

الاستهلال

ب ب

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

[illegible]

ح الملك: ٢٢

چ و و ی ی ر چ المطففين: ۲۶

صدق الله العظيم

الاهداء

إلى من علماني شغف العلم والمعرفة
والديّ بارك الله فيهما
(محمدين بابكر أحمد و عائشة عبدالله أحمد)
إلى رفيقة دربي
(زوجتي العزيزة) د. تماضر جابر البشير الحسن

إلى من اقتطعت جزءاً من زمنه للبحث والاطلاع
(ابني) محمد
إلى أشقتي وشقيقتي
إلى من بتّ فيّ روح المثابرة
، د. سليمان عبد الرحمن سليمان محمد
إلى من استمّد منهم عزيّمتي واصراري
اخوتي) د. حافظ الحاج مكي، د. فتحي أحمد محمد عامر ،
الاستاذة أمانة جابر البشير د. صلاح الدين الهادي و د. خطاب
(السماني عابدين

.....إلى كل من ساهم
أهدي هذا البحث

الشكر و العرفان

الحمد لله حمد الشاكرين، وأصل وأسلم على أفضل مخلوقاته محمدٍ صلي الله عليه وسلم. ثم الشكر أجزله لأسرة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وأخص بشكري وتقديري أستاذي الفاضل البروفيسر على عبد الله الحاكم على إشرافه وتوجيهاته المثمرة وصبره.
كما يطيب لي أن أشكر أخي الدكتور سليمان عبد الرحمن سليمان على أيادي البيضاء ودعمه وتحفيزه في مسيرتي العلمية. و أشكر أستاذي الجليل الدكتور د. طارق محمد الرشيد لما قدمه لي من نصح ومعلومات ثره في التحليل. والشكر للدكتور أبو بكر أحمد عيسى على التدقيق اللغوي، والشكر كل الشكر لزملائي و زميلاتي الذين كانت لمحاولاتهم الأثر الكبير في البحث. أشكر أيضاً الأخوة في: مكتبة الدراسات العليا بجامعة السودان، و مكتبة أكاديمية السودان للعلوم

المصرفية، ومكتبة جامعة ام درمان الاسلامية و أخص بالشكر الشركات العاملة بالخطوط الجوية السودانية و شركات السكك الحديدية.

.....والشكر لكل من ساهم وشارك

فهرست المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الإستهلال	أ
الإهداء	ب
الشكر و التقدير	ج
قائمة المحتويات	د-ز
قائمة الجداول	ح-ك
قائمة الأشكال	ل-م
(مستخلص البحث (عربي	ن
Abstract	س
قائمة المصطلحات	ع
الفصل الأول: الاطار المنهجي و أدبيات الدراسة	1-15
المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة	2
المقدمة	2
المشكلة	2
الأهداف	3
الأهمية	3
الفروض	5
منهج الدراسة	6
حدود ومجتمع الدراسة	6
المبحث الثاني: أدبيات الدراسة	7
الفصل الثاني: إدارة المعرفة مفاهيمها، عملياتها، إستراتيجياتها والمداخل الإدارية الحديثة	16-83
المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها	17-49
مفهوم المعرفة	17
أهمية المعرفة	18
أنواع المعرفة	18

خصائص المعرفة	20
مفهوم إدارة المعرفة	22
أهمية إدارة المعرفة	24
عناصر إدارة المعرفة	26
أهداف إدارة المعرفة	28
مبررات التحول إلى إدارة المعرفة	29
أبعاد إدارة المعرفة	30
مصادر المعرفة	32
وظائف إدارة المعرفة	34
معوقات إدارة المعرفة	35
قياس مدى فاعلية إدارة المعرفة	36
دور إدارة المعرفة في تحقيق مستوى الأداء التنظيمي	37
دور إدارة المعرفة في استمرار المنظمات	37
متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	38
المبحث الثاني: عمليات، نماذج، واستراتيجيات إدارة المعرفة	50- 76
عمليات إدارة المعرفة	50
مراحل إدارة المعرفة	56
نماذج المعرفة	57
خارطة المعرفة	63
التخطيط لإدارة المعرفة	69
استراتيجيات إدارة المعرفة	70
أخلاقيات إدارة المعرفة	76
المبحث الثالث: إدارة المعرفة والمداخل الإدارية الحديثة	77-83
الميزة التنافسية	77
أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية	78
إدارة المعرفة وصنع القرار الاستراتيجي	78
إدارة المعرفة وبطاقة الأداء المتوازن	78
إدارة المعرفة و العدالة التنظيمية	79
إدارة المعرفة والابتكار	80
إدارة المعرفة والابداع التنظيمي	81
أثر إدارة المعرفة على العاملين	81
الفصل الثالث: مفهوم التنافسية وتحليل البيئة التنافسية واستراتيجيات التنافس	84-125
المبحث الأول: مفهوم التنافسية	85-85
مفهوم التنافسية	85
أسباب التنافسية	85
مستويات التنافسية	86
أبعاد التنافسية	87
المبحث الثاني: تحليل البيئة التنافسية	89-113
مفهوم البيئة	89
أنواع البيئة	89
البيئة الخارجية العامة	90
البيئة التنافسية	91
التنبؤ بمتغيرات البيئة	98
البيئة الداخلية	100
نماذج تحليل التنافسية	103
المبحث الثالث: استراتيجيات التنافس	114-125
	5

الاستراتيجيات على المستوى العام	114
الاستراتيجية على مستوى الوحدات الاستراتيجية	116
الاستراتيجية على المستوى الوظيفي	116
تنفيذ الاستراتيجية	117
الرقابة الاستراتيجية	118
مستويات عملية مراجعة وتقييم الاستراتيجية	122
الفصل الرابع: الأداء الإستراتيجي مفهومه، قياسه وبطاقة الأداء المتوازن	126-167
المبحث الأول: مفهوم الأداء وقياسه	126-138
مفهوم الأداء	126
أنواع الأداء	128
أهمية الأداء	129
قياس وتقييم الأداء	129
قياس الأداء	130
مقاييس الأداء	132
مزايا قياس الأداء	133
تقويم الأداء	133
طرق قياس وتقييم الأداء	135
مراحل تقييم الأداء	137
صعوبات تقييم الأداء	138
المبحث الثاني: الاداء الاستراتيجي	139-151
مفهوم الأداء الاستراتيجي	139
أهمية تقويم الاداء الاستراتيجي	140
مظاهر الاداء الاستراتيجي	140
الأداء الاستراتيجي وإدارة الأداء	143
نماذج قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي	145
المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن: المفهوم ، الأهمية، المحاور والمكونات	152-167
مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	152
أهمية بطاقة الأداء المتوازن	152
محاور بطاقة الأداء المتوازن	153
مكونات محاور بطاقة الأداء المتوازن	155
الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن	157
مميزات بطاقة الأداء المتوازن	157
فوائد بطاقة الأداء المتوازن	158
علاقة بطاقة الأداء المتوازن باستراتيجية الشركة	159
متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	160
الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة الاداء المتوازن	160
مقاييس بطاقة الأداء المتوازن	162
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية	168-254
المبحث الأول: منهجية إجراء الدراسة الميدانية	169-193
استعراض النماذج السابقة	169
نموذج الدراسة	172
فروض الدراسة	173

مجتمع وعينة الدراسة	178
أداة الدراسة	183
وصف أدوات قياس المفاهيم (المتغيرات) المستخدمة في الدراسة	184
أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة	187
الاختبارات المبدئية للاستبانة	187
المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة	194-240
خصائص عينة الدراسة	194
التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة	197
قياس الاعتمادية	202
النموذج المقترح بعد التحليل العاملي	203
فروض النموذج المقترح	203
التحليل الوصفي لل فقرات	206
(تحليل الارتباط) معامل بيرسون	218
اختبار فروض الدراسة	219
المبحث الثالث: مناقشة النتائج والخاتمة	241-254
مناقشة النتائج	241
التوصيات	253
المراجع	255
الملاحق	6- I

فهرست الجداول

الجدول	رقم الصفحة
جدول رقم (4/1) مقاييس الأداء الاستراتيجي وكيفية التعبير عنها	132
جدول رقم (4/2) مقاييس الأداء الاستراتيجي	146
جدول رقم (4/3) نموذج أصحاب المصالح	147
جدول رقم (4/4) مؤشرات قياس الأداء المالي	162
جدول رقم (4/5) مؤشرات قياس محور العملاء	163
جدول رقم (4/6) مؤشرات قياس محور العمليات الداخلية	164
جدول رقم (4/7) مؤشرات قياس محور التعلم والنمو	164
جدول رقم (4/8) مؤشرات قياس الإبداع	165
جدول رقم (5/1) الشركات العاملة في الطيران والسكك الحديدية	179
جدول رقم (5/2) درجات الاتفاق والأوزان	183
جدول رقم (5/3) درجة الأهمية	183
جدول رقم (5/4) نسبة إستجابة العينة	184
جدول رقم (5/5) المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات لإدارة المعرفة	185
جدول رقم (5/6) المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات لإدارة المعرفة	185
جدول رقم (5/7) المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البيئة التنافسية	186
جدول رقم (5/8) المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الاداء الاستراتيجي	186
جدول رقم (5/9) اختبار الثبات لفقرات المستقل قدرات الشركة على إدارة المعرفة	188
جدول رقم (5/10) اختبار الثبات لفقرات المستقل قدرات الشركة على إدارة المعرفة	189
جدول رقم (5/11) اختبار الثبات لفقرات المستقل متطلبات إدارة المعرفة	190
جدول رقم (5/12) اختبار الثبات لفقرات المستقل متطلبات إدارة المعرفة	190
جدول رقم (5/13) اختبار الثبات لفقرات المستقل التخطيط لإدارة المعرفة	191
جدول رقم (5/14) اختبار الثبات لفقرات المتغير المعدل البيئة التنافسية	191

جدول رقم(5/15) اختبار الثبات للمتغير لفقرات متغير المنافسين الحاليين	192
جدول رقم(5/16) اختبار الثبات لفقرات المتغير التابع الأداء الإستراتيجي	192
جدول رقم(5/17) اختبار الثبات لفقرات المتغير التابع الأداء الإستراتيجي	193
جدول رقم (5/18) توزيع العينة حسب نشاط الشركة	194
جدول رقم (5/19) توزيع المبحوثين حسب عمر الشركة	194
جدول رقم (5/20) نوع المبحوث	195
جدول رقم (5/21) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	195
جدول رقم (5/22) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	195
جدول رقم (5/23) تحليل البيانات الخاصة بعدد سنوات الخبرة	196
جدول رقم(5/24) تحليل البيانات الخاصة بعدد سنوات الخدمة في المركز الحالي	196
جدول رقم(5/25) تحليل البيانات الخاصة بطبيعة العمل	197
جدول رقم (5/26) تحليل البيانات الخاصة بعدد الدورات التدريبية	197
جدول رقم (5/27) التحليل العاملي لقدرات الشركة على إدارة المعرفة	198
جدول رقم (5/28) التحليل العاملي لمتطلبات المعرفة	199
جدول رقم (5/29) التحليل العاملي للتخطيط لإدارة المعرفة	200
جدول رقم (5/30) التحليل العاملي للمتغيرات البيئة التنافسية	200
جدول رقم (5/31) التحليل العاملي للمتغيرات الأداء الإستراتيجي	201
جدول رقم (5/32) معامل ألفا لقياس الإعتمادية	202
(جدول رقم (5/33) التحليل الوصفي لمتغير (توزيع وتطبيق المعرفة	207
(جدول رقم (5/34) التحليل الوصفي لمتغير (تشخيص المعرفة	208
(جدول رقم (5/35) التحليل الوصفي لمتغير (تخزين المعرفة	209
جدول رقم (5/36) التحليل الوصفي لمتغير اكتساب المعرفة	209
(جدول رقم (5/37) التحليل الوصفي لمتغير متطلب المعرفة (القيادة	210
(جدول رقم (5/38) التحليل الوصفي لمتغير متطلب إدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات	211
(جدول رقم (5/39) التحليل الوصفي لمتغير متطلب إدارة المعرفة (رأس المال البشري	212
جدول رقم (5/40) التحليل الوصفي لمتغير التخطيط لإدارة المعرفة	213
جدول رقم (5/41) التحليل الوصفي لمتغير المنافسين الحاليين	214
جدول رقم (5/42) التحليل الوصفي لمتغير المنافسين المحتملين	215
جدول رقم (5/43) التحليل الوصفي لمتغير العملاء	215
جدول رقم (5/44) التحليل الوصفي لمتغير النمو والتعلم	216
جدول رقم (5/45) التحليل الوصفي لمتغير الابداع	217
جدول رقم (5/46) التحليل الوصفي لمتغير كفاءة العمليات الداخلية	218
. جدول رقم (5/47) مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات المستقلة	219
جدول رقم(5/48) نتائج اختبار الفرضية الفرعية: مدى اهتمام الشركات بتوافر القدرات لإدارة المعرفة	220
جدول رقم(5/49) نتائج اختبار الفرضية الفرعية: مدى اهتمام الشركات بتوافر متطلبات إدارة المعرفة	220
جدول رقم(5/50) نتائج اختبار الفرضية الفرعية: مدى اهتمام الشركات بالتخطيط لإدارة المعرفة	220
جدول رقم(5/51) نتائج اختبار الفرضية الثانية: مدى اهتمام الشركات بالبيئة التنافسية	221
جدول رقم (5/52) نتائج اختبار الفرضية الثالثة: مدى اهتمام الشركات بالأداء الاستراتيجي	222
جدول رقم (5/53) نتائج اختبار الفروض الفرعية للفرضية الرابعة المتعلقة بالتعلم والنمو	222
جدول رقم (5/54) نتائج اختبار الفروض الفرعية للفرضية الرابعة المتعلقة بالإبداع	223
جدول(5/55) نتائج اختبار الفروض الفرعية للفرضية الرابعة المتعلقة بكفاءة العمليات الداخلية.	224
جدول رقم (5/56) ملخص الفرضية الرابعة	224
جدول رقم (5/57) أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قويا على التعلم والنمو عندما تكون	225

238	جدول رقم (5/82) نتائج اختبار أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم
238	جدول رقم (5/83) نتائج اختبار أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم
239	جدول رقم (5/84) ملخص الفرضية الخامسة
251	جدول رقم (5/85) نتائج الدراسة ذات الصلة بنتائج الدراسات السابقة

فهرست الأشكال

رقم الصفحة	الشكل
16	شكل رقم (2/1) مراحل تكوين الحكمة
29	شكل رقم (2/2) أبعاد المعرفة
36	شكل رقم (2/3) أثر إدارة المعرفة على المنظمة
42	شكل رقم (2/4) تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة
43	شكل رقم (2/5) الفروق في الوعي الثقافي للمعرفة
43	شكل رقم (2/6) مؤشرات قياس الثقافة التنظيمية
45	شكل رقم (2/7) مؤشرات قياس تكنولوجيا المعلومات
48	شكل رقم (2/8) مؤشرات قياس القيادة
49	شكل رقم (2/9) مؤشرات قياس القوى البشرية
50	شكل رقم (2/10) مقاييس تشخيص المعرفة
52	شكل رقم (2/11) مؤشرات قياس إكتساب المعرفة
53	شكل رقم (2/12) مؤشرات قياس خزن وحماية المعرفة
54	شكل رقم (2/13) مؤشرات قياس توزيع المعرفة
55	شكل رقم (2/14) مؤشرات قياس تطبيق المعرفة
58	Vetschera & Roszegi شكل رقم (2/15) دورة حياة المعرفة عند
59	لإدارة المعرفة (Winnosky2001) شكل رقم (2/16) نموذج
59	Comptroller شكل رقم (2/17) مكونات إدارة المعرفة وفقاً لمركز
60	لإدارة المعرفة Demerst شكل رقم (2/18) نموذج
61	شكل رقم (2/19) نموذج قوالب البناء
62	لإدارة المعرفة Duffy شكل رقم (2/20) نموذج
62	في إدارة المعرفة Leonard Barton شكل رقم (2/21) نموذج
64	شكل رقم (2/22) فجوة المعرفة بمحاذاة الفجوة الاستراتيجية

65	شكل رقم (2/23) إطار استراتيجي لخريطة المعرفة
66	Skyrme,1998 شكل رقم (2/24) خريطة المعرفة وفقاً لـ
67	شكل رقم (2/25) هرم مستويات البيانات والمعلومات والمعرفة والذكاء
68	شكل رقم (2/26) دورة إدارة المعرفة
75	شكل رقم (2/27) محاذاة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال
79	شكل رقم (2/28) نموذج بطاقة الاداء المتوازن
83	شكل رقم(2/29) إدارة المعرفة والظروف المحيطة
90	شكل رقم (3/1) مكونات البيئة الخارجية العامة
92	Porter شكل رقم (3/2) مكونات البيئة التنافسية وفقاً لنموذج
96	شكل رقم (3/3) أثر البيئة التنافسية على الشركة
103	شكل رقم (3/4) أنواع البيئة
104	شكل رقم (3/5) النموذج العام لمصفوفة
106	McKinsey / GE شكل رقم (3/6) مصفوفة
107	لتحليل الفجوات (Y) شكل رقم (3/7) نموذج
108	لتحليل الفجوات (Z) شكل رقم (3/8) نموذج
109	SWOT شكل رقم (3/9) الشكل العام لمصفوفة التحليل الثنائي(تحليل
110	شكل رقم (3/10) قوى التنافس الخمس لبورتر
112	شكل رقم (3/11) نموذج ديفد أوستن لتحليل قوى التنافس
117	شكل رقم(3/12) تدرج الإستراتيجية وفقاً لتدرج المستويات
119	شكل رقم (3/13) خطوات الرقابة الإستراتيجية
121	شكل رقم (3/14) أشكال الرقابة حسب زمن ممارستها
128	شكل رقم (4/1) مكونات الأداء
132	شكل رقم (4/2) مقاييس الأداء وكيفية التعبير عنها
138	شكل رقم (4/3) مراحل تقييم الأداء
143	شكل رقم (4/4) مظاهر الأداء الإستراتيجي
144	شكل رقم (4/5) نموذج الأداء الإستراتيجي
145	شكل رقم (4/6) مقاييس الأداء الإستراتيجي
156	شكل رقم (4/7) مكونات محاور بطاقة قياس الأداء المتوازن
161	شكل رقم (4/8) مراحل صياغة الرؤية التنظيمية في ظل مدخل قياس الأداء المتوازن
166	شكل رقم (4/9) رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن
167	شكل رقم (4/10) الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن
169	شكل رقم(5/1) نموذج كاظم نايف 2007م
170	شكل رقم(5/2) نموذج نضال الزطمة 2011م
171	شكل رقم(5/3) نموذج سوزان صالح دروزة 2008م
172	شكل رقم(5/4) نموذج الدراسة
203	شكل رقم (5/5) نموذج الدراسة بعد التحليل العاملي وقياس الاعتمادية

المستخلص:

تهدف الدراسة لمعرفة أثر إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي في ظل البيئة التنافسية في الشركات العاملة في الخطوط الجوية والسكك الحديدية بالسودان.

وقد استندت الدراسة على الافتراضات التالية: شركات الخطوط الجوية وشركات السكك الحديدية تهتم بإدارة المعرفة. شركات الخطوط الجوية وشركات السكك الحديدية تهتم بالبيئة التنافسية. شركات الخطوط الجوية وشركات السكك الحديدية تهتم بقياس الأداء الاستراتيجي. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي، البيئة التنافسية تعدل العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي. بُنى النموذج على أدبيات الدراسة، وأستخدم المنهج الوصفي في الدراسة و لجمع بيانات الدراسة استخدم أسلوب المسح الشامل لكل الشركات العاملة فترة الدراسة و العينة القصدية متمثلة في الإدارة العليا داخل الشركات، صممت إستبانه لجمع البيانات بناءً على مقاييس دراسات سابقة، وقد وزعت 215 استبانة واستردت 174 إستبانه صالحة للتحليل بنسبة إستجابة 80.9%. ومن الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: اختبار ألفا كرونباخ، التحليل العاملي، معامل ارتباط بيرسون، و الإنحدار المتعدد لاختبار الفرضيات. وقد توصلت الدراسة الى النتائج الآتية: تهتم الشركات محل الدراسة بإدارة المعرفة بدرجة عالية. تهتم الشركات محل الدراسة بالبيئة التنافسية بدرجة متوسطة. تهتم الشركات محل الدراسة بقياس وتحسين الأداء الاستراتيجي بدرجة متوسطة. في ما يخص وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة والاداء الاستراتيجي تم قبول الفرضية قبولاً جزئياً، وأخيراً البيئة التنافسية تعدل العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي تم قبولها جزئياً. وقد نوقشت النتائج و بناءً عليها توصي الدراسة الشركات محل الدراسة باستحداث إدارة خاصة تعنى بإدارة المعرفة، ينبغي على الشركات محل الدراسة مواكبة التطورات الحديثة في إدارة المعرفة حتى يتسنى لها رفع كفاءة الأداء، العمل على الإهتمام بالبيئة التنافسية لغرض مواكبة التغيرات ومنافسة الشركات في المجال. فيما يتعلق بالدراسات المستقبلية أقترحت الدراسة امكانية تطبيق النموذج على بعض القطاعات الرائدة، واستنباط متغيرات من واقع بيئة التنافس في السودان وإضافتها للنموذج.

Abstract:

The aim of this study is to identify the impact of knowledge management on the strategic performance within the context of the competitive environment. **Population:** Airlines and Railways companies (Sudan). **Hypotheses:** these companies care about knowledge management, care about competitive environment, care about measurement of the strategic performance. There is statistically significant positive relationship between knowledge

management and strategic performance, the competitive environment Moderator this relationship. **Study design:** the measurement of the variables had been adopted from Literature review, used descriptive method, comprehensive survey for all above companies and purposive sampling for top managements within the company in that period. 215 questionnaires circulated (174; 80.9%) were received. SPSS used to test these hypotheses. **Statistical methods:** mean, standard deviation, frequency, coefficient alpha Krnobach, factor analysis, Pearson correlation coefficient and regression (multiple and progressive). **Results:** the studied companies care about knowledge management in high degree, but competitive environment and measurement, improvement of the strategic performance in medium degree. The relationship between knowledge management and strategic performance is partially accepted. The competitive environment Moderator relationship between knowledge management and strategic performance is partially accepted. **Recommendation:** the study recommends specialized department can be built for knowledge management within the studied companies, continuous aligning of the development in the knowledge management to improve performance. Care about competitive environment. Future studies can implement the model on other sectors within the context of Sudanese competitive environment and add their variables to this model.

مصطلحات الدراسة:

إدارة المعرفة: هي "عملية منظمة هادفة تعمل المنظمة من خلالها علي استخدام المعارف والمهارات والقدرات مع مراعاة البيئة والإستفادة من المعارف "في تطوير أداء الأعمال".

البيئة التنافسية: هي "المحيط الذي تعمل فيه المنظمة مع غيرها من الشركات وتتابع فيه أنشطة المنافسين بشكل عام وفي قطاع النشاط على وجه التحديد، كما تلبي فيه رغبات العملاء وتستطيع من خلاله تحقيق الميزة التنافسية".

الأداء الاستراتيجي: هو "تأقلم المنظمة مع البيئة و التوظيف الأمثل للموارد المادية , ورأس المال البشري بغرض تحقيق أهدافها على المدى الطويل بما يضمن التطور والنمو".