجتمع بحثي، بينما إختارت عينة غير إحصائية بلغت (240) مفردة كانت (191) منها صالحة للتحليل ونسبة الإسترداد كانت (83%).

لغرض التحليل تم استخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية عن طريق برنامج أموس (AMOS). أظهرت نتائج التحليل أن إدارة المعرفة لديها تأثير إيجابي علي بعض أبعاد الاداء المؤسسي، كما أن توجهه بالسوق تعدل العلاقة بين إستراتيجيات ادارة المعرفة وبعض أبعاد الاداء المؤسسي.

مناقشة أهم النتائج :

النتائج الرئيسية:

أ/ العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي

أظهرت نتائج التحليل أن بعض أبعاد إدارة المعرفة لديها تأثير إيجابي علي أبعاد الأداء المؤسسي، حيث أن تشخيص وتخزين المعرفة يؤثران إيجاباً علي أبعاد الأداء المؤسسي. هذه النتائج تتفق مع دراسة (مريم ونوره ، 2013 م) ودراسة (نضال، 2011 م) اللتان وجدتا أن إدارة المعرفة تؤثر إيجاباً علي الأداء المؤسسي. التفسير المنطقي للإتفاق مع الدراسات السابقة يرجع إلي الدور الكبير الذي يلعبه تشخيص المعرفة لانه المفتاح الرئيسي لمشروع إدارة المعرفة ويعد عملية مهمة وأساسية تساهم في اطلاق وتحديد شكل وعمق العمليات الأخرى وتبدأ هذه العملية بتعريف وتوضيح المعرفة والبحث عن مكان وجودها هل هي موجودة في عقول العاملين أم في النظام أم في الإجراءات وتحديد الفجوة بين موجودات المعرفة الحالية والمعرفة المطلوبة وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول وتعد عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الاشخاص الحاملين لها ومواقعهم ومكان هذه المعرفة في القواعد، وتحديد الاشخاص الحاملين لها ومواقعهم ومكان هذه المعرفة في القواعد، كما تعد من أهم التحديات التي تواجه المنظمات ويوضح الباحث في إدارة المعرفة أنه

بمراجعة كثير من ادبيات في مجال إدارة المعرفة فإن هذه العملية تتطلب تشكيل فريق متكامل من مختلف التخصصات في الجهة يتميز اعضاءه بالرؤية الواضحة والتأهيل العلمي العالي والقدرات العالية في التفكير والبحث والتحليل والاتصال والرغبة في العمل الجماعي.ونجد أن الاخيريه تهدف الي توثيق المعرفة والمحافظة عليها باستخدام اسلوب التخزين في الوسط البيئي المركب المحيط بالمنظمة وتقديم التسهيلات لقيام المنظمة بتزويد المنظمات القائمة ببناء وتشخيص المعرفة من خلال الاستفادة من الخبرة والمعرفة المتراكمة. كما أن إختلاف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة يُعزي إلي الإختلاف في مجتمع الدراسة أو البيئة التي أُجري فيه البحث، أو ربما ناتجة عن إختلاف الممارسات الإدارية. من جهة أخرى بينت نتائج الدراسة موافقة افراد العينة علي ان ادارة المعرفة تسهم في دعم متخذي القرار في الشركات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم، وذلك من خلال اهتمام تلك الشركات علي تقليل خطوات العمل بالطريقة التقليدية والاتجاه الي المنهج المعرفي و الاستثمار فيه بحيث انه يسهم في تطوير قدرات المؤسسة وتعزيز من مميزاتها وايضا اشارت نتائج الدراسة علي اهتمام الادارة العليا في المؤسسات علي قياس الاداء في مؤسساتهم والعمل علي تقويم الاداء وذلك من خلال العمل بالاهتمام بكل من العاملين والعمليات الداخلية والعملاء ولذلك تم الالتفات للجانب المعرفي للعمل علي تطوير قدرات المؤسسة وذلك من حيث العمل علي الاهتمام بالكادر البشري وحرصها علي الاستثمار فيه و تطوير اليات العمل وتحسينه و التركيز علي العملاء.

أما فيما يخص أبعاد إدارة المعرفة الأخرى أي (اكتساب المعرفة، وتطبيق المعرفة) فقد تم إستبعادها في التحليل لعدم إيفائها للحد الشرطي لإختبار الصدق والموثوقية (كرونباخ ألفا).

النتائج الفرعية:

1/ العلاقة بين تخزين المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية

بينت نتائج التحليل أن تخزين المعرفة يؤثر إيجاباً على كفاءة العمليات. هذه النتائج إتفقت مع دراسة (مريم ونوره، 2016م) واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (احمد الصاوي، 2014م)، والتفسير المنطقي لهذه النتيجة يمكن ان يكون متسقاً للجدل النظري القائل بأن أن خزن المعرفة يضمن الإحتفاظ بخبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء عملياتها الداخلية، وأهم هذه التحليلات هو تحليل كفاء العمليات بالتالي فإن خزن المعرفة يرتبط نظرياً بكفاءة العمليات الداخلية.

2/ العلاقة بين تخزين المعرفة ورضا العاملين

أظهرت نتائج التحليل أن تخزين المعرفة يؤثر إيجاباً على رضا العاملين إتفقت مع دراسة (سليمان الفارس، 2010م) واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (قلبو حسنية، 2015م)، يمكن ان تعزى هذه النتيجة الي وجهة نظر الباحثين الذين أشاروا بأن أن خزن المعرفة يضمن الإحتفاظ بخبرات المنظمة ومعارفها المتراكمة، الأمر الذي يؤدي إلى خلق بيئة تعليمية محفزة ينتج عنها التطور المستمر الذي بدوره ينعكس إيجاباً على رضا العاملين.

3/ العلاقة بين تخزين المعرفة ورضا العملاء

أوضحت نتائج التحليل أنه لا توجد علاقة بين تخزين المعرفة ورضا العملاء إتفقت مع دراسة (مريم ونوره، 2016م) واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (صولح حسن، 2013م)، قد تكون هذه النتيجة بسبب إختلاف مجتمع الدراسة أو البيئة التي أُجريت فيها الدراسة، حيث أن الطبيعي هو تأثير خزن المعرفة المتعلق بتحليلات السوق وحاجات ورغبات العملاء في رضا العملاء.

4/ العلاقة بين تشخيص المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية

أظهرت نتائج التحليل أن هنالك علاقة إيجابية بين تشخيص المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية إتفقت مع دراسة (Nikolok، 2013) واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (نضال الزطمة، 2011م) ، يمكن ان تعزى هذه النتيجة الي تبرير أصحاب التنظير القائلين بأن البحث عن مكان المعرفة وكيفية تشخيصها وتلخيصها يسهم بشكل مباشر في تذويد الحادبين على عمل الشركة بالمعارف المطلوبة التي تمكنهم من إنجاز اعمالهم المتعلقة بعمليات الشركة الداخلية بصورة أكثر كفاءة وفاعلية.

5/ العلاقة بين تشخيص المعرفة ورضا العاملين

أظهرت نتائج التحليل أنه لا توجد علاقة بين تشخيص المعرفة ورضا العاملين إتفقت مع دراسة (سليمان الفارسي ، 2010م) واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (احمد الصاوي ، 2014م) والتفسير المنطقي لهذه النتيجة يمكن ان يكون مرده إلى إختلاف مجتمع وعينة وبيئة الدراسة، حيث أن العديد من الدراسات أثبتت أن تحديد وإيجاد مصادر المعرفة يمثل الركيزة الأساسية في إرضا العاملين.

6/ العلاقة بين تشخيص المعرفة ورضا العملاء

أظهرت نتائج التحليل أن تشخيص المعرفة يؤثر إيجاباً على رضا العملاء إتفقت مع دراسة (احمد الصاوي، 2014م) واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (سوزان صالح ، 2008م) ، قد تكون هذه النتيجة بسبب إرتباط رضا العملاء بمدى معرفة العاملين بالمنتج، والسوق ، وحاجات العملاء المتجددة والمتنوعة، الأمر الذي يقتضي تأثير البحث عن منابع المعرفة وكيفية إستغلالها على رضا العملاء.

ب/ الدور المعدل للتوجه بالسوق في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي

أظهرت نتائج التحليل أن التوجه بالسوق يعدل العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي. تتفق هذه النتائج مع دراسة مع دراسة (Sung & Myung 2014) ودراسة (Antonion 2013) علي الرغم من اختلاف الأبعاد المستخدمة في الدراسة ونجد انهما اوضحتا أن التوجه بالسوق يعمل علي تعديل العلاقة في كلا من الأبعاد موضع الدراسة . التفسير المنطقي لاتفاق مع الدراسات السابقة يرجع للدور المتعاطم الذي يلعبه التوجه بالسوق حيث انه يقوم بتطوير المنتجات وتحسين الشركات ويسهم في التفوق علي المنافسين ويرجع الدراس ذلك الي ان التركيز علي الزبائن يعتبر من اهم العناصر التي تربط جودة الخدمات المقدمة بالأداء المؤسسي، إذ انها تهدف الي تلبية الحاجات بأحسن طريقة ممكنة، حيث ان التركيز علي الزبائن لا يمكن تحقيقه الا عن طريق جودة الخدمة والاستجابة لمتطلبات المستهلك ، وذلك عن طريق جودة الخدمة بشكل مستمر . و كذلك نجد ان الخدمات التي تقدمها الشركات تتأثر بشكل مباشرة بالممارسات الموجودة بالشركة و ذلك من حيث كفاءة الاليات و العمال وتمكينهم وخاصة في مصلحة السوق من ابداء رأيهم ، اضافة الي اكسابهم المعارف والخبرات اللازمة مما يطور من قدراتهم ويزيد من موارد الشركة، ونجد ان هنالك بعض العبارات التي قد سقطت بعد التحليل ويعزي ذلك الي عدم إتساقها الداخلي وقدرتها علي تمثيل التعريف الإجرائي للتوجه بالسوق .

النتائج الفرعية:

1/ الدور المعدل للتوجه بالسوق في العلاقة بين تخزين المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية

أظهرت نتائج التحليل أن التوجه بالسوق يعدل العلاقة بين تخزين المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية إتفقت مع دراسة (Sung & Myung 2014) هذه النتيجة مع دراسة (Dobni,2003) ، والتفسير المنطقي لهذه النتيجة يمكن ان يكون مرده لمكانة التوجه بالسوق التي نتاجها معرفة حاجات العملاء وتطوير منتجات تتناسب وأذواقهم، وهذا الأمر يرتبط إرتباطاً وثيقاً بكم ونوع مخزون المعرفة لدى الشركة الذي من شأنه التأثير على كفاء العمليات الداخلية الصانعة لذلك المنتج الذي كان التوجه بالسوق بثابة الدليل الذي قدمه للشركة بشكله المجرد بإعتباره تعبير عن تطلعات العملاء. فلا غرو أن العلاقة بين تخزين المعرفة وكفاءة العمليات تزداد قوة عندما تتبنى الشركة التوجه بالسوق.

2/ الدور المعدل للتوجه بالسوق في العلاقة بين تخزين المعرفة ورضا العاملين

بينت نتائج التحليل أن التوجه بالسوق لا يعدل العلاقة بين تخزين المعرفة ورضا العاملين إتفقت مع دراسة (Antonion 2013) ختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Dobni,2003) ، يمكن ان تعزى هذه النتيجة الي إختلاف بيئة ومجتمع الدراسة، حيث أن أصحاب النظريات أكدوا على ضرورة التوجه بالسوق بإعتباره ركيزة جوهرية في توفير بيانات يمكن أن تحول إلى مخزون معرفة، وعبر العاملين بالشركة يمكن إثراءها لتصبح مصدراً للرضاء الوظيفي.

3/ الدور المعدل للتوجه بالسوق في العلاقة بين تخزين المعرفة ورضا العملاء

أوضحت نتائج التحليل أن التوجه بالسوق لا يعدل العلاقة بين تخزين المعرفة ورضا العملاء إتفقت مع دراسة (Kim, 20013) واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Dobni, 2003)، قد تكون هذه النتيجة بسبب الدور المحوري الذي يلعبه التوجه بالسوق والمتمثل في دراسة المنافسين وحاجات ورغبات العملاء وتحسين جودة المنتجات بناءً على ذلك، من ناحية أخرى فقد أسلفنا التطرق لدور تخزين المعرفة في رضا العملاء من حيث كونه مستودعاً يُحتفظ فيها بمعلومات السوق التي تستخدم لاحقاً في تصميم المنتجات التي يتوقع منها إرضاء العملاء. عليه فإن تبني الشركة للتوجه بالسوق يقوي العلاقة بين تخزين المعرفة ورضا العملاء.

4/ الدور المعدل للتوجه بالسوق في العلاقة بين تشخيص المعرفة وكفاءة

العمليات

بينت نتائج التحليل أن التوجه بالسوق يعدل العلاقة بين تشخيص المعرفة وكفاءة العمليات إتفقت مع دراسة (Gunay, 2012) واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Hughes, 2007) ، والتفسير المنطقي لهذه النتيجة يمكن ان يرجع إلى الأثر المتعاطم للتوجه بالسوق في جمع بيانات المنافسين والعملاء، بينما يسهم تشخيص المعرفة في إيجاد المعلومات المناسبة التي تزيد من كفاءة العمليات الداخلية. عليه فإن العلاقة بين تشخيص المعرفة وكفاءة العمليات تزداد قوة عند تبني التوجه بالسوق.

5/ الدور المعدل للتوجه بالسوق في العلاقة بين تشخيص المعرفة ورضا العاملين

أوضحت نتائج التحليل أن التوجه بالسوق يعدل العلاقة بين تخزين المعرفة ورضا العاملين إتفقت مع دراسة (KIM , 2013) واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (لراي)

سفيان، 2013م) ، قد تكون هذه النتيجة بسبب أن التوجه بالسوق يرتبط بالتركيز علي الزبائن الذي يفضي إل جمع البيانات المطلوبة لتحسين جودة المنتجات وتصميمها بالشكل الذي يرضي العميل، من جهة أخرى فإن تشخيص المعرفة يكون بمثابة أداة البحث عن كل ما يدعم عملية إيجاد المعارف المناسبة لتكملة حلقة رضا العاملين عن طريق إمتلاكهم لكل المعارف والتفاصيل المتعلقة بالسوق. عليه فإن التوجه بالسوق يدعم العلاقة بين تشخيص المعرفة ورضا العاملين.

6/ الدور المعدل للتوجه بالسوق في العلاقة بين تشخيص المعرفة ورضا العملاء

بينت نتائج التحليل أن التوجه بالسوق لا يعدل العلاقة بين تشخيص المعرفة ورضا العملاء إتفقت مع دراسة (Gunay , 2012) واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Dobni , 2013)، والتفسير المنطقي لهذه النتيجة يمكن ان يكون ناتج عن إختلاف بيئة ومجتمع الدراسة، حيث أن الباحثون متفقون على كون التوجه بالسوق هو الأداء الفعالة لكل ما يحيط بالسوق من عملاء ومنافسين ومنتجات ورغبات، وهذا الأمر يرتبط بالبحث عن هذه المعرفة وتشخيصها وتبويبها ليتأتى رضا العملاء. عليه يمكن القول أن إختلاف هذه النتيجة التجريبية عن الجدل النظري يمكن أن يرجع لمحددات البحث التي ستتم مناقشتها في نهاية هذا الفصل.

تأثيرات الدراسة:

لنتائج الدراسة الحالية العديد من التأثيرات النظرية والتي تمثل إضافة للمعرفة، وكذلك التأثيرات التطبيقية التي تمثل التبصرة لمتخذي القرار بناءً على ما توصلت إليه هذه الدراسة

التأثيرات النظرية

1. توفر هذه الدراسة إختبار تجريبي للإطار الذي يربط العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي
2. تساعد نتائج هذه الدراسة في إثراء النقاش العلمي من خلال فتح الباب لمعرفة ماهية أبعاد إدارة المعرفة الأكثر تأثيراً علي الأداء المؤسسي كما إتضح من التحليل أن تشخيص المعرفة وتخزين المعرفة هما أكثر الأبعاد تأثيراً علي الأداء المؤسسي.
3. تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة الموجودة في الدراسات السابقة المحلية والعربية بمدي تأثير إدارة المعرفة علي الأداء المؤسسي.
4. تشكل هذه الدراسة إضافة جديدة للمعرفة حيث استخدمت التوجه بالسوق كمتغير معدل في العلاقة ما بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي
5. تعد هذه الدراسة أرضية قوية ونقطة انطلاق للدراسات العلمية المستقبلية في هذا الجانب، وذلك من خلال التوصيات العديدة التي قدمتها للدراسات السابقة

التأثيرات التطبيقية

1. تُبصّر نتائج هذه الدراسة متخذي القرار بتبني التوجه التسويقي كمحاولة لتعزيز العلاقة ما بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي

2. توصي هذه الدراسة متخذي القرار بالتركيز علي إدارة المعرفة وعلي وجه الخصوص تشخيص وتخزين المعرفة وذلك لتأثيرها الإيجابي علي جميع أبعاد الأداء المؤسسي

3. تشجع هذه الدراسة متخذي القرار علي تبني التوجه التسويقي عند تبني إدارة المعرفة لما لها من دور إيجابي في تعزيز الأداء المؤسسي

4. تحت نتائج هذه الدراسة متخذي القرار علي إعادة النظر في بعض أبعاد إدارة المعرفة مثل اكتساب المعرفة وتطبيق المعرفة، فعلي الرغم من إثبات تأثيرها الإيجابي علي الأداء المؤسسي نظرياً، إلا أن في هذه الدراسة لم يكن لها أي تأثير علي الأداء المؤسسي.

5. توصي هذه الدراسة متخذي القرار بتبني التوجه بالسوق لتأثيره الإيجابي علي العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.

محددات الدراسة

1. يظهر أن أحد أبرز محددات هذه الدراسة هو حجم العينة، علي الرغم من أن حجم العينة قد إستوفي الشروط الإحصائية فيما يتعلق بالموثوقية والصلاحية إلا أنه يُفضل إختيار حجم عينة كبير في حال إستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية.

2. علي الرغم من أن العينة الميسرة توفر الوقت والجهد إلا أن التحيز دائماً مرتبطاً بها

3. تعتبر هذه الدراسة وقتية بالتالي لا تسمح بتحديد العلاقات السببية بين المتغيرات

4. لم تستخدم هذه الدراسة متغير وسيط، بالتالي يصعب تفسير العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقبل

5. اتخذت هذه الدراسة القطاع الخدمي لذا من الصعب تعميم نتائج البحث علي أي مجتمع بحثي آخر
6. أُجريت هذه الدراسة علي المؤسسات الخدمية بالسودان، لذلك لا يمكن الجزم بالحصول علي نفس النتائج في بيئات أخرى
7. استخدامات هذه الدراسة التوجه بالسوق كمتغير أحادي (أي بلا أبعاد)، وإنما تم قياسه بعدد من العبارات، بالتالي يعتبر التعريف الإجرائي لهذا المتغير ضعيف نوعاً ما.

التوصيات للبحوث المستقبلية

1. علي البحوث المستقبلية إختيار حجم عينة أكبر لضمان نتائج إحصائية دقيقة للعلاقات بين المتغيرات
2. بإمكان البحوث المستقبلية إختيار نوع آخر من انواع العينات غير العينة الميسرة التي تتطوي علي شيء من التحيز الذي بدوره يؤثر سلباً علي نتائج الدراسة
3. علي الدراسات المستقبلية تبني دراسة طولية تسمح بقياس إختلاف العلاقة بين المتغيرات عبر الزمن وتمكن من إختبار العلاقات السببية بين المتغيرات.
4. يُفضل أن تستخدم الدراسات المستقبلية متغير وسيط لتفسير العلاقة بين المتغير التابع والمستقل، مثل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة.
5. علي البحوث المستقبلية إختيار القطاع الصناعي كمجتمع للدراسة للتأكد من تعميم نتائج الدراسة
6. بما أن الدراسة الحالية أُجريت بيئة السودان، يُفضل القيام بمثل هذه الدراسة في بيئات أخرى
7. يُفضل أن تقوم الدراسات السابقة بإستخدام التوجه بالسوق كمتغير متعدد الأبعاد وهذا يقتضي إعادة تعريف التوجه بالسوق إجرائياً.

المصادر والمراجع :

الكتب والمجلات العلمية:

1. ادريس ، وائل محمد صحبي . الغالبي ، طاهر محسن منصور ، أساسيات بطاقة الأداء المتوازن سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (عمان ، دار وائل للنشر، 2009) .
2. الإمام ، وقفي السيد ، نموذج للعلاقة بين التوجه بالعميل الداخلي والتوجه بالسوق ، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية بنها ، المجلد الثاني ، العدد الثاني ، 2004.
3. الجاموس، عبد الرحمن ، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة مدخل تحليلي، ط1 (الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2013م) .
4. السكارنه، بلال خلف، دراسات إدارية معاصرة، ط2 (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010 م) .
5. السلمي ، علي ، إدارة المعرفة (القاهرة ، دار غريب، 2004م).
6. سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية ، مجلد 2 ، العدد 6، ص 67 ، 2010 م .
7. صديق إبراهيم بلل ، أحمد موسي فرج ، دور التوجه بالسوق في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج ، دراسة تطبيقية علي القطاع الصناعي الفلسطيني ، مجلة الجامعة الاسلامية ، مجلد 30 ، العدد 3 ، ص 93 ، 2016 م .
8. صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ط1 ، القاهرة ، 2005 م .

9. علاء فرحان طالب ، إدارة التسويق - منظور فكري معاصر ، (عمان ، دار الايام للنشر والتوزيع ، 2013م) ،
10. العلي ، عبد الستار وآخرون " المدخل إلي إدارة المعرفة" ، ط2 (عمان ، الأردن دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2009)
11. لراي سفيان ، التوجه بالسوق عامل التميز بين أداء المؤسسات ، دراسة مقارنة بين المؤسسات الوطنية والمؤسسات المتعددة الجنسيات في الجزائر ، مجلة البليد ، مجلد 2 ، العدد 13 ، ص 25 ، الجزائر 2015م .
12. مبارك بوعشة ، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات ، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، مجلد 11 ، ص 24 ، 2010م .
13. محمود علي الروسان، دور إدارة المعرفة في الابتكار التسويقي، (عمان: مجلة المناسبة والإدارة، المجلد 1، العدد 76 ، 2010م).
14. المغربي ، عبد الحميد عبدالفتاح ، طاقة قياس الأداء المتوازن :المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي ، (المكتبة العصرية ، 2002م) .
15. الملكاوي، إبراهيم الخلوف ، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ، (عمان : الأردن ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2007).
16. نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، (عمان دار الوراق للنشر والتوزيع ، 2005م).
17. الهرمي أحمد محمد ، التوجه بالسوق في المؤسسات الصناعية علي الأداء ، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال جامعة عمان العربية ، الأردن .

الدراسات العلمية:

1. أحمد الصاوي ، إدارة المعرفة وأثرها في الأداء الاستراتيجي في البيئة التنافسية ، دراسة ميدانية شركات الخطوط الجوية والسكك الحديدية السودانية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير العلوم في إدارة الاعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2014م .
2. الطاهر الأحمد ، العلاقة بين إدارة المعرفة والقدرة الجوهرية وأثرها علي الأداء الاستراتيجي ، دراسة استطلاعية لعينة من الشركات الصناعية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة ، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية ، العراق ، 2017م .
3. بلاسكة ، صالح، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتقييم الاستراتيجية في الشركات الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة بعض المؤسسات العاملة في القطاع الصناعي والخدمي ،رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، 2012م .
4. تيسير فضل ، الدور المعدل للتوجه الريادي في العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير العلوم ، في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان 2015م .
5. حسن ، حمزاوي ، التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، بيروت ، 2012م .
6. حمادي ، عبلة ، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة ، دراسة حالة مؤسسة Enadsidil القطاع الصناعي العام ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الجزائر ، 2013) .

7. زكية بنت ممدوح ، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيقها من وجهة مديري الإدارات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2005م .
8. سامي بن إبراهيم ، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة محمد بن نايف ، المملكة العربية السعودية ، 2013م .
9. سوزان صالح دروزه ، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها علي تميز الأداء المؤسسي ، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير من جامعة الشرق الأوسط ، كلية العلوم المالية والإدارية ، الأردن ، 2008م .
10. صلاح الدين الكبيسي ، ادارة المعرفة وأثرها علي الإبداع التنظيمي ، دراسة استطلاعية لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة بغداد ، 2002م .
11. صولح سميرة ، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري ، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ، منطقة عمر البرناوي ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التيسير ، بسكرة ، الجزائر ، 2012م .
12. عامر ، أميمة ، قياس أثر التوجه علي أداء المنظمة ، دراسة تطبيقية علي قطاع الصناعات الغذائية بمصر ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير القاهرة ، 2012م .
13. عبدالرحمن إدريس البقيري ، دور إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، أطروحة دكتوراه ، 2016م .

14. قلوب حسنية ، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التيسير ، الجزائر ، 2015م .
15. محمد علي المانع ، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقويم الأداء المستدام ، دراسة حالة المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير ، الجزائر ، 2005م .
16. مريم ونورة ، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة العربي التبسي ، الجزائر ، 2016م .
17. نايف ، أسعد كاظم العلاقة بين إدارة المعرفة والقدرات الجوهرية وأثرها علي الأداء الاستراتيجي ، دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من الشركات ووزارة الصناعة في مدينة بغداد ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ، العراق ، 2007م .
18. نضال محمد الزطمة ، إدارة المعرفة وأثرها علي تميز الأداء ، دراسة تطبيقية علي الكليات والمعاهد المتوسطة العاملة في قطاع غزة ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الجامعة الإسلامية فلسطين ، غزة ، 2011م
19. وهيبة حسين داسي، أثر الثقافة علي ادارة المعرفة دراسة عينة لبعض من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة خضير بكرة ، الجزائر 2014م .
20. ياسر بشير ، إدارة المعرفة وأثرها علي الابتكار التسويقي ، دراسة علي القطاع المصرفي السوداني ، رسالة مقدمة لنيل الماجستير العلوم في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2017م .

1. Allen, V. (2003), *The Knowledge Evolution* MA, Boston: Butterworth.
2. Awad, E. & Ghaziri,H(2004), *Knowledge Management* ,Prentice-Hall,UpperSaddle River(New Jersey).
3. Charle,Desprey&Daniele, Chauvel(2000), *Knowledge Horizons,The present&the promise of Knowledge Management*,Boston: HBP press.
4. Deng, S. and Dart, J. (1994), *Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach*, *Journal of Marketing Management*, 10: 725.
5. Dobni, C., & Luffman, G. (2011). *Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance*. *Strategic management journal*, 24 (6), 577-585.
6. Dobni, C., & Luffman, G. (2013). *Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementatin and performance*. *Strategic management journal*, 24 (6), 577-585.
7. Gunay, G.N.2012 . *Market orientation and globalization among the Turkish clothing exporters*.742
8. Hughes , Mathew , Hughes , Paul & Morganz , E. Robert , (2007) , *Exploitative Learning and Entrepreneurial Orientation Alignment in Emerging Young Firms: Implications for Market and Response Performance* , *Journal of British Management* , Vol . 18 , No. 13
9. Kim, Y. (2013). "How will market orientation and environment and firm's character influence performance", *cross cultural management*,
10. Laforet, Sylvie, (2009) "Effects of size, market and strategic orientation on innovation in non- high- tech manufacturing SMEs", *European Journal of Marketing*, Vol. 43, No.188 – 21

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

نرجو التكرم بمنحنا بعض من وقتكم النفيس لاستكمال الاستبانة المتعلقة
بإجراء بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير العلوم في إدارة الأعمال بعنوان : (الدور
المعدل للتوجه بالسوق في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي) بالتطبيق
على المؤسسات الخدمية السودانية ، مع الأخذ في الاعتبار أن البيانات التي ستدلي
بها ستكون لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة ، لكم مني خالص
الشكر والتقدير على حسن التعاون والاستجابة لترقية البحث العلمي والإسهام
المعرفي .

مع جزيل الشكر والتقدير ،،،،

إعداد الدارس :

قصي صديق

إشراف :

د. أميرة علي خيرى

ديسمبر 2017م

القسم الأول : البيانات الشخصية :

- 1/ الجنس : ذكر انثى
- 2/ العمر : أقل من 25 25 - 35 35 - 45 من 45 - 55 أكثر من 55
- 3/ المؤهل العلمي : شهادة سودانية دبلوم وسيط بكالوريوس ماجستير دكتوراه أخرى
- 4/ الخبرة العملية : أقل من 5 من 5 - 10 من 10 - 15 أكثر من 15
- 5/ المركز الوظيفي : رئيس مجلس مدير عام نائب مدير عام مدير إدارة أخرى
- 6/ التخصص : إدارة أعمال اقتصاد دراسات علوم مصرفية احصاء أخرى

القسم الثاني : بيانات المؤسسة

- 1/ عمر المؤسسة
- أقل من 10 سنوات من 10 سنوات إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة
- 2/ عدد الموظفين بالمؤسسة
- أقل من 100 موظف من 100 إلى 150 من 150 إلى 200
- من 200 إلى 250 من 250 إلى 300 أكثر من 300
- 3/ عدد فروع المؤسسة :
- أقل من 5 فروع من 5 إلى 10 فرع من 10 إلى 20 فرع أكثر من 20 فرع
- 4/ الأسواق التي تعمل فيها المؤسسة :
- محلية دولية محلية ودولية
- 5/ عدد المنافسين :
- أقل من 10 منافسين من 10 إلى 20 منافس أكثر من 20 منافس

الرجاء وضع علامة (√) على الاجابة التي تراها مناسبة وتعبّر عن وجهة نظرك :

القسم الثالث : البيانات الأساسية

أولاً : أبعاد المتغير المستقل : إدارة المعرفة

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
تشخيص المعرفة						
1	تقوم مؤسستنا بالبحث عن مكان المعرفة الموجودة سواء لدة الأفراد أو في النظم					
2	تسعى مؤسستنا إلى تحديد المعرفة اللازمة للعملاء والسوق والمنتج					
3	تعمل مؤسستنا على رصد المعرفة المطلوبة في قطاع الخدمات .					
4	تقوم مؤسستنا بالاستكشاف عن المعارف عبر الانترنت					
اكتساب المعرفة						
1	تقوم المؤسسة بتعيين موظفين جدد كمصدر لاكتساب معرفة جديدة					
2	لدى المؤسسة بيئة محفزة ومشجعة لاكتساب المعارف					
3	تقوم المؤسسة باكتساب المعرفة من خلال المشاركة في الندوات والمؤتمرات والمجلات المتعلقة بالعمل					
4	تعمل المؤسسة على اكتساب المعارف اللازمة من المصادر الداخلية والخارجية					

تخزين المعرفة					
					1 تقوم مؤسستنا بتوثيق المعارف الجديدة والمكتسبة لأي مشروع تقوم به
					2 تقوم مؤسستنا بتوثيق المشكلات التي تواجهها وطرق حلها للاستفادة منها لاحقاً
					3 تساعد بيئة مؤسستنا على خزن المعرفة بواسطة العاملين
					4 تستخدم مؤسستنا الحاسوب في الحفاظ على المعرفة
تطبيق المعرفة					
					1 لدى المؤسسة سياسات واضحة في تطبيق المعرفة
					2 تستخدم المؤسسة المعرفة المتاحة في تطوير الخدمات المقدمة
					3 تستخدم المؤسسة مقاييس ومعايير للتأكد من تطبيق المعرفة المكتسبة
					4 تستفيد المؤسسة من الكفاءات والخبرات الموجودة في تعزيز تطبيق المعرفة

ثانياً : أبعاد المتغير التابع: الأداء المؤسسي

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
رضا العاملين						
1	تهدف المؤسسة في تحقيق الرضا لكافة العاملين لديها					
2	تعمل المؤسسة على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة					
3	تهدف المؤسسة إلى العمل على تقليل دوران الموظفين					
4	تلبي المؤسسة تحسين قدرة الموظفين وذلك للتفاعل مع متطلبات العملاء المتغيرة					
كفاءة العمليات الداخلية						
1	تعمل المؤسسة على الاستفادة القصوى من طاقتها (العاملين - المعدات)					
2	يتناسب مستوى جودة الخدمات المقدمة مع مقدار التكلفة					
3	تتسم المؤسسة بسرعة تقديم الخدمات					
4	إن معدل دوران العمل بالمؤسسة يعتبر منخفض					

رضا العملاء				
				1 تهتم المؤسسة بالمحافظة على جمهور عملائها وزيادة ولائهم
				2 تعمل المؤسسة على تحسين إدراك عملائها بالخدمات التي تقدمها
				3 تهتم المؤسسة على التواصل المستمر مع كافة المستفيدين من خدماتها
				4 تهتم المؤسسة بالشكاوى والتظلمات التي تأتي من قبل جمهور عملائها

ثالثاً : أبعاد المتغير المعدل : التوجه بالسوق

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يعتبر تحقيق رضا العميل من أهم أهداف مؤسستنا					
2	يتم تطوير منتجات مؤسستنا بناء على مقترحات العملاء					
3	تراقب مؤسستنا الأنشطة التسويقية للمنافسين بصورة دورية					
4	تبذل مؤسستنا جهداً لمعرفة احتياجات العميل المستقبلية					
5	تعمل مؤسستنا على الاهتمام بخدمات ما بعد البيع					
6	تتبادل الإدارات والأقسام المعلومات في مؤسستنا استجابة لحاجة العميل					

*المستجيب الكريم إذا وددت الحصول على نسخة مجانية من نتائج هذه الدراسة نرجو امدادنا بالمعلومات الآتية

E-mail	
Phone No	

1. قائمة المحكمين

الشكل رقم (1/5) قائمة المحكمين:

الرقم	الإسم	الجهة
1.	الدكتور: عبد السلام آدم	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2.	الدكتور: الطاهر أحمد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3.	الدكتورة: ميسون علي	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
4.	أستاذ: عماد الدين عيسى	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

الرقم	الاسم	التاريخ	العنوان	المتغيرات				المنهجية	اهم النتائج	المحددات	التوصيات ببحوث مستقبلية
				المستقل	التابع	الوسيط	المعدل				
1	Mohammed sayib _ Zulkiffi Mohammed And Mazin Baluch	2017م	اثر ادارة المعرفة غلي اداء المنظمة	ادارة المعرفة	اداء المنظمة			المنهج الاستكشافي	بينت الدراسة ان هنالك علاقة بين ادارة المعرفة و اداء المنظمة . و ادارة المعرفة بصورة عامة تحقق الريادة و كلما زادت ادارة المعرفة كلما زاد تطور المؤسسة	عدم توافر المصادر لتوفير الدراسات و المعلومات الكافية	دراسة دور ادارة المعرفة و اثرها علي الاداء من ناحية عملية و اثرها علي الاقتصاد. دور ادارة المعرفة علي الميزة التنافسية الدائمة

الرقم	الاسم	التاريخ	العنوان	المتغيرات				المنهجية	اهم النتائج	المحددات	التوصيات ببحوث مستقبلية
				المستقل	التابع	الوسيط	المعدل				
2	ياسر بشير	2017	ادارة المعرفة واثرها علي الابتكار التسويقي	ادارة المعرفة	الابتكار التسويقي			المنهج الوصفي التحليلي	اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين تطبيق ادارة المعرفة والابتكار في الخدمة . اوضحت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين المشاركة المعرفية والابتكار في البراهين المادية .	الدراسة الحالية اتخذت المصارف السودانية بالخروج مجتمعا للدراسة فحجم العينة مقارنة مع حجم المجتمع صغيرة نسبة لأن الدراسة اكاديمية ،فكبر حجم العينة يحتاج الي وقت وجهد وتمويل اكبر . عدم توفر دراسات سابقة بالغة العربية بالقدر الكافي فقد واجه الدارس الصعوبة في ترجمة النصوص	دراسة دور المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال . دور المشاركة المعرفية في تنمية البشرية و دور ادارة المعرفة في الابتكار التسويقي مع اخذ جميع عناصر المزيج التسويقي بالتطبيق علي المنظمات الصناعية .

الرقم	الاسم	التاريخ	العنوان	المتغيرات				المنهجية	اهم النتائج	المحددات	التوصيات ببحوث مستقبلية
				المستقل	التابع	الوسيط	المعدل				
3	Sumys Abu Naser _ MAZEN J AL Shobaki Youssef M Abu Amuna	2016م	ادارة المعرفة في الجامعات واثرها علي تميز الاداء	ادارة المعرفة	تميز الاداء		مستوى النضج	المنهج الوصفي	بينت الدراسة ان هنالك تاثير لادارة المعرفة علي تميز الاداء. اوضحت الدراسة تاثير الادارة القيادية علي تميز الاداء . اكدت الدراسة ان التعليم والابتكار يؤثر علي تميز الاداء .	الدراسة الحالية اجريت في الجامعات في باكستان وغزه لذا فان مجتمع عينة الدراسة صغيرة وذلك لان الدراسة اكاديمية ضعف المعلومات وذلك لان المصادقية كانت 66% متوسطة	القيام بالدراسة خارج باكستان وغزه ويتم تعميمها علي المعاهد ايضا .

الرقم	الاسم	التاريخ	العنوان	المتغيرات				المنهجية	اهم النتائج	المحددات	التوصيات ببحوث مستقبلية
				المستقل	التابع	الوسيط	المعدل				
4	مريم فرحيو نورة معمر	2016م	دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية	ادرة المعرفة	تحسين الاداء			المنهج الوصف التحليلي	ابرزت نتائج هذه الدراسة استثمار راس المال الفكر للمنظمة محل الدراسة ان إدارة المعرفة تساعد علي البحث والتطوير كأداة لإنشاء ميزة تنافسية تساهم المعرفة في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها . تسعى المنظمة محل الدراسة إلى تحسين أدائها من خلال إدارة المعرفة .	حجم العينة الذي تم اختيارها وينبغي اختيار حجم عينة اكبر. اجرية هذه الدراسة في الجزائر في موسسة سونلغاز فهذا المجتمع له مجموعة محددة من الثقافات و السلوكيات وينبغي اجرائها في مناطق اخرى	دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. تأثير إدارة المعرفة عمى استراتيجيات المؤسسة. أثر الابتكار التسويقي عمى تحسين أداء المؤسسة

الرقم	الاسم	التاريخ	العنوان	المتغيرات			المنهجية	اهم النتائج	المحددات	التوصيات ببحوث مستقبلية
				المستغل	التابع	الوسيط				
5	قلبو حسينة	2015م	دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي	ادارة المعرفة	الاداء الموسسي		المنهج الوصفي لتحليلي	أظهرت الدراسة إن لأدراك الأفراد دور في نجاح إدارة المعرفة لان الإدارة المعرفة القدرة علي مواكبة للتطور التكنولوجي والمعرفي، . تطبيق التخزين اهم عمليات المعرفة ، ونجد ان الدراسة اكدت الحاجة لعملية توليد المعرفة	اهم محددات هذه الدراسة تتمثلي في ان العينة التي تم اخذاها اقتصرت علي الجامعات الاردنية	مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق التعلم التنظيمي دور الأداء المؤسسي في تحقيق الميزة التنافسية اثر إستراتيجيات إدارة المعرفة على طاقة الأداء المتوازن ،مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الخيرات اللازمة لانجاح المؤسسة

الرقم	الاسم	التاريخ	العنوان	المتغيرات				المحدادات	التوصيات لبحوث مستقبلية
				مستقل	تابع	وسيط	معدل		
6	Shiaw _Tong Hu _May Chai LO and Yin chai Wang	2015م	العلاقة بين ادارة المعرفة واداء المنظمة	ادارة المعرفة	اداء المنظمة			اجريت الدراسة في ماليزيا و ذلك من خلال التركيز علي المشاريع الصغيرة	

الرقم	الاسم	التاريخ	العنوان	المتغيرات				التوصيات ببحوث مستقبلية				
				المستقل	التابع	وسيط	معدل					
7	Hae sung _myung shin	2014م	التأثير المعدل للتوجه الداخلي والتوجه التسويقي في العلاقة بين الالتزام وخدمات الترحيل	الالتزام	خدمات الترحيل		معدل	التوجه الداخلي و التوجه التسويقي	المنهجية الوصفي التحليلي	اهم النتائج	المحددات	التوصيات ببحوث مستقبلية
										اكادت الدراسة وجود الدور المعدل للتوجه الداخلي والتوجه التسويقي في العلاقة بين الالتزام وخدمات الترحيل ،بينت الدراسة ان الاستيعاب يوضح العلاقة بين الالتزام والثقة ، ايضا الاستيعاب يوضح العلاقة بين الالتزام والمرونة .	ركزت الدراسة علي ان يتم التعريف للمتغيرات من ناحية عملية فقط ،	يوصي الباحث بأن يتم اخذ التوجه الداخلي والتوجه التسويقي في العلاقة بين الالتزام وال خدمات الترحيل باعاد اخرى .

الرقم	الاسم	التاريخ	العنوان	المتغيرات			المنهجية	اهم النتائج	المحددات	التوصيات ببحوث مستقبلية
				المستغل	التابع	الوسيط				
8	احمد الصاوي محمد بن بابكر	2014	إدارة المعرفة وأثرها في الاداء الاستراتيجي	ادارة المعرفة	الاداء الاستراتيجي	البيئة التنافسية	المنهج الوصفي التحليلي	بينت الدراسة بان علي الشركات محل الدراسة عليها بان تهتم بادارة المعرفة بدرجة عالية وان تهتم ايضا بالبيئة التنافسية بدرجة متوسطة و تهتم الشركات محل الدراسة بتحسين الاداء الاستراتيجي بدرجة متوسطة	اهم محددات الدراسة تتمثل في ان العينة التي تم اخذها اقتصرت علي قطاع واحد فقط.	يمكن تطبيق الدراسة علي بعض القطاعات الرائدة ويمكن ايضا اجراء تعديل علي النموذج بادخال القدرات الجوهرية للشركات، و استنباط متغيرات من واقع بيئة التنافس في السودان و اضافتها الي النموذج.

الرقم	الاسم	التاريخ	العنوان	المتغيرات				المحددات	التوصيات ببحوث مستقبلية		
				المستقل	التابع	الوسيط	المعدل				
9	سامي بن ابراهيم بن عبدالعزيز الغنيم	2013م	عمليات ادارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الاداء (من وجهة نظر موظفي امارة القصيم)	ادارة المعرفة الاداء	تطوير مستوى الاداء			المنهجية الوصفي التحليلي	اهم النتائج	المحددات	التوصيات ببحوث مستقبلية
									ان مستوى استخدام عمليات ادارة المعرفة في امارة القصيم مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,77)، و جاءت عملية تشخيص المعرفة في المرتبة الاولى ، تليها عملية توليد المعرفة ثم عملية خزن المعرفة ، و ايرا عملية توزيع المعرفة . ان مستوى الاداء في امارة القصيم مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,58)، وجاءت قدرات ومهارات العاملين في المرتبة الاولى ، وتليها نظم العمل واجراءته ، واخيرا التجديد والابتكار . توجد علاقة طردية دالة احصائيا عند مستوى (01,0) بين عمليات ادارة المعرفة ومستوى الاداء	اقتصرت الدراسة علي امارة منطقة القصيم وايضا علي موظفي جهاز الامارة في وقع مدينة بريده فقط	

الرقم	الاسم	التاريخ	العنوان	المتغيرات			المنهجية	اهم النتائج	المحددات	التوصيات ببحوث مستقبلية
				المستغل	التابع	الوسيط				
10	صولح حسن	2013	دور توليد المعرفة في تحسين الاداء البشري	توليد المعرفة	الاداء البشري	المنهج الوصفي التحليلي	توصلت الدراسة إلى ان عملية توليد المعرفة وتقود الي تحسين الأداء بالإضافة إلى أن مركز البحث يعمل على تشارك المعرفة ولا يعمل على تخريج المعرفة، بعد تجميعها وإدخالها، كما أن باحثي المركز راضين بشكل عام عن أدائهم	ظهور المحددات الموضوعية للدراسة في اقتصارها على اتجاهات الباحثين في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي نحو متغيرات محددة وهي أبعاد عملية توليد المعرفة والأداء البشري	يوصي الدارس بدراسة هذه الموضوعات توليد المعرفة في تحقيق الإبداع؛ دور توليد المعرفة في تحقيق التميز؛ دور تسخير الكفاءات في تحسين الأداء البشري؛ دور توليد المعرفة وتسيير الكفاءات في تحسين الأداء البشري؛ دور توليد المعرفة وتسيير الكفاءات في تحقيق الإبداع	

الرقم	الاسم	التاريخ	العنوان	المتغيرات				المحددات	التوصيات ببحوث مستقبلية
				المستغل	التابع	الوسيط	المعدل		
11	Joanna paliszkiewicz _ Jerzy Goluchowski and Alex Koohang	2012م	الثقّة والقيادة وإدارة المعرفة في العلاقة اداء المنظمة والتطوير والترقية	الثقّة والقيادة وإدارة المعرفة	اداء المنظمة	الثقّة والقيادة وإدارة المعرفة	الثقّة والقيادة وإدارة المعرفة	اداء المنظمة	

الرقم	الاسم	التاريخ	العنوان	المتغيرات				المحددات	التوصيات ببحوث مستقبلية					
				المستغل	التابع	الوسيط	المعدل							
12	NikoLos Theriou _ Dimirios M aditinos And Georgios Theriou	2011م	تكمين عوامل ادارة المعرفة واثرها علي اداء المؤسسة	عوامل ادارة المؤسسة	اداء المؤسسة			المنهج الوصفي التحليلي	اهم النتائج	بينت الدراسة ان هنالك تاثير لادارة المعرفة و تطبيقاتها يودي الي رفع كفاءة المنظمة مما يؤثر علي اداء المنظمة	المحددات	الدراسة الحالية اتخذت عينة ذات حجم بسيط . و ايضا اتخذت الدراسة الشركات الكبيرة مجتمعا للدراصة ((عدم التعميم ((التوصيات ببحوث مستقبلية	دراسة عوامل ادارة المعرفة علي الاداء الموسسي بحيث يتم اخذ التطبيق الناجح لادارة المعرفة علي الاداء. دور و كفاءة ادارة المعرفة علي اداء المنظمة في الشركات الكبيرة و الصغيرة

الرقم	الاسم	التاريخ	العنوان	المتغيرات				
				المستغل	التابع	الوسيط	المعدل	
13	نضال محمد الزمطة	2011	ادارة المعرفة واثرها علي اتميز الاداء	ادارة المعرفة	تميز الاداء			
						اهم النتائج	المنهجية	
						المحددات	التوصيات ببحوث مستقبلية	
						<p>اوضحت الدراسة ان الكليات المتوسطة لا تعتمد علي مقاييس واضحة تسيطر من خلالها علي المعرفة المراد تطبيقها . بينت ان الكليات التقنية المتوسطة لا تعطي اهمية لتعرف الجهات المختلفة ببرامجها وخدماتها مما قد يؤثر علي قدراتها في التواصل مع هذه الجهات و الاساقفة منها كمصدر للمعرفة</p>	<p>ضرورة تبني المعرفة كمدخل لتطوير و تحسين الاداء الفـردـي و المؤسسي للكليات التقنية . العمل علي خلق ثقافة محفزة ومشجعة لانتاج المعرفة ومشاركتها .</p>	<p>التعرف علي دور ادارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم التقني . التعرف علي معوقات تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي .</p>

الرقم	الاسم	التاريخ	العنوان	المتغيرات				المحددات	التوصيات ببحوث مستقبلية
				المستغل	التابع	الوسيط	المعدل		
14	سليمان الفارس	2010	دور ادارة المعرفة في رفع كفاءة اداء المنظمات	ادارة المعرفة	كفاءة اداء المنظمات				<p>اهم النتائج</p> <p>بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين الاداء واذا ان اي تحسين قي تطبيق ادارة المعرفة ينعكس ايجابا على كفاءة الاداء.</p> <p>اوضحت الدراسة وجود التطوير في محور العمليات الداخلية كأحد محاور الاداء نسبه اكبر من نسبة محاور التعلم والنمو والزبائن.</p> <p>المحددات</p> <p>اعطاء اهمية اكبر من قبل الادارات العليا في المنظمات الاعمال لادارة المعرفة لتطوير انتاجية الموارد البشرية استقطاب وتعيين مدراء ذوي معرفة مؤهلين وقادرين على اداء ادوارهم المعرفية .</p>

الرقم	الاسم	التاريخ	العنوان	المتغيرات				المنهجية	اهم النتائج	المحددات	التوصيات ببحوث مستقبلية
				المستغل	التابع	الوسيط	المعدل				
15	سوزان صالح دروزة	2008م	العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها واثرها علي تميز الاداء المؤسسي	ادارة المعرفة	الاداء المؤسسي			المنهج الوصفي التحليلي	بينت الدراسة وجود علاقة قوية بين متطلبات ادارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة ،وتوليد المعرفة ،و خزن المعرفة ، ومتطلبات ، توزيع المعرفة ، وتطبيق المعرفة . اوضحت الدراسة وجود علاقة احصائية بين المعرفة وعمليات المعرفة من جهة ورضا العاملين ، والتعلم والنمو المؤسسي ، وكفاءة العمليات الدخلية من جهة اخرى .	تقتصر الدراسة علي جميع الموظفين العاملين في مركز وزارة التعليم العالي من حملة الدبلوم فما فوق ، وبالعينة المستخدمة بالمغيرات التي تتضمنها الدراسة ، و بالطرق الاحصائية الواردة في اسلوب الدراسة ، بالاضافة الي الفترة التي طبقت فيها هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الجامعي 2007.2008م	

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. .814

Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square 302.201

df 15

Sig. .000

Communalities

	Initial	Extraction
تشخيص_المعرفة2	1.000	.693
تشخيص_المعرفة3	1.000	.581
تشخيص_المعرفة4	1.000	.643
تخزين_المعرفة1	1.000	.533
تخزين_المعرفة2	1.000	.739
تخزين_المعرفة3	1.000	.656

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	2.984	49.732	49.732	2.984	49.732	49.732	2.521

2	.862	14.362	64.094	.862	14.362	64.094	2.454
3	.725	12.082	76.176				
4	.537	8.944	85.120				
5	.465	7.757	92.877				
6	.427	7.123	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Pattern Matrix^a

	Component	
	1	2
تشخيص_المعرفة2	.896	
تشخيص_المعرفة3	.740	
تشخيص_المعرفة4	.681	
تخزين_المعرفة1	.644	
تخزين_المعرفة2	.916	
تخزين_المعرفة3	.795	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 3 iterations.

Component Correlation Matrix

Component	1	2
-----------	---	---

1	1.000	.533
2	.533	1.000

Extraction Method: Principal Component
Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser
Normalization.

DV Variables

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. .809	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 616.119
	df 28
	Sig. .000

Communalities

	Initial	Extraction
رضا_العاملين1	1.000	.659
رضا_العاملين2	1.000	.877
رضا_العاملين4	1.000	.759
كفاءة_العمليات_الداخلية1	1.000	.795
كفاءة_العمليات_الداخلية2	1.000	.601
كفاءة_العمليات_الداخلية3	1.000	.791
رضا_العملاء3	1.000	.695
رضا_العملاء4	1.000	.698

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total

1	3.904	48.805	48.805	3.904	48.805	48.805	2.883
2	1.242	15.520	64.325	1.242	15.520	64.325	2.804
3	.729	9.115	73.440	.729	9.115	73.440	2.836
4	.613	7.668	81.108				
5	.553	6.914	88.022				
6	.381	4.767	92.789				
7	.342	4.273	97.062				
8	.235	2.938	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Pattern Matrix^a

	Component		
	1	2	3
رضا_العاملين1		.560	
رضا_العاملين_2		.990	
رضا_العاملين4		.595	
كفاءة_العمليات_الداخلية1	.818		
كفاءة_العمليات_الداخلية2	.765		
كفاءة_العمليات_الداخلية3	.883		
رضا_العملاء3			.840
رضا_العملاء4			.762

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 4 iterations.

Component Correlation Matrix

Component	1	2	3
1	1.000	.396	.426
2	.396	1.000	.521
3	.426	.521	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Moderation Variables

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. .835

Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square 395.629

df 10
 Sig. .000

Communalities

	Initial	Extraction
التوجه_بالسوق2	1.000	.501
التوجه_بالسوق3	1.000	.732
التوجه_بالسوق4	1.000	.679
التوجه_بالسوق5	1.000	.658
التوجه_بالسوق6	1.000	.578

Extraction Method: Principal Component
 Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.148	62.950	62.950	3.148	62.950	62.950
2	.642	12.844	75.795			
3	.517	10.339	86.133			
4	.411	8.223	94.356			
5	.282	5.644	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
التوجه_بالسوق2	.707
التوجه_بالسوق3	.856
التوجه_بالسوق4	.824
التوجه_بالسوق5	.811
التوجه_بالسوق6	.760

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Reproduced Correlations

	التوجه_بالسوق2	التوجه_بالسوق3	التوجه_بالسوق4	التوجه_بالسوق5	التوجه_بالسوق6
Reproduced Correlation	التوجه_بالسوق2 .501 ^a	.605	.583	.574	.538
	التوجه_بالسوق3 .605	.732 ^a	.705	.694	.651
	التوجه_بالسوق4 .583	.705	.679 ^a	.668	.626
	التوجه_بالسوق5 .574	.694	.668	.658 ^a	.617
	التوجه_بالسوق6 .538	.651	.626	.617	.578 ^a
Residual ^b	التوجه_بالسوق2	-.165-	-.097-	-.117-	-.050-
	التوجه_بالسوق3	-.165-	-.048-	-.014-	-.081-
	التوجه_بالسوق4	-.097-	-.048-	-.084-	-.115-
	التوجه_بالسوق5	-.117-	-.014-	-.084-	-.150-
	التوجه_بالسوق6	-.050-	-.081-	-.115-	-.150-

Extraction Method: Principal Component Analysis.

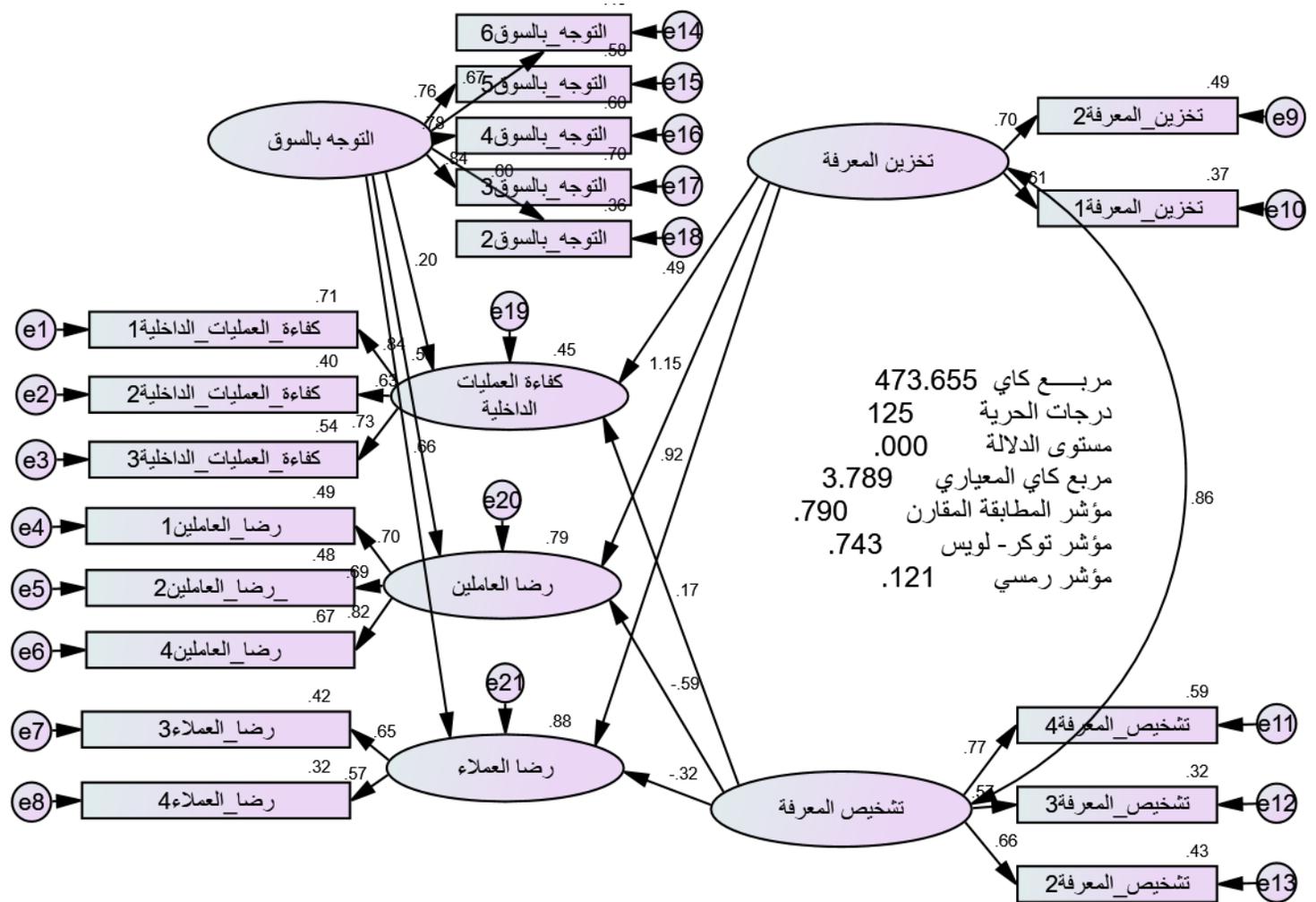
a. Reproduced communalities

b. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 7 (70.0%) nonredundant residuals with absolute values greater than 0.05.

Rotated Component

Matrix^a

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
<--- كفاءة_العمليات_الداخلية	.830	.382	2.175	.030	par_14
<--- رضا_العاملين	1.790	1.079	1.659	.097	par_15
<--- رضا_العملاء	.995	.569	1.748	.080	par_16
<--- كفاءة_العمليات_الداخلية	.274	.371	.738	.460	par_17
<--- رضا_العاملين	-.889	.983	-.904	.366	par_18
<--- رضا_العملاء	-.332	.533	-.624	.533	par_19
<--- كفاءة_العمليات_الداخلية	.288	.131	2.197	.028	par_20
<--- رضا_العاملين	.720	.138	5.207	***	par_21
<--- رضا_العملاء	.624	.122	5.100	***	par_22
Q10 <---	1.000				
Q11 <---	1.180	.159	7.436	***	par_1
Q2 <---	1.000				
Q3 <---	.895	.144	6.231	***	par_2
Q4 <---	1.621	.221	7.320	***	par_3
Q21 <---	1.000				
Q22 <---	.755	.091	8.310	***	par_5
Q23 <---	.811	.078	10.459	***	par_6
Q17 <---	1.000				
Q18 <---	.759	.082	9.305	***	par_7
Q20 <---	.873	.085	10.249	***	par_8
Q27 <---	1.000				
Q28 <---	1.014	.141	7.177	***	par_9
Q30 <---	1.000				
Q31 <---	1.383	.168	8.235	***	par_10
Q32 <---	1.208	.148	8.152	***	par_11
Q33 <---	1.477	.185	7.966	***	par_12
Q34 <---	.979	.131	7.464	***	par_13