

الفصل الأول: الإطار المنهجي وأدبيات الدراسة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: أدبيات الدراسة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة

تعمل منظمات الأعمال بمختلف أهدافها وأغراضها في بيئة سريعة التغير. تشتد فيها المنافسة وتسودها ظروف بيئية غير مؤكدة، تتطلب الاستجابة الواعية والسريعة لتغيرات المواقف البيئية. حيث تعتمد المنظمات إلى إحداث تجديدات و تحسينات مستمرة في منتجاتها وخدماتها، رغبة منها في التطوير والتقدم. في ظل ثورة المعلومات التي يشهدها العالم حالياً والتي أصبحت للمعلومات فيها الأثر الأكبر علي أداء منظمات الاعمال مما يقتضي التعامل معها بما يلزم من المهارات والمعرفة. وحتى تستطيع المنظمات من التقدم والاستمرار عليها ان تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها، حيث تقوم من وقت لآخر بعمل مسح لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص الموجودة في تلك البيئة بغرض الاستفادة منها، و تحديد التهديدات لتحديدتها أو مواجهتها. كما تقوم أيضا بفحص بيئتها الداخلية لتحديد عناصر القوة بهدف الاستفادة منها في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، وعناصر الضعف بهدف معالجتها حتى تكون الشركة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وتطور لنفسها ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة والتفوق على الآخرين.

التطورات السريعة في بيئة التنافس وما نتج عنها من تطور في التكنولوجيا زادت من الحاجة الى المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالبيئة الخارجية وتحليل التنافس، مع هذه التطورات ضعف دور الاساليب التقليدية في مجال تخطيط و رقابة و تقييم الأداء، مما أدى الى ضرورة مفهوم الأداء الاستراتيجي وطرق قياسه. و يعتبر الأداء الاستراتيجي بمثابة انعكاس لتحقيق اهداف طويلة الأجل وأهداف الاستمرار والتكيف والتطور. فإدارة المعرفة تعمل على رفع كفاءة العاملين، ، كما انها تؤثر على العمليات الداخلية وذلك بنقيعها ورفع كفاءة أدائها، ومحاولة مساعدة وتشجيع عمليات الإبداع في المنظمة.

مشكلة الدراسة

التغيرات التي تحدث في منظمات الأعمال نتيجة التغيرات في بيئة التنافس تجعل من الصعوبة على هذه المنظمات أن تكتسب ميزتها التنافسية وتكون فاعلة في إدارة مواردها المادية فقط، لذلك توجهت المنظمات نحو إدارة المعرفة لمواجهة تلك المنافسة والقدرة على البقاء والاستمرار. وبالرغم من شيوع مفهوم إدارة المعرفة في ظل عالم متغير، إلا أن هناك نقصاً معرفياً وعدداً من التحديات البيئية التي تواجه شركات الخطوط الجوية والسكك الحديدية في السودان والتي تؤثر على كفاءة أدائها، عليه تأتي مشكلة الدراسة متضمنة لكل ما ذكر عاليه ومؤطرة بالسؤال الرئيس:

ما هو أثر إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي في ظل البيئة التنافسية؟ يمكن الاجابة على سؤال الدراسة من خلال الاجابة على الأسئلة التالية:

- هل شركات الخطوط الجوية وشركات السكك الحديدية تهتم بإدارة المعرفة؟
- هل شركات الخطوط الجوية وشركات السكك الحديدية تهتم بالبيئة التنافسية؟
- هل شركات الخطوط الجوية وشركات السكك الحديدية تهتم بقياس الأداء الاستراتيجي؟
- هل هنالك أثر لإدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي ؟
- هل البيئة التنافسية تعدل العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي ؟

أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وقلة الدراسات التي تربط بين إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي و البيئة التنافسية فإن الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مستوى اهتمام شركات الخطوط الجوية و السكك الحديدية بإدارة المعرفة.
- التعرف على مستوى اهتمام شركات الخطوط الجوية و السكك الحديدية بالبيئة التنافسية.
- التعرف مستوى اهتمام شركات الخطوط الجوية و السكك الحديدية بالأداء الاستراتيجي.
- معرفة العلاقة بين كل من إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال.
- تحديد تأثير البيئة التنافسية علي العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي .
- إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية للأفراد وعلي كافة المستويات، والإسهام في رفع كفاءة العمليات وتحسين الانتاجية.
- تحديد الاطر والدلالات النظرية لإدارة المعرفة لدورها الفاعل بغرض تعزيز قدرات العاملين الإبداعية لتحقيق أداء أفضل.
- وضع ملامح نموذج لإدارة المعرفة والبيئة التنافسية والأداء الاستراتيجي من واقع إجابات عينة الدراسة ينسجم مع بيئة الاعمال بالسودان.
- الخروج بجملة توصيات لمنظمات الأعمال محل الدراسة في مجال إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي تسهم في تطويرها.

أهمية الدراسة

إنّ التغيرات التي تحدث داخل المنظمات وخصوصاً تكنولوجيا المعلومات وازدياد الطلب على العاملين ذوى المهارات العالية جعل من المعرفة أهمية ومصدر مهم للميزة التنافسية مما يتطلب إيجاد إدارات تؤمن هذه المعرفة على مستوى النشاطات. حتى تستطيع المنظمات من التكيف مع بيئة التنافس وتحقيق اهدافها الاستراتيجية. و بالرغم من وجود عدد من البحوث التي تمت من قبل، إلا مما يميز الدراسة ربطها لإدارة المعرفة والبيئة التنافسية والأداء الاستراتيجي. وتتبع أهمية الدراسة في عدد من الجوانب:

أهمية الدراسة النظرية

- تسهم الدراسة في إثراء التراث الإداري لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، وبيان علاقتها بالأداء الاستراتيجي والتزود بالمعلومات والمعارف في هذا الجانب.
- تناولت الدراسة موضوع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء الاستراتيجي والذي يعتبر من الاتجاهات الإدارية الحديثة. ان إخضاع الموضوع لمزيد من الدراسة والبحث يسلط مزيداً من الاهتمام به علي المستوي الفكري والتطبيقي.
- أهمية إدارة المعرفة و الأداء الاستراتيجي كموضوع فلسفي لإدارة وتنمية المصادر الملموسة وغير الملموسة والتي تساعد في تحقيق ميزة تنافسية وهو ما تهدف إليه إدارة المعرفة.
- يعدّ موضوع إدارة المعرفة والذي يسهم في تحقيق أداء متميز. من المسائل التي يسعى الباحثون الى دراستها لتقديم نموذج يساعد إدارات المنظمات نحو تصنيف القدرات التي تمتلكها والتي تقود الى الأداء الاستراتيجي .
- إن موضوع إدارة المعرفة وأثره على الأداء الاستراتيجي في ظل البيئة التنافسية لم يحظ بالاهتمام الكاف من قبل الباحثين والمهتمين لذلك يمكن ان تسهم الدراسة ولو بالقدر اليسير في إثراء المعرفة في هذا الجانب.

أهمية الدراسة التطبيقية للقطاع المستهدف

- التركيز والاهتمام الكبير والمتواصل بإدارة المعرفة والاداء الاستراتيجي لمواجهة التحديات التنافسية المتلاحقة لتوفير الوقت والجهد في تجويد الخدمات وتحسين صورة المنظمات العاملة في القطاع المستهدف.
- تجئ الدراسة بمثابة دعوة إلى التطوير والاستمرارية و التفاعل مع المستجدات، وعدم الانتظار للتعرف على نتائج أداء الآخرين لتقليدها، وانما السعي إلى الريادة ، لتحقيق أهداف البقاء والنمو والاستمرارية للمنظمات.
- تحاول الدراسة توفير قاعدة معلومات يمكن توظيفها في مجال الشركات عينة الدراسة.
- يلعب قطاع النقل دوراً كبيراً في الاقتصاد القومي وبالتالي يتطلب ذلك الاهتمام المكثف لرفع مساهمته في الدخل القومي.

أهميتها للباحثين و للمهتمين :

تتناول الدراسة موضوعات أساسية تتعلق بإدارة المعرفة والبيئة التنافسية والأداء الاستراتيجي ، وهذه الموضوعات محل الاهتمام في الوقت الحاضر.

أهميتها للمجتمع :

تعزز الدراسة من كفاءة الأداء المتفقة مع عصر التكنولوجيا والمعرفة، والتي تنعكس بشكل ايجابي على القطاع الاقتصادي- أي منظمات الأعمال العاملة في القطاع محل الدراسة. من خلال فتح آفاق جديدة لمشاريع التنمية، التي تسعى للتجديد والابتكار، وتقديم خدمات جديدة بأساليب متطورة، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة مما تنصب جميعها في مصلحة المجتمع وإشباع رغبات أفراد .

متغيرات الدراسة

سعت الدراسة إلى تحديد ثلاثة متغيرات رئيسة على النحو التالي :

1. المتغير المستقل (إدارة المعرفة)

2. المتغير المعدل (البيئة التنافسية)

3. المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)

كل متغير يحتوي على عدد من المتغيرات الفرعية. ومن ثم فإن حركة النموذج تكون بوجود علاقة مباشرة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) ومتغيراته الفرعية، والمتغير المعدل (البيئة التنافسية) ومتغيراته الفرعية، و تأثير هذه العلاقة في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) ومتغيراته الفرعية .

فروض الدراسة

لقياس العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي في ظل البيئة التنافسية تم وضع الفروض التالية وفقاً للنموذج.

فروض الدراسة

لقياس العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي في ظل البيئة التنافسية تم وضع الفروض التالية وفقاً للنموذج.

الفرضية الرئيسية الأولى

شركات الخطوط الجوية وشركات السكك الحديدية تهتم بإدارة المعرفة.

الفرضية الرئيسية الثانية

شركات الخطوط الجوية وشركات السكك الحديدية تهتم بالبيئة التنافسية.

الفرضية الرئيسية الثالثة

شركات الخطوط الجوية وشركات السكك الحديدية تهتم بقياس الأداء الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسة الرابعة

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (قدرات الشركة لإدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة، و التخطيط لإدارة المعرفة) والأداء الاستراتيجي (رضا العاملين، رضا العملاء من وجهة نظر الشركة، التعلم والنمو، الإبداع و كفاءة العمليات الداخلية).

الفرضية الرئيسة الخامسة

البيئة التنافسية (رأس المال البشري، المنافسون الحاليون، المنافسون المحتملون، و العملاء) تعدل العلاقة بين إدارة المعرفة (قدرات الشركة لإدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة، و التخطيط لإدارة المعرفة) والأداء الاستراتيجي (رضا العاملين، رضا العملاء من وجهة نظر الشركة، التعلم و النمو، الإبداع، و كفاءة العمليات الداخلية).

يتفرع عن كل فرضية عدد من الفرضيات الفرعية

منهج الدراسة

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والذي من خلاله تم اثراء الجانب النظري ومعالجة البيانات وتحليل ومناقشة النتائج ومن ثم تفسير النتائج ومن أشكال المنهج الوصفي المسح، دراسة الحالة، تحليل الوظائف، الدراسة التتبعية لمراحل معينة.

حدود ومجتمع الدراسة

- حدود الدراسة

الحدود الزمانية:

تتمثل حدود الدراسة الميدانية في فترة توزيع الاستبيان يوليو 2014م.

- الحدود المكانية:

تشمل الدراسة الشركات العاملة في قطاع النقل الجوي والسكك الحديدية (شركات الخطوط الجوية والسكك الحديدية- السودان).

المبحث الثاني: أدبيات الدراسة

أولاً: الدراسات العربية

1. داوود، محمد عبود الحاج 2013م، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التميز في المؤسسات العامة: دراسة تطبيقية على شركة المواني الهندسية.
هدف الدراسة إبراز مفهوم وأساليب إدارة المعرفة ومدى تطبيقها في شركة المواني الهندسية. افترضت الدراسة: توافر المعرفة في شركة المواني الهندسية، هناك صعوبات تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في شركة المواني الهندسية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، ومن ثم توصلت إلى: درجة توفر المعرفة متوسطة بشركة المواني الهندسية. هناك صعوبات تحول دون تطبيق إدارة المعرفة. هناك فرق إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول متطلبات المعرفة تعزى للمؤهل العلمي وعدد الدورات التدريبية. أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة المعرفة.
2. أكرم محسن والياسري وآخرون 2012م، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط .
يهدف البحث إلى تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي ، ومن أجل تحقيق ذلك، تم اعتماد العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) استناداً إلى Mertins et al., 2001:28. فيما تم التعبير عن الأداء الاستراتيجي (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) استناداً إلى دراسة Kaplan (1996:25-28). وبناءً على ذلك افترض البحث وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) والأداء الاستراتيجي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة. وأجري البحث في جامعات كربلاء، بابل، الكوفة، و القادسية. إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، حيث جرى استطلاع آراء 82 من القيادات الإدارية والمتمثلة في عمداء الكليات ومعاوني العمداء ورؤساء الأقسام. تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار الفروض. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) والأداء الاستراتيجي ، وهذا يعني أن عمليات إدارة المعرفة التي تم اعتمادها تساعد على تحقيق الأداء الاستراتيجي من خلال (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو). أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة.
3. دراسة محمد، فلاح (2011م) عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الاردنية.

هدف الدراسة التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، افترضت الدراسة وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ودراسة الحالة، تكونت عينة الدراسة من (84) مفردة من الهيئة الادارية في شركات مجموعة الاتصالات الاردنية، تم اختبار الأثر باستخدام تحليل الانحدار وتحليل التباين الاحادي. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير عال بين المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) و المتغير التابع (الميزة التنافسية). هناك فروق احصائية في تأثير عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى مدة الخدمة في حين لم تكن هناك فروق تعزى للمسمى الوظيفي. أوصت الدراسة بالاهتمام بعمليات إدارة المعرفة لتسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

4. دراسة متعب، حامد كاظم و أثير، الأمير حسوني (2011م)، عمليات إدارة وأثرها في تميز الاداء المؤسسي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية. هدف الدراسة معرفة أثر إدارة المعرفة في تميز الاداء المؤسسي في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية. افترضت الدراسة وجود علاقة معتمدة احصائياً بين عمليات إدارة المعرفة والاداء المؤسسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ودراسة الحالة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معتمدة إحصائياً بين عمليات إدارة المعرفة و الاداء المؤسسي (رضا العاملين، التعلم والنمو وكفاءة العمليات الداخلية). أوصت الدراسة بالمزيد من الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة لتسهم في تميز الاداء المؤسسي.

5. دراسة حاكم أحسوني مكرود الميالي 2011م، دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري وأثرهما في تحقيق الأداء الاستراتيجي (دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة). هدف الدراسة التعرف على دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري وأثرهما في تحقيق الأداء الاستراتيجي -دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة- وتقوم الدراسة على مجموعة من الافتراضات الرئيسة تتمثل في ان عمليات إدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) لها علاقة بفعاليات رأس المال البشري (الاستقطاب، التطوير، المحافظة)، وكل منهما له علاقة بتحقيق الأداء الاستراتيجي ، ولتحقيق الهدف من هذه الدراسة تم بناء نموذج افتراضي يوضح العلاقة بين متغيراتها، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة (الإستبانة) . ومن ثم توصلت الى ان: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة و فعاليات رأس المال البشري، هنالك علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة و الاداء الاستراتيجي ، هنالك علاقة ارتباط معنوية بين فعاليات رأس المال البشري و الاداء الاستراتيجي. أوصت الدراسة بضرورة الربط بين عمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري لرفع كفاءة الاداء.

6. **نضال محمد الزطمة 2011م**، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة. افترضت الدراسة الآتي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي (رضا العاملين، التعلم والنمو، وكفاءة العمليات الداخلية) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة من ناحية وتميز الأداء المؤسسي (رضا العاملين، التعلم والنمو، وكفاءة العمليات الداخلية) من ناحية أخرى عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في خمس كليات من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير والبيكالوريوس للعام الجامعي 2010/2011م. والبالغ عددهم 455 واشتملت عينة الدراسة على (279) فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية حيث شكلت هذه العينة ما نسبته 61.3 من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة. لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم تصميم استبانة مكونة من ثلاثة مجالات هي متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي و اشتملت على تسع وخمسين فقرة. ولمعالجة البيانات تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي، معامل ارتباط ألفا كرونباخ، معامل ارتباط سبيرمان، اختبار الإشارة، اختبار مان وتني، واختبار كروسكال والاس. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي (رضا العاملين، التعلم والنمو، وكفاءة العمليات الداخلية) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة من ناحية وتميز الأداء المؤسسي (رضا العاملين، التعلم والنمو، وكفاءة العمليات الداخلية) من ناحية أخرى عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمتطلبات إدارة المعرفة لتسهم في رفع كفاءة الاداء.

7. **دراسة الفارس، سليمان (2010م)**، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على الشركات الصناعية التحويلية الخاصة بدمشق).

هدف الدراسة التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه، طبقت على إحدى عشر شركة، افترضت الدراسة: وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومتغيرات الاداء (العمليات الداخلية، العملاء، و التعلم والنمو)، وجود علاقة بين تقانة المعرفة ومتغيرات الاداء (العمليات الداخلية، العملاء، و التعلم والنمو)، وجود علاقة بين فريق المعرفة ومتغيرات الاداء (العمليات الداخلية، العملاء، و التعلم والنمو). تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة. توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة

بين عمليات إدارة المعرفة ومتغيرات الاداء(العمليات الداخلية، العملاء، و التعلم والنمو)، وجود علاقة بين تقانة المعرفة ومتغيرات الاداء(العمليات الداخلية، العملاء، و التعلم والنمو)، وجود علاقة بين فريق المعرفة ومتغيرات الاداء(العمليات الداخلية، العملاء، و التعلم والنمو). أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعمليات، تقانة وفريق المعرفة لتسهم في رفع كفاءة وفاعلية الأداء.

8. **دراسة الفضل، مؤيد عبد الحسين 2009م**، تطوير المنتج على أساس تراكم المعرفة الداخلي والخارجي: دراسة تحليلية في ظل البيئة التنافسية للسوق العراقية.

هدف الدراسة تطوير المنتج المحلي في السوق العراقية في ضوء تراكم المعرفة الداخلية والخارجية. افترضت الدراسة أن يتم دراسة سلوك المستهلك وتجميع كافة المعلومات عن رغباته وبناء قاعدة معرفية، استثمار المؤشرات المعرفية المتراكمة من خارج المنظمة عن سلوك المستهلك في تطوير المنتج الحالي قياساً بالمنتج الأجنبي، اعتماد نظام مصفوفة تراكم المعرفة الداخلي كأساس لتطوير المنتج. تم استخدام المنهج الكمي ومنهج دراسة الحالة. توصلت الدراسة إلى: ينبغي دراسة سلوك المستهلك وتجميع كافة المعلومات عن رغباته وبناء قاعدة معرفية يستفاد منها في تطوير المنتج المحلي . ينبغي استثمار المؤشرات المعرفية المتراكمة من خارج المنظمة عن سلوك المستهلك في تطوير المنتج الحالي قياساً بالمنتج الأجنبي. اعتماد نظام مصفوفة تراكم المعرفة الداخلي كأساس في الاستفادة من المؤشرات المذكورة أعلاه في تطوير المنتج بشكل مستمر ومتواصل مع التطورات العالمية وبما يؤمن الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة. أوصت الدراسة بضرورة تكوين قاعدة معرفية داخل المنظمة وخارجها لتسهم في تطوير المنتج.

9. **كامل شكير الوظيفي 2009م**، أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع بحث تطبيقي في جامعة كربلاء. هدفت الدراسة الى معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية القدرة على الإبداع في جامعة كربلاء. افترضت الدراسة: وجود علاقة ارتباط ايجابية بين إدارة المعرفة (إستقطاب وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، و نشر المعرفة) وتنمية القدرة على الإبداع في جامعة كربلاء. وهناك تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع في جامعة كربلاء. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومن ثم توصلت الى: وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين استقطاب المعرفة وتوليدها وتنمية القدرة على الإبداع في الجامعة. وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين خزن المعرفة وتنمية القدرة على الإبداع في الجامعة. وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين نشر المعرفة وتعميمها وتنمية القدرة على الإبداع في الجامعة. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب وتوليد المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع في الجامعة المبحوثة. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لخزن المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع في الجامعة المبحوثة. هناك أثر ذو دلالة

إحصائية لنشر المعرفة وتعميمها في تنمية القدرة على الإبداع في الجامعة المبحوثة. عليه أوصت الدراسة بـ: ضرورة إطلاق العنان للإبداعات أو الابتكارات التي يقدمها المبدعون من منتسبي الجامعة، وتشجيعها والعمل على تبنيها. الاهتمام بتهيئة وتحسين المناخ التنظيمي المناسب لاستثمار أفكار المنتسبين وتبنيها وتطويرها.

10. **دراسة سوزان صالح دروزة 2008م**، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي. هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة (الإحتياجات المعرفية، الوعي والإلتزام المعرفي، والاتصالات الداخلية والخارجية) وعملياتها (تشخيص، توليد، خزن، توزيع، وتطبيق) وأثرها على تميز الأداء المؤسسي (رضا العاملين، التعلم والنمو، وكفاءة العمليات الداخلية). افترضت الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة و تشخيص، توليد، خزن، توزيع، وتطبيق. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين، التعلم والنمو، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، و تم تصميم إستبانة لجمع المعلومات الأولية والمكونة من 90 فقرة، تمثلت عينة الدراسة في الموظفين حملة الدبلوم المتوسط فما فوق وعددهم 300، توصلت الدراسة الى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة و تشخيص، توليد، خزن، توزيع، وتطبيق. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين، التعلم والنمو، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى. أوصت الدراسة بالاهتمام بعمليات ومتطلبات إدارة المعرفة لتسهم في تميز الاداء المؤسسي.

11. **دراسة الشرفا، سلوى محمد(2008م)** دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة.

هدف الدراسة التعرف على دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة. افترضت الدراسة الآتي: تطبق المصارف العاملة في قطاع غزة نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة في جميع الوحدات والأقسام، تحرص المصارف على ضرورة الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات، وجود وحدة تنظيمية أو قسم خاص لإدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات داخل أي مصرف في قطاع. هناك علاقة معتمدة إحصائياً بين إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية (جودة المنتجات، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، كفاءة العمليات، الإبداع و التطوير) عند احتمال خطأ 0.05 . تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة تم توزيعها على جميع المديرين العامين و رؤساء الأقسام في المصارف محل البحث. ومن ثم توصلت الدراسة إلى: تطبق المصارف العاملة في قطاع غزة نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة في جميع

الوحدات والأقسام، تحرص المصارف على ضرورة الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة من المهارات والخبرات المتوفرة لديها و استثمار الكوادر البشرية ومعارفهم في مجال التنمية و النهضة لتصل إلى مستوى التعايش والتواصل مع العالم المحيط ومواكبة التطورات المتلاحقة في ظل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة . كما أظهرت النتائج عدم وجود وحدة تنظيمية أو قسم خاص لإدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات داخل أي مصرف في قطاع غزة إلا انه يتم تطبيق نظم إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات داخل المصارف. هناك علاقة معتمدة إحصائياً بين إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية (جودة المنتجات، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، كفاءة العمليات، الإبداع و التطوير) عند احتمال خطأ 0.05 . أوصت الدراسة بضرورة إنشاء قسم أو وحدة داخل المصارف تُعنى بإدارة المعرفة.

12. دراسة نايف ،أسعد كاظم (2007) العلاقة بين إدارة المعرفة و المقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي : دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من الشركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد.

هدف الدراسة توضيح العلاقة و نوع التأثير بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية والأداء الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة. افترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة(مستلزمات إدارة المعرفة، انتاج وتكامل المعرفة) والمقدرة الجوهرية(الموارد التنظيمية والطبيعية، الموارد البشرية، والقبليات)، و وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (مستلزمات إدارة المعرفة، انتاج وتكامل المعرفة) و المقدرة الجوهرية(الموارد التنظيمية والطبيعية، الموارد البشرية، والقبليات) والأداء الاستراتيجي (الرضا، النمو والتعلم، كفاءة العمليات الداخلية، والإبداع). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. خلصت الدراسة إلى:

- وجود علاقة معتمدة إحصائياً بين انتاج المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية/الإبداع،
- وجود علاقة معتمدة إحصائياً بين تكامل المعرفة و الرضا/ النمو والتعلم/ كفاءة العمليات الداخلية/الإبداع،
- وجود علاقة معتمدة إحصائياً بين الموارد البشرية و الرضا/ النمو والتعلم/ كفاءة العمليات الداخلية/الإبداع.
- وجود علاقة معتمدة إحصائياً بين: القابليات و النمو والتعلم/ كفاءة العمليات الداخلية/الإبداع
- كما أثبتت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين: مستلزمات إدارة المعرفة والرضا/ النمو والتعلم/كفاءة العمليات الداخلية/الإبداع.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين: انتاج المعرفة و الرضا/ التعلم والنمو.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد التنظيمية و الرضا/ النمو والتعلم/كفاءة العمليات الداخلية/ الإبداع.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القابليات و الرضا.

أوصت الدراسة بالاهتمام بـ: انتاج المعرفة، الموارد التنظيمية والقابليات لتسهم في رفع كفاءة الاداء الاستراتيجي.

13. دراسة العاني، على فائق جميل(2004م) دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في شركات القطاع الصناعي العام - العراق.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى فاعلية متغيرات إدارة المعرفة ومتغيرات الميزة التنافسية في الشركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية العراقيتين. افترضت الدراسة: وجود علاقة وتأثير لمتغيرات إدارة المعرفة (تحديد فجوة المعرفة، وشراء المعرفة وتطويرها، وتفعيل المشاركة في المعرفة، وتقييم المعرفة) في متغيرات الميزة التنافسية (خفض الكلف، والاحتفاظ بالزبائن، وتعاون المجهز، والإبداع المتجدد). تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة ومن ثم تم التوصل إلى: ان هناك علاقة وتأثير لمتغيرات إدارة المعرفة (تحديد فجوة المعرفة، وشراء المعرفة وتطويرها، وتفعيل المشاركة في المعرفة، وتقييم المعرفة) في متغيرات الميزة التنافسية (خفض الكلف، والاحتفاظ بالزبائن، وتعاون المجهز، والإبداع المتجدد).أوصت الدراسة بتفعيل إدارة المعرفة لتسهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركات.

14. دراسة الكبيسي، عامر حضير(2002) إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستويات المعرفة الضمنية والظاهرة والأساليب المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة وتقييم تلك المستويات في منظمات القطاع الصناعي المختلط بالعراق. افترضت الدراسة: استثمار الشركات عينة الدراسة للمعرفة الضمنية والظاهرة، نجاح الشركات في استثمار الأساليب المعتمدة على عمليات تشخيص المعرفة، وتحديد أهدافها، وتوليدها، وتوزيعها، وتطبيقها يؤدي للمزيد من الإبداعات التكنولوجية، نجاح الشركات في تعزيز الإبداعات الإدارية المتمثلة بإحداث تغيير في الهياكل التنظيمية أو إتباع سياسات إدارية جديدة. تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة ومن ثم توصلت إلى: ان استثمار الشركات عينة الدراسة للمعرفة الضمنية كان ضعيف جداً مقارنةً بالمعرفة الظاهرية إذ ان مستوى الاستثمار جيد. نجحت الشركات في استثمار الأساليب المعتمدة على عمليات تشخيص المعرفة، وتحديد أهدافها، وتوليدها، وتوزيعها، وتطبيقها في تبني المزيد من الإبداعات التكنولوجية. إخفاق تلك الشركات في تعزيز الإبداعات

الإدارية المتمثلة بإحداث تغيير في الهياكل التنظيمية أو إتباع سياسات إدارية جديدة. أوصت الدراسة بالاهتمام بالهياكل التنظيمية وابتكار سياسات إدارية فاعله.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة Sharifuddin,et..at,2004 بعنوان Knowledge Management in a Public Organization:A study on the relationship between Organizational element and the Performance of Knowledge transfer

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين العناصر التنظيمية والأداء المطلوب لنقل المعرفة. تم تحديد خمسة متغيرات مستقلة ممثلة في الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية، و السياسات المعتمدة. افترضت الدراسة وجود علاقة ارتباط دالة احصائياً بين العناصر التنظيمية(الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية، و السياسات المعتمدة) والاداء. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و تم إجرائها على وزارة التطوير في ماليزيا. توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً لبعض العوامل المحددة مع الأداء المنظمي. أوصت الدراسة بعدم تجاهل العوامل التي لم تكن دالة احصائياً في العلاقة نسبة لاهميتها لبعض المنظمات الاخرى.

2. دراسة 2007 Bogner & Bansal بعنوان "Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance".

هدفت الدراسة إلى تحليل بعض العناصر المتعلقة بموارد المؤسسة، والعناصر المتعلقة بمعرفة المؤسسة. وقد اقترحت الدراسة أن هناك ثلاث مكونات لانظمة إدارة المعرفة التي تؤثر على أداء المنظمات، وهي قدرة المؤسسة على توليد المعرفة، القدرة على بناء معرفتها الخاصة، والكفاءة في تغطية كافة النفقات ذات العلاقة. افترضت الدراسة إن معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة، وبناء مجتمع المعرفة الخاص بها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، شملت عينة الدراسة (42) مؤسسة تم تحليل البيانات من سجلاتها باستخدام أسلوب تحليل الانحدار بالاعتماد على البيانات المستقاة من سجلات المؤسسات عينة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: إن معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة، وبناء مجتمع المعرفة الخاص بها. أوصت الدراسة بالاهتمام بأنظمة المعرفة الثلاث(قدرة المؤسسة على توليد المعرفة، القدرة على بناء معرفتها الخاصة، والكفاءة في تغطية كافة النفقات ذات العلاقة) لتسهم في معدل نمو المؤسسات.

الفرق بين الدراسة والدراسات السابقة:

ركزت الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة على إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي كما في دراسة(سليمان الفارس 2010م)، (نضال الزطمة 2011م)، (Sharifuddin,et..at,2004)، و

(Bogner&Bansal,2007). كما أن هناك دراسات ركزت على عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء مثل دراسة (متعب، حامد وأثير، حسوني2011م). وهناك دراسات تناولت أثر متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي مثل دراسة كل من (داوود، محمد عبود الحاج2013م) و(سوزان صالح دروزة2008م). نجد أن دراسات أخرى ركزت على العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي مثل(الكبيسي 2002م) و(كامل شكير2009م). ودراسات ركزت على العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية (سلوى الشرفا2008م) و(العاني، علي فائق جميل2004م). تناولت دراسة (أكرم محسن والياسري وآخرون2012م) و(أسعد نايف كاظم2007م) و(حاكم أحسوني مكرود2011م) العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي. وأخيراً دراسة مؤيد عبد المحسن الفضل2009م تناولت تطور المنتج على أساس تراكم المعرفة الداخلي والخارجي في ظل البيئة التنافسية.الدراسة الحالية تناولت أثر إدارة المعرفة على الأداء في ظل البيئة التنافسية باعتبار البيئة التنافسية متغير يعدل سلوك المتغير المستقل(إدارة المعرفة) وينعكس على الأداء الاستراتيجي لم تتطرق الدراسات السابقة لثلاث متغيرات في دراسة واحدة.

الفصل الثاني

إدارة المعرفة مفاهيمها، عملياتها، إستراتيجياتها والمداخل الإدارية الحديثة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة، إدارتها ومتطلباتها.

المبحث الثاني : عمليات، نماذج، واستراتيجيات إدارة المعرفة.

المبحث الثالث : إدارة المعرفة والمداخل الادارية الحديثة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

مفهوم المعرفة

مفهوم المعرفة قديم ولكن مع تطور الإنسان توسع المفهوم ليشمل جوانب عدة. كما أن تقدم تكنولوجيا المعلومات ساهم في توسع المفهوم بشكل أكبر حتى أصبح له تأثير كبير في بيئة المنظمات مقارنة مع بقية العوامل المؤثرة الأخرى نظراً لارتباط المعرفة ببقاء المنظمات واستمرارها فمن خلال المعرفة تتمكن المنظمة من الإبداع والابتكار والتحسين والتجديد .

لم يتفق كتاب المعرفة على تعريف واحد لمفهوم المعرفة، فقد تعددت التعريفات واختلفت حسب الزاوية التي ينظر بها كل كاتب و من أهم تعريفات المعرفة:

- عرفها (Smith,2002,P:203) بأنها " نتاج لعناصر متعددة والتي أهمها البيانات، المعلومات، الخبرات والاتجاهات".
- عرفها (Saffady, 2000,P:4) بأنها " معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل، فيما يكون الفعل والعمل تطبيقاً لها".
- عرفها (Mc Dermott, 1998:4) بأنها "نوع من بقايا البصيرة المتراكمة عند استخدام المعلومات والخبرة في التفكير، وما نحفظ به نتيجة هذا التفكير في مشكلة ما، وما نتذكره عن طريق التفكير"
- عرفها (ياسين،2002م،ص:24) بأنها "ما تمتلكه المنظمة من معلومات في أنظمتها الداخلية والمهارات والقدرات العقلية لدى العاملين فيها".
- عرفها (عبد الرحمن الجاموس،2013م،ص30) بأنها " تركيب من البيانات والمعلومات، وهي الايمان الذي يزيد من قدرة الوحدة الادارية على العمل الفعّال، وهي عبارة عن ذلك المزيج من الخبرة، والتعلم التراكمي والمعلومات المنظمة، والتي تم تحليلها، لتصبح مفهومة وقابلة للتطبيق في موقف قراري محدد".
- عرفها (الملكوي و ابراهيم الخلف،2007م، ص28) بأنها "نتيجة معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات، إذ أصبحت معرفة بعد فهمها واستيعابها، وان تكرار التطبيق في الممارسات يؤدي الى الخبرة التي تقود الى الحكمة".
- عرفها (Jillinda et.at,2001,P:28) بأنها "تحويل المعلومات والموارد الفكرية الى موارد ذات قيمة عليا، ومن أجل تطوير قابلية الأفراد وقدرات المنظمة ومساعدتها على اتخاذ الاجراءات الفاعلة لتحقيق أهدافها".

يمكن تعريف المعرفة بأنها" بيانات معالجة ذات قيمة عاليه من خلالها مكن تفاعل قدرات وامكانيات المنظمات من اجل تحقيق أهداف المنظمات".

من التعاريف أعلاه يمكن النظر الى المعرفة من خلال سلسلة من المراحل: تبدأ بالبيانات ثم المعلومات، ثم التحقق، ثم التأمل والتفكير وصولاً الى الحكمة(قمة المعرفة) كما يشير لذلك الشكل التالي:

شكل رقم(1/2) مراحل تكوين الحكمة



المصدر: العلي، عبد الستار. قنديلجي، عامر. العمري، غسان، المدخل الى 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 الى معرفة وعمل مثمر يخدم المجتمع(العلي وآخرون، 2009، ص114).

أهمية المعرفة:

تعتبر المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في تعزيز مكانة المنظمة بين منافسيها، وتعتبر المعرفة قوة وثروة خصوصاً في ظل عصر المعلومات. يمكن تفصيل أهمية المعرفة في النقاط التالية(البطانية، المشاقبة، 2010م، ص7):

- تعتبر المعرفة المكون الأساس في تحقيق الابتكار والإبداع في المجالات العلمية والتكنولوجية.
- إن الاستثمار المباشر في المعرفة من خلال تكوين رأس المال المعرفي سيسهم في زيادة الناتج من المعرفة.
- مما يدل على أهمية المعرفة التي تعمل في هذا المجال كشركات المعلومات والاتصالات والبحوث وغيرها، وأيضاً:
- زيادة عدد العاملين المدركين للمعرفة وأهميتها في مجالاتهم.
- و اعتماد المعرفة كأحد عناصر الانتاج الأساسية في المنظمات الحديثة.

أنواع المعرفة : Kinds of Knowledge

المعرفة لا تتصف بشكل محدد ولا يمكن وضعها في إطار واحد، فما تقدمه المنظمة ما هو الأ جزء يسيراً مما تمتلكه من معارف. وكذلك ما يفصح عنه الفرد ما هو الأ القليل مما يمتلكه من معرفة. حتى تتمكن المنظمة من استخدام المعرفة لا بد لها من تصنيف المعرفة حتى تستطيع استخدامها أفضل استخدام. بالرغم

من ذلك فقد تم إعطاء المعرفة عدة تصنيفات من قبل الكتاب المعنيين بهذا المجال. فقد أورد (Prusak,2000,P:27) تقسيم الإغريق القدماء للمعرفة في أربعة أقسام رئيسية على النحو التالي:

1. المعرفة الإدراكية تتعلق بالمبادئ والقوانين العامة النظرية، والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.

2. المعرفة الفنية (التقنية) تتعلق هذه المعرفة بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على إنجاز المهام، وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون نفس المهام.

3. معرفة الحكمة التطبيقية والعملية والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.

4. المعرفة الهجينة: وهي تعبّر عن مزيج من النزعات والاتجاهات والقدرات الخاصة والتي تلزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل.

يرى كل من (Allen2003,P7) و (Nonaka 1991,P: 96- 104) إن هناك نوعين رئيسيين للمعرفة هما:

1. المعرفة الظاهرية Explicit Knowledge: يقصد بها المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرة التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة، وكذلك الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات المنظمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازناتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.

2. المعرفة الضمنية Implicit Knowledge: هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. ومن هنا يمكن القول: إن هناك أفراداً متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فاعليتها وأن تعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أياً من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة.

يرى (zack, Micheal H 1999, P:123- 145) أن أنواع المعرفة على النحو التالي:

1. معرفة جوهرية: وهي الحد الأدنى من المعرفة المطلوبة للمنظمة لقيامها بعملها، وهذه المعرفة لا تضمن للمنظمة البقاء والتنافس لمدة طويلة، ومع ذلك فهي تعد الأساس للمعرفة وتكون لدى المنظمات وتعد كميّة عن باقي المنظمات الأخرى.

2. معرفة متقدمة: وهي المعرفة الأوسع من تلك المعارف الأساسية، وهي تجعل المنظمة قادرة على التمتع بقبالية تنافسية، فتكون قادرة على التمييز للمعرفة ومن خلال ذلك تحتل موقع تنافسي متميز.

3. معرفة إبداعية (ابتكارية): تتمثل في المعرفة التي تستطيع المنظمة ابتداعها، والتي من خلالها تتمكن المنظمة من أن تكون القائد في صناعتها ومنافستها وتميزها عن غيرها.

كما صنفها (T.Backman1997,P:4) و (Jafari,Mostafa. et at 2009,P:5) الى:

1. معرفة ظاهرة.

2. معرفة ضمنية.

3. معرفة كامنة.

4. معرفة مجهولة.

صنفها (Awad & Ghaziri; 2004,P: 42- 44.7) الى:

1. معرفة سطحية.

2. معرفة عميقة.

3. معرفة كيف.

4. الاستنتاج والاستكشاف.

5. الشعور الشائع كمعرفة.

6. المعرفة الاجرائية.

7. المعرفة الاعلانية.

8. المعرفة الالفاظية.

9. المعرفة الفرضية.

يمكن القول أن تصنيف المعرفة الى ظاهرة وضمنية يعد الاساس في تصنيف المعرفة أما باقي التصنيفات يمكن اشتقاقها منهما.

خصائص المعرفة

لا توجد خصائص ثابتة للمعرفة متفق عليها، لكن توجد ملامح مميزة للمعرفة باطلاقها وبغض النظر عن طبيعتها ومضمونها.

فقد عدد (Martenson2000,P:204-216) بعض خصائص المعرفة كالاتي:

1. هناك صعوبة في تحديد وتشخيص المعرفة الضمنية.

2. تظل المعلومات قليلة القيمة ولا تشكل معرفة بدون العمليات التي في اذهان البشر.

3. يجب دراسة المعرفة في المحتوى.

4. تصبح المعرفة قليلة القيمة عندما لا يتم استخدامها.

5. المعرفة تكون طوعية ولا يمكن ان تصادر.

كما لخص (Taylor 2000,P: 1-5) خصائص المعرفة في الآتي.

1. تصاغ المعرفة في عقول الأفراد بالتجربة وتحصل نتيجة تعلمهم باستمرار.
1. المعرفة ظاهرة مشتركة بين الفئات والمجتمعات بواسطة الخبرات المشتركة.
2. المعرفة ظاهرة ضرورية لاستمرار الإدارة وتطوير المنظمات ووحداتها.
3. تتطلب المعرفة تكلفة كبيرة لاكتسابها وترداد قيمتها عندما تكتسب.
4. المعرفة الجديدة تبتكر من نفس الموقع التي توقفت عنده المعرفة القديمة.
5. كل فرد يمتلك مقدار من المعرفة العامة والخاصة، وان كل مهارة تتضمن معرفة ذات خصوصية مرتبطة بها.

أشار Housel & Bell الى الخصائص الاساسية للمعرفة وفقاً لما أورده نجم عبود نجم 2005م، ص 29-30 في:

1. المعرفة متجذرة في عقول الأفراد، ليس كل المعارف صريحة هناك معارف ضمنية يحتفظ بها بعض العاملين في عقولهم.
2. المعرفة متولدة، اذا توافر عدد من العاملين المبتكرين داخل المنظمة يجعلها قادرة على توليد المعرفة.
3. المعرفة يمكن أن تموت، اذا لم تسجل في سجلات أو كتب، و قد تموت بفقدان صاحبها أو تموت باحلال معارف وأفكار جديدة.
4. المعرفة يمكن أن تمتلك، عندما تتحول المعارف الى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية مثلها مثل الملكية المادية.
5. يمكن تخزين المعرفة في الكتب أو الأشرطة أو وسائل الخزن الالكترونية.
6. و المعرفة يمكن أن تصنف بجانب الصريحة والضمنية الى: معرفة علمية، معرفة مهارة ومعرفة متعلقة بالحدث والرؤية.

وأوضح Laise & Verteramo, 2005 خصائص المعرفة كما أوردها البطانية والمشاغبة على النحو

التالي (البطانية. محمد تركي، المشاغبة. زيادة محمد 2010م، ص 9-10):

1. التميز: أي أن تكون المعرفة مميزة وملائمة وضرورية لبقاء المنظمة، فالتميز مقياس درجة الاعتماد.
2. الثبات: المعرفة ينبغي أن تتمتع بدرجة عالية من الثقة حتى يتم الاعتماد عليها.
3. حتى يتم الاعتماد على المعرفة يجب أن تلقى القبول لدى الأفراد.
4. تتسم المعرفة بالتماسك والترابط فيما بينها، وهذا مهم لتوليد معارف جديدة.

5. ينبغي أن تكون المعرفة لغة رسمية أو رمز اجتماعي يتم الاتصال بها وفهمها، فكلما تقاربت ثقافة العاملين زاد التميز بالمؤسسة.

6. إن اتفاق المعرفة مع أهداف المنظمة و قوانينها يسمح بقبول المعرفة ونشرها. من الملاحظ أن جميع هذه الخصائص متوافقة، لذلك ينبغي مراعاة كل الخصائص المذكورة آنفاً لتكون هناك ملامح مميزة للمعرفة.

الفرق بين المعرفة والسلع المادية

هناك فرق بين المعرفة والسلع المادية يتضح هذا الفرق من حيث إن السلعة لها قيمة استعمال وقيمة تبادل ومن الممكن الفصل بين القيمتين وأن المعرفة لا يكون لها قيمة اقتصادية (قيمة تبادل) إلا عند استعمالها. لذلك فإن المعرفة ذات التكلفة العالية قد لا تساوي شيئاً ما لم تستخدم وعليه فإنه يمكن توضيح الفرق بين السلع المادية والمعرفة من خصائص منتج المعلومات التالية (نجم، عبود نجم 2005م، 394):

- منتج المعلومات غير ملموس: المعلومات ليس لها وزن، لا تلمس ولكن يشعر بها.
- منتج المعلومات قابل للاستنساخ (Copyable): يمكن استنساخ المعلومات لمرات عديدة وفي الأغلب بدون تكلفة.
- منتج المعلومات غير قابل للاستهلاك (Nonconsumable): عندما تستنسخ أو تستخدم المعلومات، فهي تفقد بالرغم من أن قيمتها قد تتغير.
- منتج المعلومات قابل للنقل (Transportable): المعلومات يمكن أن تتحرك وتنتقل بدون تكلفة في الغالب.
- منتج المعلومات قابل للمعالجة (Manipulable): معالجة المعلومات بسهولة أكبر بكثير من معالجة الأشياء المادية. وهذا يفسر لماذا بوينغ (Boeing) وجدت مزايا في استخدام (CAD) في تصميم الطائرات بدلاً من بناء نماذج مادية.

مفهوم إدارة المعرفة

إن من أهم مقومات نجاح المنظمات قدرتها على اللحاق بأحدث التغيرات في البيئة والحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات. التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها أدى إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات من قبل المنظمات و التي عليها أن توظف الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات و مساندة صناعة القرار (عيلة، حمادي 2013م، ص7).

ظهر مفهوم إدارة المعرفة بشكل صريح في بداية الثمانينات وتطور بعد ذلك من عدة نواحي منها، الاعتماد على رأس المال الفكري والحاجة للابداع ولتأمين أداء أفضل. أما ظهوره كوظيفة إدارية كان في

بداية التسعينات حيث بدأت بعض المنظمات في تنفيذ بعض البرامج في إدارة المعرفة كشركة Andersen الاستشارية، حيث قامت بتطوير طرق ابداعية لاستثمار المعرفة التي تحصل عليها المنظمة ومعالجتها (البطانية ، المشاقبة 2010م، ص23).

يقوم مفهوم إدارة المعرفة بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة، والمستفيدين من خارجها، حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في المؤسسة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها. لذا، فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة (الطاهر، أسهان ماجد 2012، ص24). بالرغم من تزايد الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة، إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لها حيث يختلف من شخص لآخر ويمكن إدراج مجموعة من التعاريف كما يلي:

- عرف (Marilyn M. Helms 2006,9) إدارة المعرفة نقلاً عن موسوعة الإدارة بأنها: "جهود المنظمة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية وذلك باستغلال أصولها الفكرية التي يحملها العاملين والزبائن والاستفادة من الدروس".
- عرفها (Mahadik, 2002,3) بأنها "الفن في خلق القيمة من الموجودات غير الملموسة للمنظمة".
- عرفها (Allee, 2000, P:1) بأنها "إداره نظامية وصريحة وواضحة للأنشطة والممارسات والسياسات والبرامج داخل المنظمة والتي ترتبط وتتعلق بالمعرفة".
- عرفها (الكبيسي، 2002، ص62) بأنها المصطلح "المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها الزبون بقصد ومن بالمنظمة لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد و التكيف".
- عرفها (السلمي 1998، ص:17) بأنها "عملية ادارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في اطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم الى خطوات متعددة ومتتالية ومتشابكة) مثل توليد وجمع وتخزين وتوزيع واستخدام المعرفة) تهدف الى مشاركة المعرفة بأعلى كفاءة للحصول على أكبر قيمة للمنظمة".
- تقتصر تعريف السلمي لعملية إدارة المعرفة فقط على البيئة الخارجية للمنظمات متجاهلاً البيئة الداخلية للمنظمات مع الملاحظ الارتباط الوثيق بين المستويين من حيث التبادل والتفاعل.
- عرفها (الصباغ، 2002، ص37) بأنها "تميز القيمة في الاصاله والابتكار، وسرعة الخاطر والقدرة والتكيف والذكاء والتعلم، وهي تسعى الى تفعيل امكانات المنظمة في هذه الجوانب".
- عرفها (Beijerse; 1999:105) بأنها "مجموعة عمليات تتضمن تحديد الفجوة المعرفية وشراء المعرفة وتطويرها وتفعيل المشاركة فيها وتقويمها".

- (ابوخضير، ايمان سعود 2009 ص11) بأنها "عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها . مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف، وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة".
- نقلاً عن (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص61) عرفتھا جامعة تكساس بأنها "عملية منظمة للبحث عن المعلومات وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من فهم العاملين لها وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة ويوفر لها المرونة اللازمة للعمل ويحافظ على الاصول الفكرية من الضياع ويسهل عملية الاستفادة منها في حل مشاكل العمل".
- عرفتھا (ابوخضير، ايمان سعود 2009 ص11) نقلاً عن Chou Yeh 2005,P:25 بأنها "عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري بالمنظمة، بهدف الوصول الى قرارات تتصف بالفاعلية والكفاءة والابتكار من أجل إكساب المنظمة بيئة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء..
- يؤكد (Svieby 2001,P:1) على أنه لا يوجد تعريف معياري واحد لمفهوم إدارة المعرفة، غير أن هناك مسارين من الأنشطة والجهود التي تهتم بمفهوم إدارة المعرفة، وهذان المساران هما:
المسار الأول: هو مسار المعلومات Information Track : وفي هذا المسار ينظر إلى أن إدارة المعرفة هي إدارة المعلومات نفسها ، وينظر أصحاب هذا المسار إلى المعرفة على أنها المعلومات التي تجري معالجتها بنظم المعلومات.
- المسار الثاني: هو مسار الأشخاص People Track : وبموجب هذا المسار فإن المعرفة تعبر عن العمليات التي ينعكس عنها مجموعة من المهارات الديناميكية والمعقدة والمتغيرة نوعاً ما.
- مما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها "عملية منظمة هادفة تعمل المنظمة من خلالها استخدام المعارف والمهارات والقدرات مع مراعاة البيئة والاستفادة من المعارف في تطوير ذكاء الأعمال".
- أهمية إدارة المعرفة**
- تكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظلّ التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات. بدأت بعض الدول المتقدمة تعطي اهتماماً كبيراً للمنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة Know Best لكونها أصبحت ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها في منظمات الأعمال . وهذا يعني أن أهم مميزات هذه الإدارة هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المنظمات.

و يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمات في النقاط الآتية (Holsapple, C. and M. Singh :2001,P:77-98):

- تعد إدارة المعرفة فرصة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد نظام متكامل لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

كما أشار (Mc Griff; 2000,P: 7) الى أن الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة كانت نتيجة لـ:

1. تطور العولمة Global development

شخص البنك الدولي إدارة المعرفة بأنها ضرورة ملحة لتطوير العولمة، وواضح ان رفع المعرفة يتم في أي وقت ومكان.

2. الدخول الى الموارد الفكرية Access to Intellectual Resource

ويرى (Charles,Desperly2000,P:30) أن المنظمات تقوم بتنمية مواردها الفكرية من خلال

- الذكاء التنظيمي Organizational Intelligence
- يعدّ التعلم التنظيمي مكوناً أساساً للذكاء التنظيمي، وقابلية المنظمة للتعلم تتم بواسطة المشاركة بالقيم، قواعد السلوك والافعال الرمزية إذ تتضمن أبعاد القيم والمنافع المطلوبة، الثقة والإدارة الذاتية ومعرفة مسببات الصراع والتعاون والمشاركة في صناعة القرار وغيرها.

3. الميزة التنافسية Competitive Advantage

تسهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال جعل المنظمة أكثر إنتاجية وفاعلية إذ تبقى المنافسة نشطة متى ما تمكنت المنظمة من سد النقص من الموجودات الفكرية والمعرفة.

4. تعزيز التعاون Enhance Collaboration

أشار (Grant,2000:218) و (David,2005:28) الى أن هناك استراتيجيات لتعزيز التعاون تساعد في:

- تطوير مستودعات المعرفة لغرض الخدمة والتشارك وتوزيع المعرفة.
- تزويد بنظم حوافز مناسبة لتشجيع العاملين والإدارة في خزن واستعمال المعرفة.
- الأخذ بنظر الاعتبار المراجعة السنوية لكل عضو بالمنظمة على اساس مساهمته الكمية والنوعية بالمعرفة في قاعدة المعرفة.

5. تحسين الانتاجية Improve Productivity

أكد (Mc Griff,2000,P: 10) إن إدارة المعرفة تساعد في تحسين الانتاجية من خلال:

- تشجيع راس المال البشري على الإبداع.
 - الاستثمار بالتعليم والتدريب لرأس المال الفكري.
 - تطوير مناهج لإدارة وهيكلة المعرفة في مستودعات المعرفة.
 - التكيف مع التغير البيئي وخاصة البيئة التنافسية من خلال تشكيل فرق المشروع المستندة الى المعرفة.
 - تكامل إدارة المعرفة مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- يمكن القول أن أهمية إدارة المعرفة ينبع من فوائد الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري والابداع الاداري وذلك لتخفيض التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الانتاجية للمنظمات وتعتبر ضرورة للتطور والاستمرار في عصر العولمة.

عناصر إدارة المعرفة:

حدّد أغلب كتّاب المعرفة ومنهم على سبيل المثال صلاح الكبيسي (إدارة المعرفة) ، نعيمة رزوقي (الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها)، وسمير عبد الوهاب (متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة مدينة القاهرة) أن العناصر الاساسية لإدارة المعرفة متمثلة في: (الاستراتيجية، رأس المال البشري، التكنولوجيا، العملية) ويمكن تفصيلها فيما يلي:

1. الإستراتيجية:

تعرف الاستراتيجية بانها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع . وتقوم الاستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، حيث تحدد المؤسسة طريقة مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية . كما تسهم الاستراتيجية في تنمية شبكات العمل لربط العاملين لتمكنهم من تشارك المعرفة (الكبيسي، صلاح الدين ، ص 91).

2. رأس المال البشري:

رأس المال البشري أهم عناصر إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية . والمقصود بالأشخاص هنا هم كودار أنظمة المعلومات، كودار إدارة المعرفة، وكودار البحث والتطوير، ومديرو الموارد البشرية ومديرو الأقسام الأخرى والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة . وعملياً فإن الأفراد هم المكون الرئيسي في برامج إدارة المعرفة، افراد المعرفة يطلق عليهم صناع المعرفة وهم الذين يستخدمون عقولهم في تحويل أفكارهم إلى منتجات وخدمات أو عمليات، ويمتلكون معرفتهم التي يمكنهم بيعها أو المتاجرة بها أو حتى تركها جانباً ولكنها تبقى ملكهم (الكبيسي، صلاح الدين، ص 92).

3. التكنولوجيا:

تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة، سواء في تكوين المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، كما تساعد في معالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات، والأنظمة الخبيرة، ويمكن تلخيص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة في الآتي (الكبيسي، صلاح الدين ، ص 95):

- أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة ذات تكلفة أقل ومتيسرة.
- أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة مع تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.
- أسهمت التكنولوجيا في ترميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخزن ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث.
- وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

يرى (عبد الوهاب، سمير محمد 2005م، ص123) توافر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا لضمان عملية تبادل المعرفة وهي:

- القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة.
 - القدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام.
 - التعرف على القيود ذات الدلالة على هذه القيم والقواعد.
 - القدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة للتأكد من وجود تناقضات.
- مع الأهمية المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، يلاحظ في هذا المجال أن هذه التكنولوجيا تستطيع التعامل بكفاءة مع البيانات والمعلومات ولكن ليس مع المعرفة . بل أنها في أحسن الأحوال ولكي تستطيع أن

تمارس دوراً في إدارة المعرفة لا بد من أن تحول المعرفة إلى معرفة صريحة ، وفي هذه العملية هناك نوع من التراجع والتدهور بمعرفة المؤسسة أو المنظمة إلى مستوى البيانات والمعلومات (نجم، عبود نجم ص113) .

4. العملية:

تلعب العملية دوراً كبيراً في إدارة المعرفة ويمكن تحديد دور العملية في النقاط التالية (الكبيسي، صلاح الدين ، ص 96):

- تتضمن العملية في ظل التطورات التكنولوجية تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد.
- العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم.
- تسهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة؛
- توفر العملية قياس النتائج، و تراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج، وتعطي مؤشرات لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة.

أهداف إدارة المعرفة:

تختلف وتتوعد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها إدارة المعرفة والمجالات التي تعمل فيها، إذ إن إدارة المعرفة تسعى من خلال تحقيقها لأهدافها إلى تحقيق أهداف المنظمة التي أنشئت بها. هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي (الأكلبي، 2008 م، ص:27)، (الزيادات، 2008 م، ص:60):

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة.
- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.

- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها و أموالها.
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.
- الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة، لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.
- نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية.

مبررات التحول إلى إدارة المعرفة:

تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفاً فكرياً مجرداً، وإنما جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئة داخلية وخارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية، ويمكن تلخيص هذه المبررات التي شجعت للتحول في اتجاه إدارة المعرفة في النقاط التالية(السحيمي، زينب عبد الرحمن2009، ص4):

- تعاظم دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتوليد الإيرادات الجديدة.
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية تمارس أعمالها بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفضائيات والإنترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بنى تحتية أخرى للاتصالات.
- الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.
- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلومات والمعرفة تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات والتي تعتبر مصدر الميزة التنافسية.
- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.

- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، مما يحتم الدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة.
- اختلاف طبيعة المعرفة كثيراً عن البيانات والمعلومات، فضلاً عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.
- التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات الزبون، والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.
- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، لاسيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.

أبعاد إدارة المعرفة :

- تتمثل أبعاد إدارة المعرفة في ثلاثة أبعاد أساسية كما لخصها Grover. V, & Davenport 2001, p: 5-21
- البعد التكنولوجي (Technological Dimension) : ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، التي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.
 - البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة Organizational & Logistical Dimension : يعبر البعد التنظيمي واللوجستي عن كيفية الحصول على المعرفة و التحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.
 - البعد الاجتماعي (Social Dimension) : يركز البعد الاجتماعي على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

ويشير بعض الكتاب ومنهم (حسن، حسين عجلان 2008، ص 26- 27) إلى أن لإدارة المعرفة أربعة أبعاد

أساسية يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد وهي:

- البعد الأول: التركيز على الأفراد : يجري التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة.

- البعد الثاني: التركيز على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات : يتم التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، كما يتم التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها.

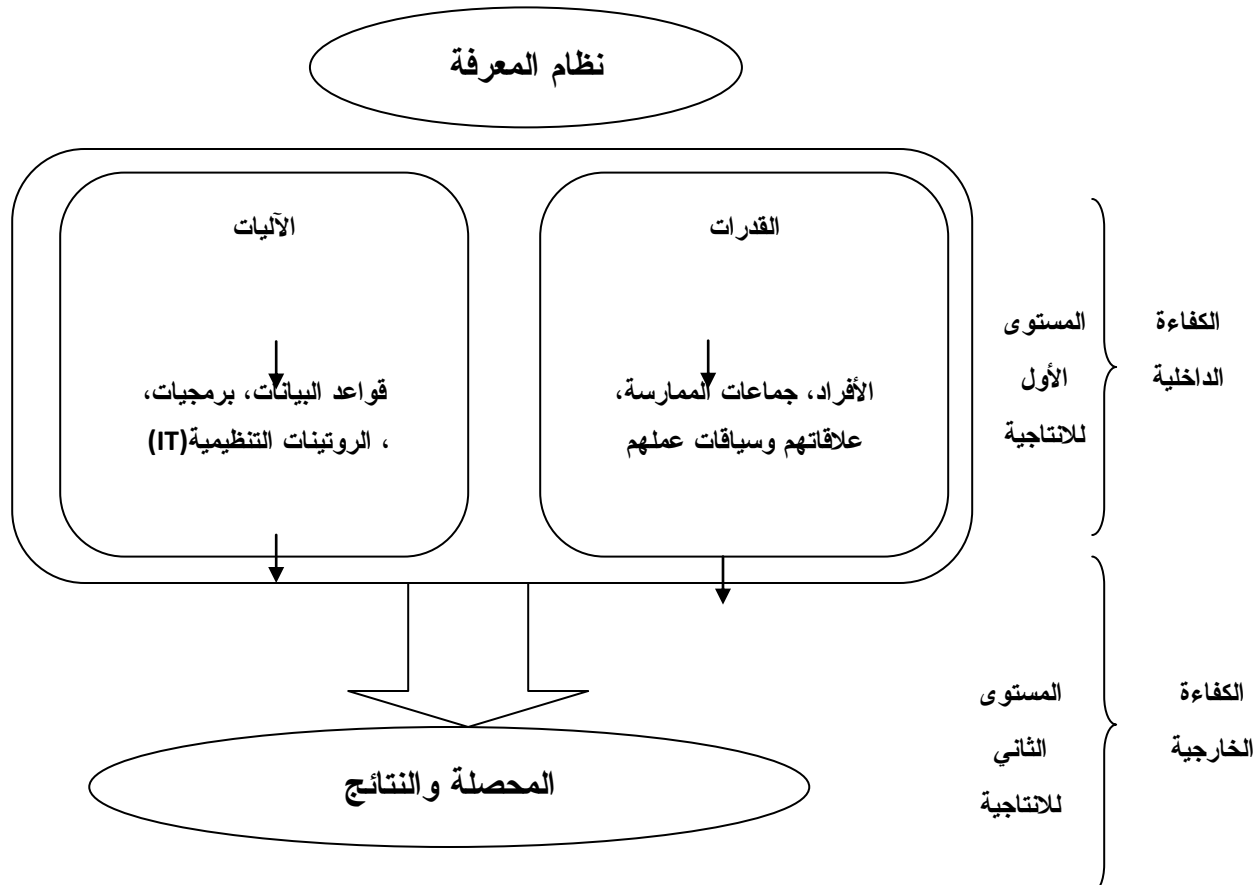
- البعد الثالث: التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري : ضمن هذا البعد يتم التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمؤسسة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحاً طويلاً الأمد.

- البعد الرابع: التركيز على فعالية المنظمة : يتم التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفعالية التشغيلية والفعالية التنظيمية.

قسم (نجم، عبود نجم2005م، ص392) أبعاد إدارة المعرفة الى بعدين أساسيين هما:

- البعد المتعلق بالدعم يتمثل في الآليات، ويتكون من البرمجيات وقواعد البيانات وتكنولوجيا المعلومات .
- البعد الأساسي المتمثل بالقدرة أو الإمكانية على النشاط ويتكون من الأفراد، جماعات الممارسة وعلاقاتهم وسياقات عملهم. يمكن توضيح هذه الأبعاد بالشكل التالي:

شكل رقم(2/2) أبعاد المعرفة



المصدر: نجم، عبود نجم2005، إدارة المعرفة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص392.

بالنظر لهذه الأبعاد يلاحظ أن تقسيم (Grover, V, & Davenport, T.(2001) يتضمن كل التقسيمات الأخرى.

مصادر المعرفة:

عرف (Saffady,2000,P:4-5) مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد على أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد. ويمكن الإشارة إلى أهم مصادر المعرفة التي تقسم إلى قسمين هما:

أولاً: المصادر الخارجية:

المصادر الخارجية للمعرفة هي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، التي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت ، والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية. وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال إحدى أو كل المدركات الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، الشم) على اكتساب البيانات والمعلومات من البيئة ومن خلال قدرات الفهم والإدراك مثل (التأمل والفهم ومعرفة السبب والحكم على الأشياء) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحول إلى معرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدركات المذكورة آنفاً (Saffady2000,P:4).

من الملاحظ أن كل مؤسسة تعمل البحث في المهددات المحتملة أو الفرص المتاحة لتكون فاعلة وقادرة على التنافس، لذا ينبغي أن تكون قادرة على تجميع المعلومات والمعرفة من البيئة. في بعض الأحيان توجد المنظمات تعتمد على نظم رصد معقدة، إذ يراقب قسم المعلومات أو المعرفة فيها أحدث التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجلات والأسرار التجارية، وبعض المنظمات تقوم باستئجار مخبرين أو مخابرات السوق أو التجسس الصناعي أو الوسطاء (Saffady2000,P:4).

ثانياً: المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية الاستراتيجية: المؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات

الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية (Saffady2000,P:5).

إن الإدراك المتزايد للمعرفة مرتبط بالتقدم في تكنولوجيا المعلومات، لكن بعض الكتاب ومنهم على سبيل المثال (Saffady2000,P:5) يؤكد أن المعرفة لا تكمن في تجميع المعلومات فقط. بل تكمن أيضاً في كيفية تأمين تلك المعلومات كمصدر للمعرفة، وهناك افتراضان:

الأول: يفترض أن البحث عن المعلومات وتطويرها يقود إلى المعرفة، وهذه المعرفة المسندة بالبحث ستستخدم لتحسين السلع والخدمات.

الثاني: يفترض أن نوعية المعرفة واستخدامها مستقلين عن سياقهما ومصادرها، وأن المعلومات المقدمة لصانع القرار تكون من مصادر أخرى.

ولابد من الإشارة إلى أن تكامل مكونات الأعمال الرئيسية (الاستراتيجية، الأفراد، العملية، التقنية) مع تقنية المعلومات الرئيسية (الأنظمة، الاستخدامات، البيانات) يتم من خلال الخرائط المعرفية التي تشكل مصدراً مهماً لاقتناص المعرفة الظاهرة، ومؤشراً لمسك المعرفة الضمنية، إن العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعد المعرفة المتولدة أثناء عمليات الأعمال أحد مصادر المعرفة الداخلية المهمة من خلال تفاعلها مع المعرفة المحفوظة في أذهان العاملين (Saffady2000,P:5).

قسم (Hackett,2002:13) مصادر المعرفة الى:

1. المنظمة المتعلمة Learning Organization

يمكن للمنظمة المتعلمة ان تحقق بعض المعايير المطلوبة لتفوقها في مجال عملها.

2. الموجودات الفكرية Intellectual Assets

هي الخبرة والمهارة التي يحملها كادر المنظمة خلال سنوات العمل وكذلك الطبيعة الضمنية لدى الأفراد العاملين والتي تدار للحصول على ميزة تنافسية.

3. المعرفة المبنية على الانظمة Knowledge Based on Systems

تسهل الانظمة في المنظمات عملية تشغيلها وأدائها لأعمالها حيث تسهل استخدام المعرفة وتكون قاعدة لادارتها.

4. إدارة المعلومات Information Management

تعدّ المعلومات جوهر إدارة المعرفة، واندماج تلك المعلومات مع الحدس والتجربة يؤدي الى معرفة، لذلك فإن وجود انظمة معلومات مناسبة تؤدي الى نظام إدارة معرفة فعال.

5. تحويل الأعمال Business Transformation

استجابة المنظمات لآنواع التغيرات مثل إعادة الهندسة الذي يجعل المنظمة مستجيبة للسوق من خلال امتلاكها لمعارف جديدة.

6. الإبداع Innovation

الإبداع هو أسلوب للحصول على معرفة جديدة إذ يقود الإبداع الى إحداث تغيرات جذرية في المعرفة الحالية منها تغيرات في التصورات ونمط التفكير وهذا بدوره يقود الى معرفة جديدة.

وظائف إدارة المعرفة KM Functions:

تلعب المعرفة دوراً مهماً في نجاح المنظمة الحديثة، وهناك وظائف متعددة للمعرفة، وقد أكد (Stewart,1997:124) على أن للمعرفة وظيفتين أساسيتين هما:

1. العمل على تشكيل Forming الموارد الأساسية للمنظمة بصورة تؤدي إلى ممارسة الوظائف المختلفة بدرجة عالية من الفاعلية.

2. توفير الأصول ذات القيمة التي تحقق النجاح لعمليات البيع والتسويق والتبادل.

3. إن التوجه إلى تبني مدخل إدارة المعرفة يمكن أن يكون من خلال تبني واحد أو أكثر من أنشطة إدارة المعرفة أو تبني جميع أنشطة إدارة المعرفة.

وقد صنف (Cortada and Woods,2003:71) أنشطة إدارة المعرفة ضمن أربعة محاور وظيفية أساسية هي:

- المحور الوظيفي الأول: محور البنى التحتية والتوظيف، وهذا المحور يتعلق بدعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمنظمية، والسعي إلى توفير القدرات والإمكانات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، وتوفير التسهيلات التكنولوجية.

- المحور الوظيفي الثاني: محور الوظائف العملية، ويتعلق بالحصول على المعرفة اللازمة للعمليات وضبط هذه المعرفة والتحكم بها وتنظيمها وتوزيعها ومعالجتها.

- المحور الوظيفي الثالث: محور التحكم والرقابة، ويتعلق بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة، ودعم هذه الجهود، وتوجيهها بالاتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيره في الأداء، وتتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤيا المنظمة وأهدافها.

- المحور الوظيفي الرابع: محور فهم وإدراك قيمة الاستثمار في إدارة المعرفة، والأنشطة التي تتبع هذا المحور تعمل على إبراز مستوى الرفع المعرفي Knowledge Leverage الذي يتحقق من تبني وتطبيق مدخل إدارة المعرفة، وتظهر آثار الرفع المعرفي فيما تطرحه المنظمة إلى السوق من منتجات وفي التكنولوجيا، وفي النظم وفي الإجراءات وغيرها.

معوقات إدارة المعرفة

إن الشروع في تبني مبادرات إدارة المعرفة لا يعني حتمية نجاح هذه المبادرات، فقد أكدت نتائج الدراسة المسحية التي أجرتها مجلة Knowledge Management Magazine and International Data Corporation (IDC, 2001) نقلاً عن (Milam 2001, P:4) أن هناك مجموعة من التحديات الواضحة التي قد تعوق تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، وفيما يلي عرض لأهم تلك التحديات مرتبة حسب أهميتها من وجهة نظر المنظمات المشاركة في الدراسة:

- الموظفون ليس لديهم الوقت الكاف لإدارة المعرفة.
 - الثقافة الحالية لا تشجع مشاركة وتبادل المعرفة.
 - نقص الوعي والفهم للفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة.
 - عدم القدرة على قياس الفوائد المالية المتحققة نتيجةً لتطبيق إدارة المعرفة.
 - نقص المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة.
 - نقص التمويل لمشاريع إدارة المعرفة.
 - نقص الحوافز والمكافآت للمشاركة في المعرفة.
 - نقص الدعم والالتزام من قبل الإدارة العليا.
- كما أثبتت دراسة (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص84) أن معوقات تطبيق إدارة المعرفة هي:
- تغيير سلوك الأفراد.
 - صعوبة قياس قيمة و أداء الأصول المعرفية.
 - صعوبة تحديد ماهي المعرفة التي يجب أن تدار.
 - صعوبة تبرير استخدام الموارد في مبادرات المعرفة.
 - صعوبة رسم خارطة لعمل الشركة.
 - صعوبة وضع نطاق ملائم لمبادرات المعرفة.
 - صعوبة تحديد عمليات قياسية للعمل المعرفي.
 - صعوبة جعل المعرفة متاحة.
 - صعوبة تجاوز المحددات التكنولوجية.
 - صعوبة تحديد الفريق القائد الملائم للمبادرات.
 - صعوبة جذب الأفراد الموهوبين والمحافظة عليهم.

ويرى Thierauf (2003) أن معوقات إدارة المعرفة هي:

- قد يعمل منظمو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة.
- قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية وبقدرات وإمكانات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات.

ويعتقد Sveiby & Llyod (2001) أن الكثير من جهود إدارة المعرفة تخفق وتفشل بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها.

ويشير (عبد الستار حسين يوسف 2004، ص 9) إلى أن تبني إدارة المعرفة في منظمة ما تصاحبه في الأغلب مجموعة من المصاعب والمعوقات أهمها:

- التغيير المطلوب في الثقافة قد يكون مؤذياً وبطيئاً.
 - الاستثمار في الوسائل الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة قد يكون ضعيفاً.
 - إدارة المعرفة هي خلية لحلول عالية المستوى.
- من الملاحظ أن المعوقات التي ذكرتها الدراسة تتعلق بـ: ثقافة المنظمة، التكنولوجيا، قدرات ومهارات العاملين، ومستوى التعلم، الحوافز و موقف الإدارة العليا (القيادة)، ثقافة تقاسم المعرفة، ضعف الثقافة التنظيمية.

قياس مدى فاعلية إدارة المعرفة

تطبق المنظمات إدارة المعرفة سعياً لتحقيق أهدافها الاستراتيجية التي من أهمها الميزة التنافسية وزيادة الحصة في السوق والأرباح. ويمكن قياس مدى فاعلية إدارة المعرفة من خلال التساؤلات التالية (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص 87):

- هل تطبيق إدارة المعرفة أدى إلى تحقيق الميزة التنافسية؟ وما درجة ذلك؟
- هل تطبيق إدارة المعرفة أسهم في تحقيق الفاعلية والكفاءة؟
- هل تطبيق إدارة المعرفة أسهم في زيادة الأرباح وإلى أي مدى؟
- هل تطبيق إدارة المعرفة أسهم في دقة العمل؟
- هل تطبيق إدارة المعرفة أسهم في السرعة في إنجاز العمل؟
- هل تطبيق إدارة المعرفة أسهم في تخفيض نسبة التكاليف؟
- هل تطبيق إدارة المعرفة أسهم في زيادة رضا العميل؟
- هل انعكست آثارها إيجاباً على سلوك العاملين؟
- هل أدت إلى توليد معرفة وحقت عمليات التعليم والتعلم؟

- هل تطبيق إدارة المعرفة أسهم في تحقيق التدفق السريع للمعرفة الى المنظمة والتحقق من الوصول الى المعرفة ذات الصلة؟

دور إدارة المعرفة في تحقيق مستوى أداء تنظيمي

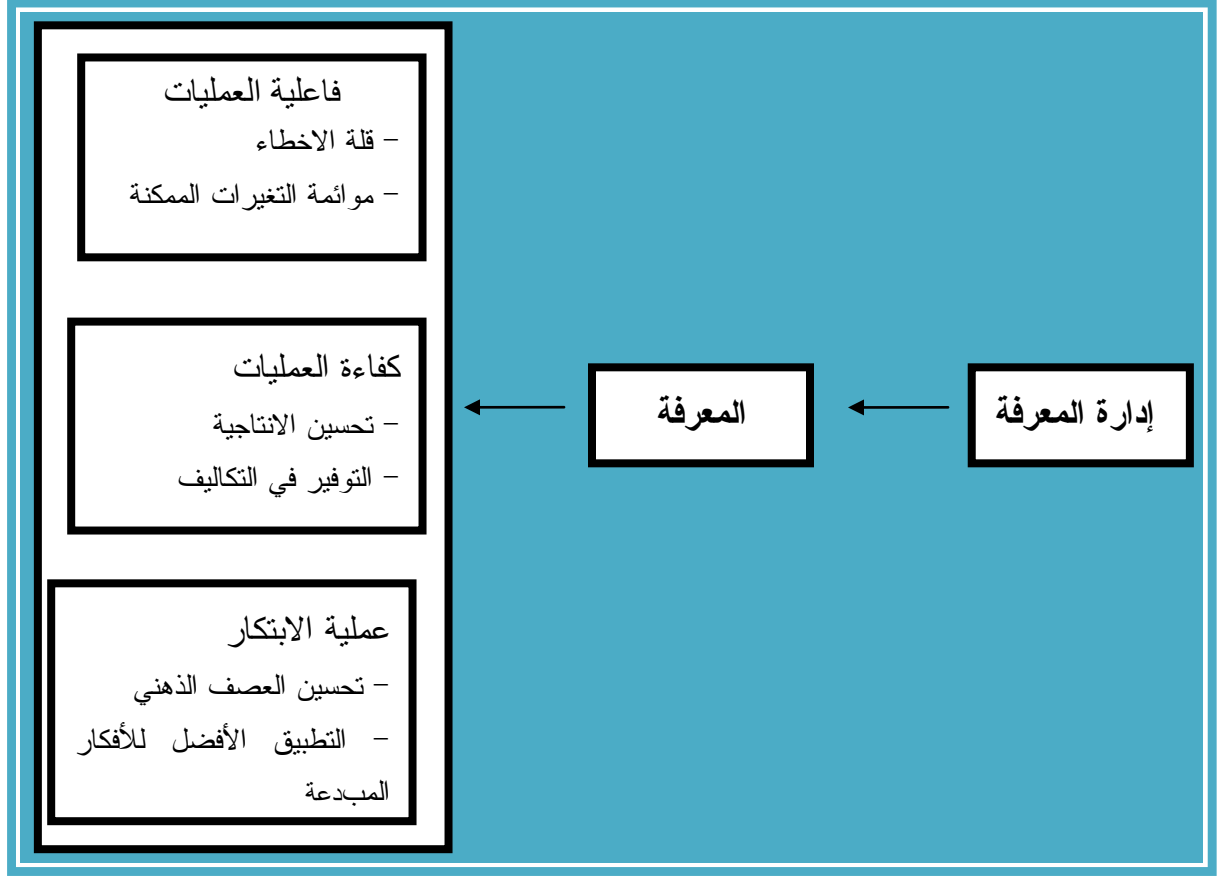
- لخص (الفارس، سليمان 2010، ص73) تفاصيل هذا الدور في الآتي:
أولاً: إن اكتساب المعرفة الجديدة والمفيدة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المنظمة، كما أن وجود فريق متخصص بالنقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، فضلاً عن مشاركة العاملين وتفاعلهم، ووجود قيادة فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناسق والتناغم فيما بينها، وهذا يؤدي إلى:
- تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر والانتاج المعيب ومردودات المبيعات وتكاليف سوء التعامل مع التقانات ووسائل العمل.
- زيادة العوائد المالية للمنظمة عن طريق انتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة وسريعة البيع.
ثانياً: إن تحقيق الانتاجية العالية يدل على الاستخدام الكفء للمدخلات وإن تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى ابتكارات وطرائق أكثر فاعلية.
ثالثاً: تقود إدارة المعرفة إلى تحقيق الإبداع والابتكار والإتيان بأشياء جديدة وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار.

دور إدارة المعرفة في استمرار المنظمات.

- تلعب إدارة المعرفة دوراً حيوياً في بناء المنظمات حيث تؤثر وبشكل كبير على الأداء المنظمي في الأبعاد المختلفة، كالأفراد والعمليات والمنتجات بالإضافة إلى الأداء العام للمنظمة، ومن الجدير بالذكر أنه تستطيع عمليات إدارة المعرفة التأثير على المنظمات في هذه الأبعاد الأربعة بطريقتين أساسيتين هما (العلي .عبدالستار، قنديلجي، غسان العمري، 2009، ص275).

- الطريقة الأولى: تستطيع إدارة المعرفة المساعدة في تطوير وتوليد المعرفة ذاتها التي تسهم في تحسين أداء المنظمة في المراحل الأربعة السابقة الذكر.
- الطريقة الثانية: تؤثر إدارة المعرفة مباشرة في التحسينات الضرورية للمراحل السابقة، والشكل الآتي يبين الطريقتين.

شكل رقم (3/2) أثر إدارة المعرفة على المنظمة



المصدر: العلي عبد الستار ، عامر قنديلجي، غسان العمري، (2009) المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر، ص275 .

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص176). وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات:

1. الهياكل التنظيمية:

الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات. فمن ضمن هذه الهياكل مايلي (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص199-202):

أولاً: الهيكل الوظيفي و هو يعتمد على التخصص وتقسيم العمل تبعاً للوظائف. ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، و تتحكم الإدارة العليا في المنظمة ككل بالقوة، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد. ويعني ذلك عدم

وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة(الجاموس، عبد الرحمن2013م، ص199).

ثانياً: الهيكل متعدد التقسيم و هو عبارة عن مجموعة من الهياكل الوظيفية المنفصلة ولكنها مقسمة بناء على المنتج أو العملاء أو الموقع الجغرافي. ولا يوجد في هذا الهيكل تدفق معرفي فعال لأنه لا توجد علاقة مباشرة بين العاملين في منتجين مختلفين أو في مناطق جغرافية أو مع عملاء مختلفين(الجاموس، عبد الرحمن2013م، ص199).

ثالثاً: الهيكل المصفوفي، الهدف منه هو دمج مزايا الهيكل الوظيفي مع الهيكل المتعدد التقسيم، للجمع ما بين الكفاءة العالية للهيكل الوظيفي ومرونة وسرعة استجابة الهيكل المتعدد التقسيم. ويرى البعض عدم مواءمته لإدارة فعالة للمعرفة، لأن كل فرد يكون لديه مسؤوليات محددة وإن كانت متعددة، ولا يستطيع الحياد عنها فنشاطه دائماً خاص بوظيفة معينة لمنتج معين أو لمشروع معين، ولا يوجد بينه وبين أفراد المنظمة قنوات اتصالات مفتوحة. يعتبر الهيكل المصفوفي أكثر الهياكل مرونة، حيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق وعلى علاقات شخصية متبادلة أفضل، مما يؤدي بدوره إلى وجود قنوات اتصال أقوى وأسرع من الهياكل الوظيفية أو المتعددة التقسيم، وهذا معناه إمكانية لتبادل المعرفة داخل المنظمة وتوافق أكثر بين الثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة(الجاموس، عبد الرحمن2013م، ص199).

رابعاً: الهياكل الأفقية إلى ما لا نهاية وتتميز المنظمات الأفقية إلى ما لا نهاية بقلة عدد المستويات بها، بالمقارنة بالتنظيم الهرمي. وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيداً عن القيادة التنظيمية، وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة. ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين: المركز والأطراف، ويعمل كل طرف على حدة بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى، ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز. وبما أن عدد المستويات التنظيمية محدود، يكون تبادل المعلومات بينها سريعاً، لأن مرورها عن طريق المركز يكون سريعاً بدوره(الجاموس، عبد الرحمن2013م، ص200).

خامساً: الهيكل الشبكي (العنكبوت) ، وهو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة، ولكن لكل تخصصه، وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى بشبكة "العنكبوت"، وذلك لأن الصلة أو الارتباط بين الوحدات كلها متكامل، ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة. وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية ويكون دور المركز تجميع المعلومات والمعرفة وتخزينها بطريقة فعالة، وتوزيعها على الوحدات، والمركز لا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه، وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عن طريق قنوات الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضاً مع الوحدات الأخرى. ويمكن القول بصفة عامة إن الهيكل العنكبوتي يعمل بكفاءة عندما يكون هناك احتياج إلى معرفة وخبرة عالية في الأطراف والفروع، وحيث

تكون هناك حاجة للاتصال بين الأطراف ببعضها البعض لتبادل الخبرات وحيث يكون الإبداع والمرونة أهم من كفاءة المركز وسيطرته على التنظيم (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص 200-201).

سادساً: **هياكل المنظمات المعكوسة** في القطاع الخدمي، حيث يكون أهم فرد للمنظمة هو العميل، وبالتالي نجد أن الفرد الذي يتعامل مباشرة مع العميل له أهمية كبرى في المنظمة . ولذلك تقوم المنظمة بقلب هيكلها التنظيمي رأساً على عقب، بمعنى أن رأس المنظمة يكون أسفل والعاملين الذين يتعاملون مع العملاء يكونون أعلى المنظمة. وفي هذا الهيكل، يعمل جميع أفراد المنظمة من مديرين ورؤساء أقسام وموظفين لخدمة المنظمة التي تظهر للعملاء ولكنهم من ناحية الدرجة الوظيفية في أسفل التنظيم، ولكن من الناحية التنظيمية تم وضعهم على قمة التنظيم لأن أفراد المنظمة الآخرين جميعهم يعملون من أجلهم، ليمدوهم بالمعلومات، وليرشدوهم. ويحتاج هذا النوع من التنظيم إلى تكنولوجيا مساندة على درجة عالية من التقنية والتخصص كما يجب أن يكون هناك تأكيد دام لتنفيذ القواعد التنظيمية، وتمكين للعاملين. وذلك لأن عدم وجود سلطة رسمية واضحة قد يكون غير مقبول من قبل المديرين، وذلك قد يثير المشاكل، وقد يظن الخط الأمامي للمنظمة من كثرة الاهتمام به، أنه متخصص إلى حد كبير ويبدأ في اتخاذ القرارات، وقد يصبح من الصعب السيطرة عليه. ولذلك يتطلب تحول أية منظمة إلى مثل هذا الهيكل التنظيمي المعكوس إلى وجود نظام خاص يدرب العاملين تدريجياً على أدوارهم الجديدة، لكي يتكيفوا ويتفهموا التغييرات أثناء نمو المنظمة إلى تنظيم آخر لم يعتادوه من قبل، وبالطبع يحتاج ذلك إلى أنظمة جديدة في قياس الأداء ونظم مكافآت جديدة وذلك كي لا يستمر العاملون في الأداء طبقاً لقياس الأداء التقليدي (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص 202).

وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص 202):

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

2. الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والسائدة بين العاملين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. الثقافة التنظيمية تحقق إلى مجموعة من الفوائد منها ما يلي (المدلل، عبد الله وليد 2012م، ص 45-47):

- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معًا بفعالية.
- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة وعناصر البيئة الخارجية من ذوي العلاقة بالمنظمة.
- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الأفكار والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدًا ونموها.

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، إذ أن الثقافة التنظيمية هي المحرك والدافع الأقوى لقرارات إدارة المنظمة وسلوك العاملين، وكيفية كانت معتقدات الإدارة والعاملين تجاه التغيير والتطوير والتكنولوجيا والمشاركة وفرق العمل ومنهجية الأداء وغيره من مسببات النجاح والتميز، وتتفاوت الثقافة التنظيمية من بيئة، أو من فئة اجتماعية لأخرى داخل البيئة الواحدة كاختلاف ثقافة المديرين عن ثقافة العمال في منظمة واحدة. كما أنها قابلة للتعديل والتحويل بمرور الزمن نتيجة الإصلاحات التطوير أو ظهور الاختراعات أو الاستعارة من ثقافة أخرى. يتطلب من المؤسسات الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة أن تحدث تغييرًا على ثقافة موظفيها إلى الأفضل بعيدًا عن الأنانية والكسل. وتغيير الثقافة ينحصر تحت ثلاثة أمور أساسية هي تهيئة الموظفين لتزويد المعرفة الخاصة بهم، والاستعداد في استثمار إدارة المعرفة، والاستعداد في استقبال معرفة الآخرين إلا أن التغيير في الثقافة التنظيمية لتحقيق إمكانية تطبيق نظم إدارة المعرفة يحتاج إلى جهد كبير ووقت طويل الأجل، فمن أعقد عمليات التغيير هي أن خلق بيئة معرفية مناسبة تغيير ثقافة المجتمع ومنها ثقافة المنظمة. يتطلب بالضرورة تغييرًا في القيم والثقافة التنظيمية، وتغييرًا في سلوكيات الأفراد وأنماط العمل (المدلل، عبد الله وليد 2012م، ص 45). ويمكن طرح الأسئلة التالية (المدلل، عبد الله وليد 2012م، ص 45) :

- هل ثقافة المنظمة تدعم التعليم المستمر ومشاركة المعرفة؟
- هل يتم تحفيز الأفراد وتقديرهم مقابل خلق ومشاركة واستخدام المعرفة؟

- هل توجد ثقافة الانفتاح والاحترام المتبادل والدعم المشترك؟ أم أن المنظمة جامدة ومحكومة بالهيكل

التنظيمي بحيث تكون المعرفة هي القوة وبالتالي هناك امتناع عن مشاركة المعرفة وتبادلها؟

- وهل يتم تشجيع الأفراد للإبداع والتعلم من الأخطاء، أم أن ثقافة اللوم والنقد هي السائدة؟

أورد (المدلل، عبد الله وليد2012م، ص46) تصنيف (Leidner, D. et al (2006) للثقافة التنظيمية وأثرها على إدارة المعرفة الى أربعة أصناف يمكن توضيحها في الجدول التالي:

شكل (4/2) تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة

أشكال الثقافة	أثر الثقافة على إدارة المعرفة
ثقافة بيروقراطية	الاعتماد على الأنظمة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والالتزام بالهيكل التنظيمي في تطبيق إدارة المعرفة، وتخلق توجهات عند الأعضاء بأن رؤية الإدارة العليا ضرورية جدًا لتحقيق الكفاءة في تطبيق إدارة المعرفة.
ثقافة إبداعية	تمكين مجموعات العمل لمواجهة التحديات والإبداع في تطبيق إدارة المعرفة، بحيث يتم تطوير استخدام إدارة المعرفة لصالح المنظمة.
ثقافة فردية	تعيق وتمنع المشاركة وإعادة استخدام المعرفة وتبادلها.
ثقافة تعاونية	تمكين التحول من إدارة المعرفة بالعمليات إلى إدارة المعرفة بالتطبيق، وتساعد في توليد المجتمعات العملية.

المصدر: المدلل، عبد الله وليد2012م، ص46 نقلاً عن Leidner, D. et al (2006), *The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms*, International Journal of e-Collaboration, Vol. 2, No. 1, p.p. 17-40.

يتضح من الجدول أعلاه (4/2) أن الثقافات حسب رأي Leidner et al تنقسم إلى أربع تصنيفات، وأفضلها الثقافة الإبداعية التي تشجع الأفراد نحو توليد المعارف ومشاركتها وتطوير الأساليب والطرق لتحقيق أفضل استخدام للمعارف المتوفرة .

الخصائص المميزة للثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة

أورد (المدلل، عبد الله وليد2012م، ص47) تحديد الباحثان Buboïs and Wilkerson (2008) للخصائص المميزة للثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة حيث قارنا بين الثقافة التنظيمية الأقل إدراكاً ووعياً للمعرفة وبين الثقافة التنظيمية الأكثر إدراكاً ووعياً بالمعرفة. يمكن توضيح هذه المقارنة في الجدول التالي:

شكل رقم (5/2) الفروق في الوعي الثقافي للمعرفة

ثقافة تنظيمية أقل وعيًا تجاه المعرفة	ثقافة تنظيمية أكثر وعيًا تجاه المعرفة
توزيع محدود للمعلومات	توزيع واسع للمعلومات
مستويات إدارية متعددة	مستويات إدارية قليلة
مسؤوليات غير متكافئة	مسؤوليات مشتركة
الاعتماد على القواعد والإجراءات	الاعتماد على المبادئ
بناء تنظيمي رسمي	بناء تنظيمي غير رسمي
تجنب المخاطرة	القدرة على تحمل المخاطرة
التدريب من حين لآخر	استمرارية التعلم
التركيز المتزايد على الجوانب المالية	التركيز على كافة الجوانب والمجالات
سياسي جامد	منفتح
احتجاز المعرفة والاحتفاظ بها	مشاركة المعرفة والانتفاع بها

المصدر: نقلاً عن المدلل، عبد الله وليد 2012م، ص 47 نقلاً عن Dubois, N. and Wilkerson, T. (2008), *Knowledge Management: Background Paper for the Development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada*, National Collaborating Centre for Methods and Tools, p. 23.

حدد (المدلل، عبد الله وليد 2012م، ص 152) عدد من المؤشرات التي تقاس بها الثقافة التنظيمية في المنظمة منها:

شكل رقم (6/2) مؤشرات قياس الثقافة التنظيمية

مؤشرات قياس الثقافة التنظيمية	
1	يتوفر مستوى من الثقة العالية بين العاملين في بيئة العمل داخل المؤسسة.
2	نتائج المؤسسة فرص التفاهم والتشاور وتبادل الرأي مع الآخرين في المواقف المختلفة.
3	تدعم المؤسسة الانفتاح ومشاركة المعرفة.
4	نتائج المؤسسة فرص التعاون والعمل ضمن فريق.
5	توجد مساحة كافية للتفكير والإبداع وتقديم المقترحات.
6	تسعى المؤسسة إلى تشجيع الأفراد وتحفيزهم للتعلم المستمر وخلق معارف جديدة.
7	تستطيع المؤسسة على التأقلم والتكيف بحسب ظروف العمل، دون تقيد بنظام روتيني جامد.
8	تتوفر المعلومات والمعرفة للجميع، ويمكن الوصول إليها واستخدامها بسهولة.
9	تتعامل المؤسسة بمهنية ومصداقية مع المعلومات والمعارف والوثائق التي تحصل عليها.
10	تحافظ المؤسسة على سرية المعلومات والمعارف والوثائق التي تمتلكها.
11	يوجد لدى المؤسسة منهجية متكاملة لبناء وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة.

المصدر: المدلل، عبد الله وليد 2012م، ص 52 نقلاً عن Leidner, D. et al (2006), *The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms*, International Journal of e-Collaboration, Vol. 2, No. 1, p.p. 17-40.

3. تكنولوجيا المعلومات:

تلعب التكنولوجيا الحديثة دورًا مهمًا في تحسين أداء المنظمات وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب والارتقاء بدور المعلومات لترشيد القرارات. حيث أصبح للتكنولوجيا أهمية كبيرة في كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع مشاركة التعلم والمعرفة، وكذلك توفر التكنولوجيا أدوات عديدة ومتطورة تسهم بشكل كبير في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة والسرعة في نشر ونقل وتحويل واستقطاب ومشاركة المعرفة، ومن هذه الأدوات شبكة الإنترنت وقواعد البيانات والبرامج والأجهزة الإلكترونية الحديثة. تتميز أنظمة إدارة المعرفة التي تعتمد على التكنولوجيا بالعديد من الخصائص منها (المدلل، عبد الله وليد 2012م، ص 55):

- الوعي : جميع الأفراد لديهم القدرة على معرفة أين يجدون المعرفة التنظيمية؟، وبالتالي توفير الجهد والوقت.
 - القدرة على الاستخدام : المعرفة يمكن استخدامها حيثما كانت الحاجة إليها، سواءً في المكتب أو الشارع أو أماكن وجود الزبون.
 - القدرة على الوصول : جميع الأفراد لديهم الصلاحيات اللازمة للوصول إلى المعرفة التنظيمية واستخدامها بحسب حاجاتهم.
 - ليس لها وقت محدد : فالمعرفة يمكن الوصول إليها في أي وقت كان.
- كما أن عدم وجود تكنولوجيا واحدة متكاملة تغطي جميع عمليات إدارة المعرفة وأنظمتها، وذلك لأن إدارة المعرفة لا تعتمد فقط على التكنولوجيا، بل هي نظام له عدد من المتطلبات المبنية على الثقافة التنظيمية وإستراتيجية العمل ونمط القيادة وغيرها من المتطلبات. وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet، وبرنامج تصفح Browsers، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات Data Filer، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات (المدلل، عبد الله وليد 2012م، ص 48).

أكد (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص 198) أن نظم إدارة المعرفة تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أفضل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين. كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة. ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الإلكتروني إلى مزيد من التعلم، من خلال الأداء، والتعلم الفردي، وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها. ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانيات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة، وهي مدير المعرفة Department Manager Chief Knowledge Office Knowledge، ويقوم مدير المعرفة بالآتي (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص 198):

- نشر وتشجيع مشاركة المعرفة والتعلم المستمر.
- تصميم وتنفيذ ومراقبة والإشراف على البنية الأساسية للمعرفة الخاصة بالمنظمة، مما يتطلب معرفة عالية بتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى التنظيم والعلاقات التنظيمية.
- الاتصال بين موردي المعرفة والمعلومات الخارجية والمنظمة.
- التمتع بدرجة عالية من العلم بالتوثيق والمكتبات، وإن تكون لديه خبرة كافية بمجالات إعادة الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، وإدارة التغيير وتنمية المنظمات، لأن كل ما سبق يتطلب كل هذه المواصفات.

أورد المدلل، عبد الله وليد 2012م، ص 153-154 عدد من المؤشرات التي تقاس بها تكنولوجيا المعلومات منها:

شكل رقم (7/2) مؤشرات قياس تكنولوجيا المعلومات

مؤشرات قياس تكنولوجيا المعلومات	
1	تعتبر التكنولوجيا خياراً استراتيجياً للمؤسسة في تحقيق التمكين والريادة.
2	يتوفر لدى المؤسسة القدرة على التخلي عن الأعمال الورقية والتحول إلى نظام إلكتروني.
3	يتوفر لدى المؤسسة أجهزة حاسوب ذات جودة عالية ومتميزة.
4	توفر المؤسسة أجهزة حاسوب لكافة الموظفين.
5	توفر المؤسسة خدمة الإنترنت وبسرعة متميزة لكافة الموظفين.
6	توفر المؤسسة برامج حماية تتصف بالأمان والخصوصية، وتمنع تسرب المعلومات والوثائق.
7	يتوفر لدى المؤسسة تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة مثل (شبكة داخلية، بريد إلكتروني، أنظمة التشارك الجماعي، قواعد بيانات على الإنترنت)
8	يتوفر لدى المؤسسة أجهزة مساعدة لتخزين ومشاركة المعرفة (مثل أجهزة عرض، ماسح ضوئي، طابعات، ماكينات تصوير، أنظمة صوت).
9	يستطيع أي موظف الحصول على هذه التكنولوجيا واستخدامها لتنمية وتطبيق المعرفة.
10	يتوفر لدى المؤسسة تطبيقات محوسبة لتسهيل تقديم الخدمات للمستفيدين.
11	يوجد برامج محوسبة لإدارة شؤون العاملين وتحديد احتياجاتهم المعرفية.
12	يتوفر لدى المؤسسة قاعدة بيانات متكاملة لجميع أعمالها وأنشطتها والمعلومات التي تمتلكها.
13	تتميز خدمات قسم الحاسوب في المؤسسة بالسرعة والجودة والمبادرة.

المصدر: المدلل، عبد الله وليد (2012). تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء. (رسالة ماجستير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة: فلسطين. استرجع من الرابط <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/101535.pdf>، ص 153-154

4. القيادة

القيادة احد مرتكزات العملية الادارية حيث لها الاثر البالغ في إدارة الجماعات. فالقيادة تساعد المنظمة في بث روح التفاعل الإنساني لتحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة عن طريق تأثير قدرات القائد. عرف (العيثاوي، إحلام ابراهيم، الفضالة. خالد ابراهيم 2013، ص15) القيادة بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، هذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد ومروؤسيه، حيث يتبادلون المعارف ويتعاونون في انجاز المهام الموكلة اليهم".

يقول (البطانية، المشاقبة 2010م، ص350-351) أن القادة الفاعلين تواجههم تحديات العولمة والتكنولوجيا الجديدة و ينصب تركيزهم على القيم والمصادقية والقوة والجدارات المعرفية لدى العاملين وتحفيزهم نحو المشاركة وتعميق عملية نقل المعارف.

لخص (البطانية، المشاقبة 2010م، ص350-351) مهام القادة في منظمات المعرفة فيما يلي:

- تدريب العاملين،
- تشجيع حرية وحركة المعلومات وتوليد المعرفة.
- توفير الموارد المختلفة لزيادة الالتزام التنظيمي.
- قيادة المنظمة من خلال ثقافتها المسؤولة.
- يكافئون جهود العاملين المميزين.
- يسهلون عمل الأفراد وتنمية فرق العمل.
- يعطون جزءاً من مهمتهم للمنظمة التعليمية والتعليم التنظيمي.
- يشاركون الأفراد في الرؤية والاستراتيجية.

صفات قادة المعرفة:

ووفقاً لنفس المصدر ص 351 "يتصف قادة المعرفة بالمنظمات ببعض الصفات أهمها:

- أنهم يمتلكون رؤية واضحة حول أجندة المعرفة وإدارة المعرفة إذ أنهم يفكرون في أعمالهم وبيئاتهم وأهداف المعرفة.
- و يدعمون صناع المعرفة و يثيرون الحماس لديهم.
- و يتمتعون بمنظور شمولي يتضمن المفااهيم التنظيمية والتكنولوجيا والاستراتيجية.
- كما أنهم يستعملون العمليات وأطر العمل المنظمة كقوة مرئية، الى جانب أنهم
- يراهنون على نجاح المعرفة، حتى لو كانت إمكانية قياس المنافع والتكاليف صعبة.
- و يلجؤون للاتصالات الفاعلة في التسويق وإعادة هندسة الأعمال.

- وهم دائماً متفاعلون مع كل المستويات ،الزبائن، الخبراء ويستخدمون شبكات الربط الإنسانية الأوسع نطاقاً.

- و حريصون على تكوين فرق العمل التي يكون أعضائها من مختلف التخصصات.

- و عندهم ثقافة الانفتاح والفضول مما يجعلهم يحفزون الإبداع والتعليم،يطورون برامج الحوافز وتنمية الموارد البشرية التي تسهم في تغيير السلوك".

متطلبات قيادة المعرفة الذكية

يتطلب عمل المعرفة قيادة ذكية تسهل إمكانية استخدام المعرفة في الوقت الحرج من أجل المنافسة، وفقاً لذلك يرى (البطانية، المشاقبة 2010م، ص352) "وجود عدد من متطلبات قيادة المعرفة الذكية لخصها في ما يلي:

- تقدير الجدارات المعرفية في المنظمة: ويشمل ذلك تقدير المخزون من المهارات والمواهب التي لا يمكن استبدالها و لا تعزز الانتاجية الا بها،

- الاستجابة لتعويض نقص الحاصل في البيئة الداخلية للمنظمة لمواجهة متطلبات البيئة الخارجية من خلال التنسيق والتغيير،

- المعرفة النشطة الحيوية للسوق الخارجي وللطبيعة المخادعة للمنافسة في سوق العمل والتأكيد على دور الابتكار والأداء المتميز لمقابلتها،

- الاستجابة المباشرة لبيئة المنظمة الخارجية وخاصة الزبائن والموردين والحكومة والمجتمع وفرص وتهديدات البيئة،

- قياس العائد على الوقت: من خلال الإبداع في تصميم المنتج واعادة تصميمه. ويمثل ذلك التغذية المرتدة التي تحكم على فاعلية المعرفة الجديدة عبر الوقت".

القيادة كقدرة في التأثير في الآخرين :

حدد (Naylor 1980,P:230) عملية القيادة الإدارية باعتبارها القدرة في التأثير في الآخرين وضمن هذا التصور عرفها بأنها "العملية التي تستهدف التأثير التوجيهي في سلوك الفرد او الجماعة وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في الافعال والتصرفات بما يكفل تحقيق الاهداف المنشودة".

أما (Tead1985,P:20) فقد تناولها على أنها "النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق الاهداف التي يرغبون في تحقيقها. ومن خلال هذه التعاريف يتضح لنا بأن هناك شروطاً يجب توافرها لممارسة القيادة من اهمها(Tead1985,P:20):

- وجود مجموعة من الأفراد.

- وجود شخص من بين اعضاء المجموعة لديه القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الاعضاء .

- ان يكون الهدف من وراء التأثير توجيه نشاط المجموعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى لتحقيقه .

ومن خلال هذه المفاهيم يتبين أن فعالية القيادة بوصفها عملية تأثير تتحدد في المدى الذي يكون فيه القائد قادراً على التأثير في تابعيه بالطريقة التي تقود الى تحقيق أو إنجاز الأهداف المنشودة وقدرة القائد بالتأثير في الآخرين تكون في ضوء ما يتمتع به من سمات شخصية تمكنه من هذا التأثير .

في هذا الخصوص أورد المدلل، عبد الله وليد 2012م، ص152 عدد من المؤشرات التي تقاس بها القيادة منها:

شكل رقم (8/2) مؤشرات قياس القيادة

مؤشرات قياس القيادة	
1	توجد رؤية إستراتيجية لإدارة المعرفة في المؤسسة، ويتم تطبيقها على كافة المستويات.
2	تعتمد الإدارة على مصادر المعرفة في اتخاذ القرار وتنظيم الأعمال.
3	تعتبر الإدارة قدوة للآخرين في الموضوعية والمهنية والتخصصية.
4	تسهم الإدارة في تعزيز ثقافة المشاركة والعمل بروح الفريق.
5	تفوض الإدارة صلاحيات واسعة للأفراد، تسهم في رفع مستوى المعرفة والخبرة لديهم.
6	يسهل التواصل بين القيادة والأفراد، وتتوفر فرص النقد البناء وإبداء وجهات النظر.
7	تعمل الإدارة على دعم حرية الأفراد في التواصل فيما بينهم لتبادل الأفكار ومشاركة المعرفة.
8	تتشرك الإدارة مع الأفراد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد التوجهات والخطط المستقبلية.
9	تسعى القيادة إلى توطيد العلاقة وزيادة الثقة بين الموظفين، من خلال تنظيم لقاءات جماعية وحلقات نقاش، تسهم في نشر المعرفة وتبادل الأفكار والخبرات وتحقيق المشاركة الإيجابية.
10	تسعى الإدارة العليا إلى توفير بيئة العمل الملائمة للأفراد بما يدعم قدراتهم على خلق معارف جديدة ومشاركتها وتطبيقها.
11	تدرك الإدارة العليا الاحتياجات المعرفية المطلوبة للمؤسسة فيما يتعلق بأعمالها.

المصدر: المدلل، عبدالله وليد (2012). تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة: فلسطين. استرجع من الرابط <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/101535.pdf>، ص152

5. رأس المال البشري

يمثل رأس المال البشري أحد متطلبات إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية . والمقصود برأس المال البشري كوادِر أنظمة المعلومات، كوادِر إدارة المعرفة، كوادِر البحث والتطوير، مديرو الموارد البشرية ومديرو الأقسام الأخرى والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة . وعملياً فإن الأفراد هم المكونات الرئيسة في برامج إدارة المعرفة ولا يمكن العمل من دونهم . وصناع المعرفة هم أولئك الأفراد الذين يقومون بتوليد المعرفة كجزء من عملهم. كما يعملون على

استخدام عقولهم في تحويل أفكارهم إلى منتجات وخدمات أو عمليات، ويمتلكون معرفة تمكنهم بيعها أو المتاجرة بها أو حتى تركها جانباً ولكنها تبقى ملكهم . (ابو عشه. مبارك، بن منصور. ليليا2010م، ص16) :

أورد (المدلل، عبد الله وليد2012م، ص153) عدد من المؤشرات التي تقاس بها القيادة منها:

شكل رقم (9/2) مؤشرات قياس القوى البشرية

مؤشرات قياس القوى البشرية	
1	يتوفر لدى الأفراد المهارة والمعرفة والخبرة للقيام بالمهام الوظيفية بأكمل وجه.
2	يتفهم العاملون في المؤسسة توجهات الإدارة العليا في التغيير والتطوير.
3	يملك العاملون في المؤسسة القدرة على إبداء الرأي والنقد الصريح.
4	يملك الموظف القدرة على التفكير بمنهجية والإبداع في العمل.
5	تدون المقترحات والخبرات والتجارب التي يقوم بها العاملون، وتحفظ في قواعد البيانات.
6	يتشارك الموظف مع الآخرين لمعالجة الصعوبات وتطوير آليات وإجراءات العمل.
7	يستطيع الموظف تقديم معارف وخبرات جديدة للمؤسسة، ولديه القدرة على مشاركتها وتطبيقها.
8	يتوفر لدى الموظف المعرفة الكاملة بالوصف الوظيفي ومهام العمل.
9	تستقطب المؤسسة موظفين ذوي معارف ومهارات وخبرات تتلاءم مع متطلبات الوظيفة.
10	تسعى المؤسسة إلى تطوير الكادر البشري من خلال تحسين عمليات التوظيف، وتفعيل التدريب، وتقديم الحوافز والمكافآت.
11	تسعى المؤسسة من وراء إجراءات تنظيم العمل والترقية والتدوير إلى الاستفادة المثلى من المعارف والمهارات والخبرات، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
12	تهتم المؤسسة براحة ورضا الموظف، وتسعى لتوفير المتطلبات التي تساعد على إنجاز مهامه.
13	تستفيد المؤسسة من معارف وخبرات الموظفين الحاليين والموظفين المنتهية خدماتهم، وتعميم هذه المعارف والخبرات على الجميع دون تهميشها أو احتكارها لجهة دون أخرى.

المصدر: المدلل، عبدالله وليد.(2012)، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء،رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة: فلسطين. استرجع من الرابط <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/101535.pdf>، ص153

المبحث الثاني: عمليات، نماذج، استراتيجيات، وأخلاقيات إدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة :

أشار أغلب كتاب إدارة المعرفة وفي مقدمتهم (Heising & Vorbeck,2001,P:68)، (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص 107) و (الكبيسي، صلاح الدين 2005م، ص 63) إلى أنها عملية، فالمعرفة المشتقة من المعلومات و المصادر الداخلية والخارجية تكتسب أهميتها بتصنيفها و تقييمها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.

لخص (Heising & Vorbeck,2001,P:68) العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في: تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة ثم تطبيق المعرفة. يمكن تفصيل هذه العمليات فيما يلي:

أولاً: تشخيص المعرفة: يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص تحديد نوع المعرفة المتوفرة ومقارنتها بما هو مطلوب معرفته لتحديد الفجوة المعرفية والجهد الذي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد، وكذلك من نتائج عملية التشخيص اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم. وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تسهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص 107).

أورد الكبيسي، صلاح الدين 2005م، ص 63 نقلاً عن Loomis ضرورة تشخيص المعرفة قبل القيام بإدارة المعرفة، وذلك باستخدام أسلوب مصفوفة المواقع التي تمكن المسؤولين من تحديد معرفة كل عامل، فضلاً عن دفتر الملاحظات المختبر للتجارب، وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة

حدد (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص 251) بعض المقاييس لتشخيص المعرفة منها:

شكل رقم (10/2) مقاييس تشخيص المعرفة

مؤشرات قياس تشخيص المعرفة	
1	البحث عن مكان وجود المعرفة سواء لدى الأفراد أو في النظم.
2	تحديد كمية وقيمة المعرفة الموجودة لدى الأفراد.
3	رصد الخبرات والمهارات داخل الشركة.
4	استخدام المشرفون دفاتر معينة لتحديد معرفة كل عامل وتدوينها.
5	رصد المعرفة المتخصصة من خلال قطاع الصناعة.
6	تحديد المعرفة اللازمة للعملاء والسوق والمنتج لحل مشكلات الإنتاج وتحسين الجودة.
7	الاكتشاف عن المعارف عبر شبكة الانترنت.

المصدر: الجاموس، عبد الرحمن (2013م)، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة مدخل تحليلي، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 251.

ثانياً: تحديد أهداف المعرفة : تدرك المنظمات أن إدارة المعرفة ليست الهدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وتدرك أيضاً أن لهذه الوسيلة أهدافاً معينة، وبدون تحديد تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب على العمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والخزن والتوزيع و التطبيق (الكبيسي، صلاح الدين 2005م، ص 64).

ثالثاً: اكتساب المعرفة : تتضمن عملية اكتساب المعرفة الآتي: شراء، امتصاص، اسر، ابتكار، اكتشاف، واستحواذ المعرفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى اكتساب معرفة جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف يشير إلى التعرف على المعارف والكفاءات المفيدة التي تحتاج المنظمة لإدارتها، وخاصة الكشف عن المعرفة الضمنية الموجودة لدى الكفاءات العاملة بالمنظمة (الكبيسي، صلاح الدين 2005م، ص 64).

أورد (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص 111) نقلاً عن Nonaka & Takeuchi أن المعرفة تكتسب من خلال تفاعل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وقدمنا نماذج لتوضيح ذلك كما يلي:

- التفاعل الاجتماعي: ويتضمن تحول المعرفة من ضمنية الى صريحة عبر التفاعل.
- التجسيد: ويعني تحول المعرفة الضمنية الى صريحة عبر التأمل والحوار.
- الدمج: ويعني تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرة وذلك من خلال الاتصال بين الجامعات كما في الجامعات ومراكز التدريب.
- التفاعل الداخلي: ويعني تحويل المعرفة الظاهرة الى ضمنية من خلال تكرار أداء المهام، وتصبح المعرفة الظاهرة مستوعبة مثل الضمنية.

كما يرى (الملكوي، ابراهيم الخلوف 2007م، ص 43-44) أن عملية اكتساب المعرفة تتم من خلال الدمج بين المعرفة الضمنية والصريحة وذلك كما يلي:

- دمج معرفة صريحة الى معرفة صريحة من خلال تزاوج المعارف الموجودة،
- دمج الصريحة الى الضمنية من خلال تطبيقها والتي قد تصل الى خبرة،
- دمج الضمنية الى ضمنية من خلال التشارك والتقاسم للمعارف الشخصية للعاملين،
- دمج الضمنية الى الصريحة من خلال التعبير الذاتي للشخص ممتلكها.

حدد (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص 252) بعض المقاييس لقياس اكتساب المعرفة منها:

شكل رقم (11/2) مؤشرات قياس اكتساب المعرفة

مؤشرات القياس	
1	رصد ميزانية استثمارية كبيرة لإدخال التقنيات والأنظمة الجديدة.
2	رصد ميزانية للبحث عن المعرفة من الاستشارات والدوريات المرتبطة بالصناعة.
3	توفير تقنيات مثل الكاميرات والحاسبات لتسجيل خبرات العاملين.
4	منح حضور المؤتمرات الخارجية والمقابلات وتحليل المحاضرات والحوارات أهمية كبيرة.
5	إبلاء التفكير والتفاعل الجماعي واتخاذ القرارات الجماعية دوراً كبيراً لحل المشكلات.
6	ابتكار الأفراد المعرفة الجديدة غير المكتشفة وغير المستنسخة في عقول المبدعين.
7	شراء المعرفة من الشركات الصناعية المشابهة في البيئة المحيطة.
8	استئجار خبراء من مراكز الخبرة والإستشارات للتشارك بالمعرفة والاستفادة منهم.
9	اكتساب المعرفة من خلال المديرين القدامى والعملاء والحلفاء الاستراتيجيين.
10	استقطاب العاملين والدم الجديد من خلال الاندماج أو الاستحواذ.

المصدر: الجاموس، عبد الرحمن (2013م)، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة مدخل تحليلي، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص252.

رابعاً: خزن المعرفة باتت عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جداً لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثقة في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة، أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخزنها عن طريق التدريب والحوار (Heising & Vorbeck, 2001, P:70).

أورد (العلي، عبد الستار وآخرون 2009م، ص43) أدوات أخرى تستخدم في خزن المعرفة مثل دليل المعرفة وإدارة الوثائق و يتم اتباع استراتيجية الترميز لتسجيل وخزن المعرفة بالبرمجيات.

أورد (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص253) عدد المؤشرات التي يقاس بها خزن المعرفة منها:

شكل رقم (12/2) مؤشرات قياس خزن وحماية المعرفة

مؤشرات قياس خزن وحماية المعرفة	
1	الأفراد أنفسهم وذلك بتشجيعهم على حفظ المهارات المكتسبة.
2	وسائل خزن المعرفة الإلكترونية (الحاسبات، الأقراص، قواعد البيانات).
3	الإرشيف والمستندات الورقية من الإجراءات والنظم والإرشادات.
4	السجلات التي تدون فيها التجارب المميزة داخل وخارج الشركة.
5	استخدام نظم الحماية القانونية للمعرفة والأسرار التجارية من خلال براءات الاختراع.
6	حصول مالكي حقوق الملكية الفكرية على أتعابهم لقاء الاستخدام التجاري.
7	حماية المعرفة من السرقة والاستخدام غير الملائم داخل وخارج الشركة.

المصدر: الجاموس، عبد الرحمن (2013م)، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة مدخل تحليلي، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص253.

خامساً: توزيع المعرفة المعرفة بوصفها أصلاً يزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، وتشتمل عملية توزيع المعرفة على العمليات التالية: التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحريك، ومن أساليب توزيع المعرفة كما ذكرها (Heising & Vorbeck, 2001, P:71) ما يلي:

- فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي.
- شبكة المعلومات الداخلية (الانترانت).
- التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة.
- وكلاء المعرفة.
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- الندوات، الملتقيات، والمؤتمرات.

مما سبق يتضح أن أساليب التدريب والحوار تلئم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب (Heising & Vorbeck, 2001, P:71). المهم في التوزيع ضمان وصول المعرفة الملائمة للعامل في الوقت المناسب. اذا لم توزع المنظمة المعرفة بشكل كفاء فلا يكون هناك عائد (السكرانه، بلال خلف 2010م، ص295).

أورد (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص124) نتائج بحث Neuhauser والذي توصل الى أن العاملين يقضون 10-20% من وقتهم في البحث عن المعرفة كي يحققوا المهام ويسألون مشرفيهم من 10-20% من اسئلتهم اليومية، وبالتالي يقضي المشرفون من 30-40% من وقتهم في البحث عن المعلومات. يرى (العلي، عبد الستار وآخرون 2009، ص45) أن الشركات أصبحت تدرك قيمة المعرفة المتأتية من التوزيع، وتستخدم في ذلك قصص النجاح المميزة للعاملين وتشجيع العاملين على ابتكار معارف جديدة قائمة على قيم المنظمة.

حدد (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص253) عدد من المؤشرات يقاس بها توزيع المعرفة كما يلي:

شكل رقم (13/2) مؤشرات قياس توزيع المعرفة

مؤشرات قياس توزيع المعرفة	
1	استخدام الادوات الإلكترونية مثل الإنترنت والأكستراييت.
2	النشرات والدوريات والمجلات ومختلف أنواع المطبوعات.
3	عقد الندوات والمؤتمرات الداخلية وبرامج التدريب.
4	نقل وتدوير الأفراد وخبراتهم وتجاربهم ليستفيد منها الآخرون.
5	توفير القابلية والرغبة لدى الأفراد في التقاسم والمشاركة بالمعرفة.
6	ابتكار أساليب وتقنيات للمشاركة بالمعرفة بين الأفراد والحلفاء الاستراتيجيين
7	فتح قنوات اتصال بين العاملين بشكل رسمي أو غير رسمي.
8	توفير بيئة عمل للأفراد للبحث عن المعرفة التي يحتاجونها مثل المكتبة.
9	توفير هيكل تنظيمي يساعد على توزيع المعرفة بين قمة الهرم والقاعدة.
10	تشجيع ثقافة المنظمة الانشطة المرتبطة بتقاسم المعرفة والتعلم من زملاء الخبرة القدامى.

المصدر: الجاموس، عبد الرحمن (2013م)، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة مدخل تحليلي، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص253.

سادساً: تطبيق المعرفة إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة. يرى (السكرانه، بلال خلف 2010م، ص296) نقلاً عن Alavi & Leidner أن تطبيق المعرفة أهم عملية في عمليات إدارة المعرفة ، ولن تقود عمليات التوليد والتخزين والتوزيع الى تحسين الأداء مثلما يقوم به التطبيق 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 اذا تم تطبيقها. كما أورد (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص126) ملاحظة Davenport & Klahr في أن التطبيق الفعال للمعرفة يساعد الشركات في زيادة فاعليتها وتخفيض تكاليفها، و التحديد الدقيق والتوزيع الكفاء لا يحقق فائدة للمنظمة ما لم تطبق هذه

المعرفة. إذاً لابد من الاهتمام بتطبيق المعرفة بشكل صحيح ودقيق لتحقيق الميزة التنافسية. لابد أن يؤدي تطبيقها الى التعلم.

يرى (الكبيسي، صلاح الدين 2005م، ص79) إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي و الجماعي الجديدة التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة (Closed cycle) . وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها (الكبيسي، صلاح الدين 2005م، ص79):

- الفرق متعددة الخبرات الداخلية.
 - مبادرات العمل و مقترحات الخبراء الداخلي.
 - اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة.
 - التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين.
 - عملية تطبيق المعرفة تستهدف تحقيق اهداف النمو والتكيف للمنظمة فلا بد من ترابط استراتيجية إدارة المعرفة مع الاستراتيجية الرئيسة للمنظمة. وبالتالي ينبغي أن تطبق المعرفة على الاهداف الاستراتيجية.
 - من خلال استخدام نماذج إدارة المعرفة تستطيع المنظمة استثمار المعرفة وتحويلها الى التنفيذ.
- حدد (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص254) عدد من المؤشرات التي يقاس بها تطبيق المعرفة وهي:
- شكل رقم (14/2) مؤشرات قياس تطبيق المعرفة

مؤشرات قياس تطبيق المعرفة	
1	تطبيق المعرفة التنافسية المبتكرة لحل المشاكل واتخاذ القرارات.
2	استخدام المعرفة في الوقت المناسب واستثمار فرصة توافرها.
3	تعيين مسؤول عن الوقوف على تطبيق المعرفة.
4	تطبيق المعرفة على جزء أو قسم من أقسام الشركة قبل التطبيق الكلي.
5	تطبيق المعرفة يستهدف مناطق الأهمية الاستراتيجية.
6	التدريب الفرقي بالاعتماد على خبراء ممارسين من داخل الشركة ومن خارجها.
7	استخدام المعرفة في تحسين الانتاجية وفي تطوير منتجات جديدة تلبي شروط المنافسة.

المصدر: الجاموس، عبد الرحمن (2013م)، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة مدخل تحليلي، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص254.

مراحل إدارة المعرفة

أورد (البطانية، المشاقبة 2010م، ص 61-64) مصطلح مراحل إدارة المعرفة بدلاً عن عمليات إدارة المعرفة نقلاً عن Lee & Klobas 2002 وصنفها الى أربعة مراحل كما يلي:

أولاً: مرحلة المبادرة Initiation Stage : في هذه المرحلة تتبنى المؤسسة بيئة موجهة نحو المعرفة انطلاقاً من إدراكها لأهمية إدارة المعرفة باعتبار أن المعرفة مورد مهم لاستمرار ميزة التنافس. طبيعة المعرفة تتسم بصفة الاجتماعية وهذا ما يؤكد كل من نوناكا وتاكيوشي (Nonaka & Takeuchi, 1995) حيث يريان أنه لابد للمؤسسة من التركيز على العلاقات الإنسانية في عملية تحفيز الأفراد للتعبير عن معرفتهم وتحويلها إلى ملكية المؤسسة. هنالك عوامل تؤثر على بناء بيئة معتمدة على العلاقات الإيجابية والمتألّفة معرفياً وهذه العوامل متمثلة في (البطانية، المشاقبة 2010م، ص 61):

- العوامل المتعلقة بالمؤسسة ويراد بها الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية وأساليب الإدارة والسياسات والإجراءات والعمليات.
 - العوامل المتعلقة بالأفراد وهي المواقف الإيجابية للأفراد من ناحية تكوين المعرفة والمشاركة بها. ويوصف العاملون بأنهم عمال معرفة في المؤسسة، و منفذين للعمل وتطبيق المعرفة.
 - العوامل المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات باعتبارها الوسيلة أو الأداة المهمة في بناء بيئة إدارة المعرفة.
- ثانياً: مرحلة النشر Propagation Stage :** وهي مرحلة مواجهة المؤسسة لتراحم المعلومات وتراكمها. من المعروف أن ما ينجم عن تحفيز الأفراد في مختلف المستويات والهياكل الإدارية هو عرض واقتراح الكثير من المعرفة الكامنة التي يحتمل الاستفادة منها وتطبيقها في العمل، وعليه تكون مهمة إدارة المعرفة في هذه المرحلة منصبة على عمليات تبرير ما يعرض من أفكار وما يقدم من مقترحات لتبرير جدواها أو تعديلها أو الاعراض عنها بشكل تكتيكي دون أن يؤثر ذلك على سلوك الفرد وطموحه. إن عملية تبرير المعرفة الفردية لإقرار صحتها وثبوتها ليست بالعملية البسيطة ولكنها يمكن أن تتحقق من خلال ثلاثة عناصر، هي (البطانية، المشاقبة 2010م، ص 62) :

- معايير يعتمد عليها في تعريف المعرفة التنظيمية
 - سياسات وإجراءات التبرير.
 - تنظيم التبريرات طبقاً لأولوياتها.
- أما بالنسبة لدور تكنولوجيا المعلومات في هذه المرحلة، فإنها يمكن أن تستخدم من قبل المدير في مراقبة المعرفة التنظيمية وتسهيل عملية التبرير. الأداة الجديدة التي سوف تظهر في هذه المرحلة أيضاً هي أداة المعالجة والتحليل كمساعد لتبرير الأهداف الفردية.

ثالثاً: **مرحلة التكامل الداخلي Internal Integration** : تتبع أهمية التكامل الداخلي من المشاكل التي تواجه العديد من المؤسسات. فقد تواجه العديد من المؤسسات مشكلات خطيرة؛ إذ على الرغم من توافر المعرفة لديها إلا أنها لم تستطع أن تضيف قيمة لمنتجاتها أو خدماتها، لأنها لا تعمل على تكامل المعرفة وتمويلها بما يتطابق وحاجات السوق. تؤدي التكنولوجيا هنا دوراً بارزاً في مراقبة تدفق المعرفة وسبل الوصول إليها وبناء قواعد المعرفة ورسم خريطة توزيعها. (البطانية، المشاقبة 2010م، ص63)

رابعاً: **مرحلة التكامل الخارجي External Integration**: تتبع أهمية التكامل الخارجي من التغيرات الخارجية المؤثرة على المنظمة، فمثلاً إذا ما أخذنا في الحسبان حدة التنافس وزيادة عدد المؤسسات المتنافسة سواء الانتاجية منها أو الخدمية مع التغيير الحاد والسريع في البيئة لوجدنا أن معظم المؤسسات اليوم بحاجة إلى تكامل معرفتها مع المعارف الخارجية من خلال شبكات الاتصالات والتحالفات الاستراتيجية والشركات المشتركة. فمن خلال هذه المرحلة تستطيع المنظمة إدارة التعاون والتوحيد بين المساهمين على أن يكون التعاون قائماً على الثقة. وتظهر هنا أهمية الشبكات المتداخلة بين المؤسسات مثل استخدام الإنترنت، نظم اتصالات، الأقمار الاصطناعية وغيرها من الأنشطة لتحقيق المشاركة بالمعرفة بين المساهمين المرتبطين (البطانية، المشاقبة 2010م، ص63-64).

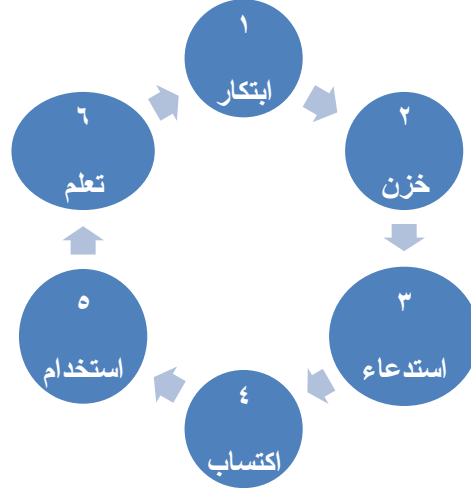
صنّف بعض الكتاب وفي مقدمتهم (Heising & Vorbeck, 2001, P:68) و (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص107) و (الكبيسي، صلاح الدين 2005م، ص63) إدارة المعرفة على أنها عملية، ويرى البعض الآخر وفي مقدمتهم (البطانية، المشاقبة 2010م، ص61-64) نقلاً عن Lee & Klobas 2002 إلى أنها مراحل. بالرغم من اختلاف المسميات إلا أن الكتاب اتفقوا على دورة حياة المعرفة بدءاً من الحصول عليها من مصادرها ووصولاً إلى تصنيفها و تخزينها ونشرها وإتاحتها للاستفادة منها وتكاملها داخلياً وخارجياً. الاختلاف حول المسميات لا ينتج عنه مشكلة في التطبيق إذا ما كان الاختيار مرتبطاً بالأهداف الاستراتيجية.

نماذج المعرفة

نموذج Vetschera & Roszegi

أورد (محمد حسن، يسري 2010م، ص8) نموذج (Vetschera & Roszegi, 2000, P:11) لدورة حياة المعرفة والذي تضمن عمليات إدارة المعرفة ممثل بالشكل التالي:

شكل رقم (15/2) دورة حياة المعرفة عند Vetschera & Roszegi



المصدر: (محمد حسن، يسري 2010م، ص 8) نقلاً عن Vetschera R. & Koszegi, S., "Knowledge Management: Theory and Tools". Seminar Advanced Topic in Organization, new phenomena in Organizations Empirical and Theoretical.2000, P:11

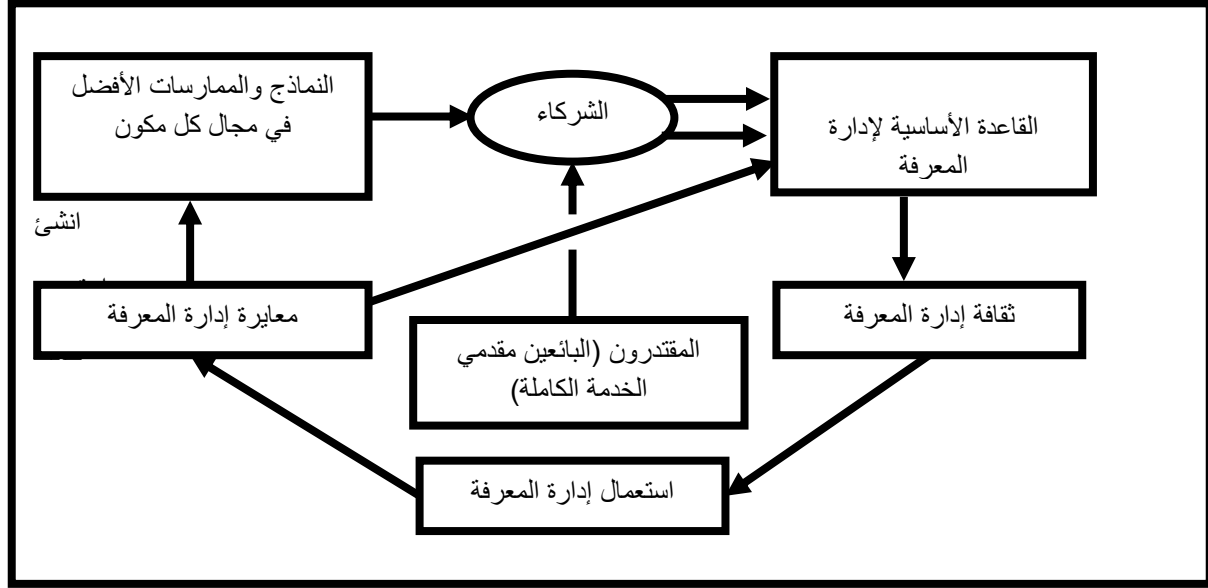
يبين الشكل (15/2) دورة حياة إدارة المعرفة بداية بالابتكار كخطوة أولى ويكون الابتكار من داخل المنظمة أو خارجها ثم تجهز للتوزيع للعاملين خارج مجموعة الابتكار، أما الخطوة الثانية هي خزن المعرفة المبتكرة اما ضمناً أو ظاهرياً حيث تصبح من السهولة الوصول إليها ومن ثم اكتسابها واستخدامها وأخيراً تعلمها.

نموذج Winnosky لإدارة المعرفة

قدم (Winnosky 2001,P:6) نموذج لإدارة المعرفة يشير الى أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ونهاية لذلك فإن إدارة المعرفة عبارة عن سلسلة دائرية مكونة من أربعة مكونات متفاعلة هي:-

- القاعدة الأساس 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 كفوءة.
- معايير إدارة المعرفة: وتشير الى أفضل الممارسات للعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن والتكنولوجيا مقارنة بالمنافسين.

شكل رقم (16/2) نموذج (Winnosky2001) لإدارة المعرفة.

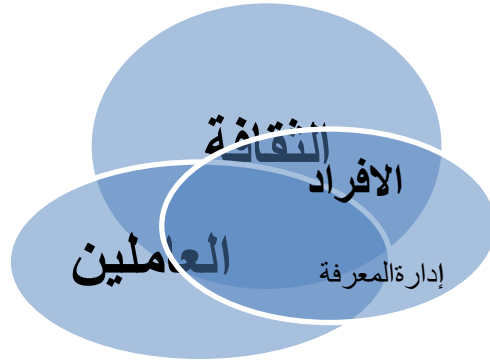


Source: Denmis, W. Winnosky (2001), Building knowledge Management For Electronic Governement, Management Concepts, Virginia, P.6.

نموذج OSD Comptroller

عرض (محمد حسن، يسري 2010م، ص 11) نقلاً عن (بأسردة، توفيق سريع علي 2006، ص 52) نموذج لتطوير المنظمة مقدم من قبل مركز Comptroller يعبر عن إدارة المعرفة في المكونات التالية: العمليات ، الأفراد ، الثقافة.

شكل رقم (17/2) مكونات إدارة المعرفة وفقاً لمركز Comptroller

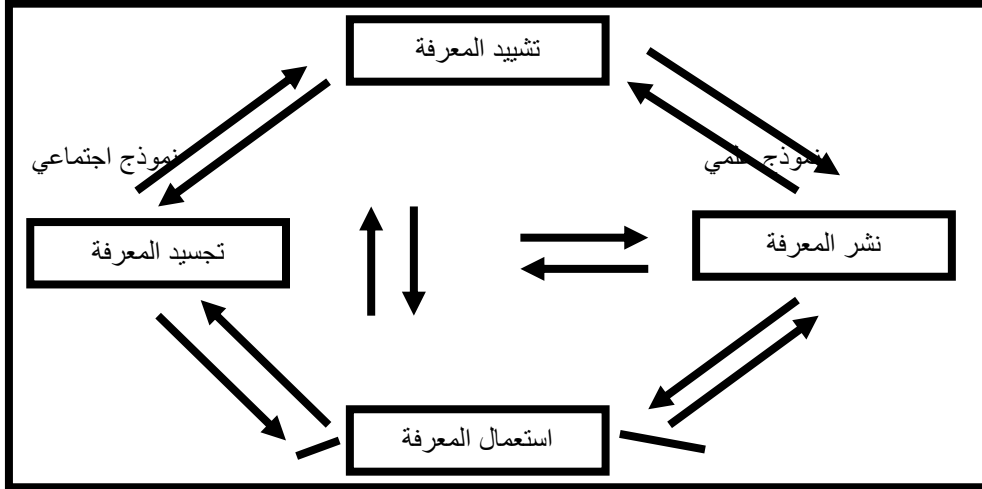


المصدر : (محمد حسن، يسري 2010م، دور إدارة المعرفة في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية- دراسة حالة تطبيقية في فندق فلسطين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخامس والعشرون، ص 11) نقلاً عن بأسردة، توفيق سريع علي، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة واثره على الاداء -دراسة تطبيقية، في شركات الصناعات الغذائية اليمنية - اطروحة دكتوراه منشورة، جامعة دمشق- سوريا ، 2006ص52.

نموذج Demerest 1997

أوضح (Mc Adam, R. & Mc Creedy, S. 1999,P:98) نموذج Demerest,1997 والذي تضمن المساهمات الاجتماعية والعلمية لأفراد المنظمة إذ تجسد المعرفة من خلال برامج التبادل الاجتماعي عن طريق نشر المعرفة في كل المنظمة، كما في الشكل (18/2).

شكل رقم (18/2) نموذج Demerest لإدارة المعرفة



Source: Demerest: (1997) Cited in, Mc Adam, R. & Mc Creedy, S. (1999), A critical review of Knowledge Management Models, Journal of knowledge Management Vol.6, No.3, P.98.

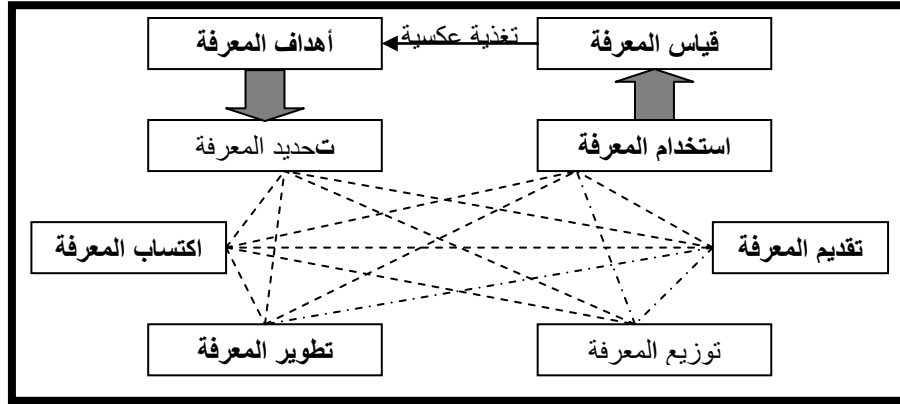
نموذج قوالب البناء للمعرفة

قدم (Probst1998,P: 24) نموذج قوالب بناء المعرفة والذي يشير الى ثمانية قوالب لبناء المعرفة متمثلة في:

- أهداف المعرفة: وتتضمن تحديد الطرائق وتشخيص القابليات والمستوى.
- تحديد المعرفة: وتشير إلى المعرفة الموجودة في المنظمة.
- اكتساب المعرفة: من مصادرها الداخلية أو الخارجية.
- تطوير المعرفة: إذ يتم عن طريق الإبداع وتقديم معرفة جديدة.
- توزيع المعرفة: وتتضمن من يجب أن يعرف ماذا واي مستوى من التفصيل.
- تقديم المعرفة: ويتم ذلك بعد اختيار المعرفة والقيام بفحصها وصيانتها.
- استخدام المعرفة: من خلال توظيف المعرفة بشكل منظم في عملية الإنتاج.
- قياس المعرفة: من خلال معرفة قيمة المعرفة وأثرها في الأداء.

يمكن التمثيل لذلك من خلال الشكل رقم(19/3) التالي:

شكل رقم (19/2) نموذج قوالب البناء



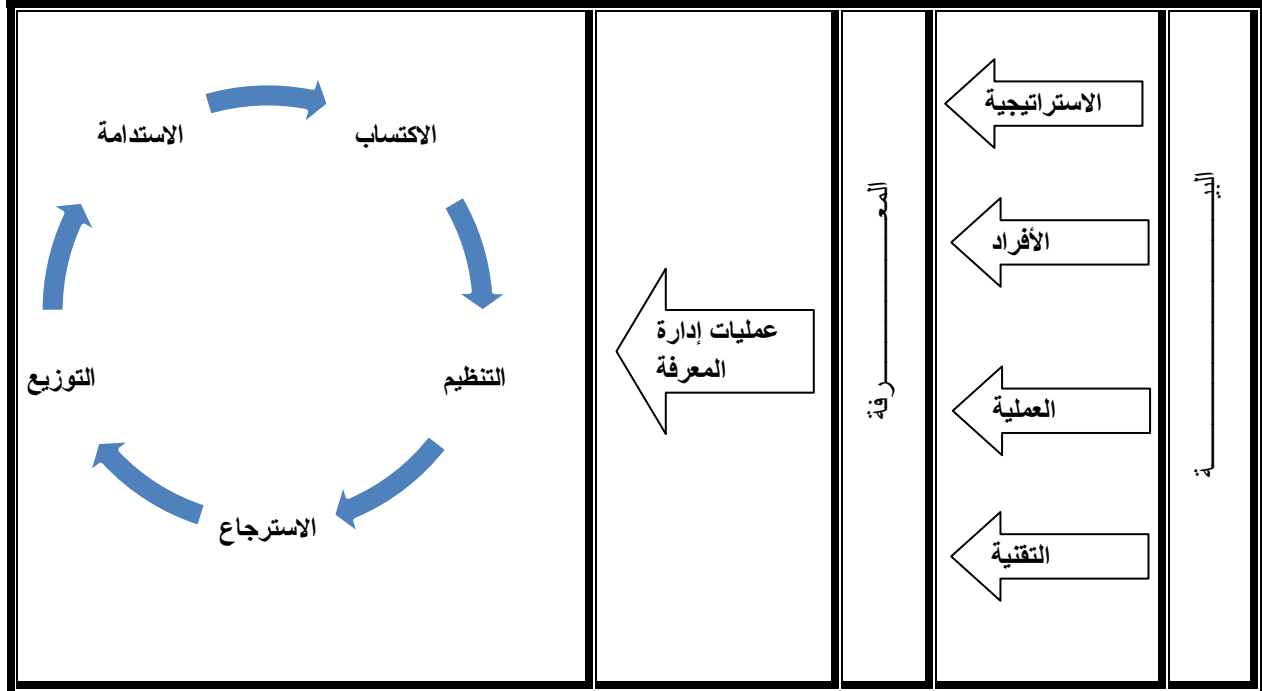
Source: Probst, G (1998), " Practical Knowledge Management A model that works". Journal of Knowledge Management. Vol.3. No:4 :P.19.

نموذج Duffy:

اقترح (Duffy, Jan 2000,P:67) نموذجاً لإدارة المعرفة معبر عنه بالشكل رقم (20/2) حيث يرى أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ومن خلال اشتراك الاستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل لانتاج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهرية فيها والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة . وبموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالآتي:

- اكتساب المعرفة،
- تنظيم المعرفة،
- الاسترجاع ،
- التوزيع،
- الاستدامة .

شكل رقم (20/2) نموذج Duffy لإدارة المعرفة

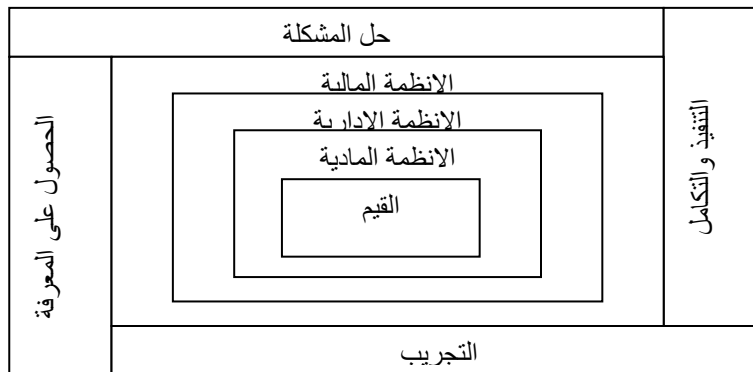


Source: Duffy, Jan, "Knowledge Management: To Be or Not to Be?", 2000,P:67

نموذج Leonard Barton

- يشير نموذج (Leonard Barton 1992,P:111) إلى أن المعرفة في المنظمات تتواجد في أربعة أشكال:
- الشكل المادي: وهي معرفة يمكن رؤيتها ولمسها مثل (براءة الاختراع البحث والتطوير، الابتكار).
 - الأنظمة الإدارية: وتتمثل بطرائق التعلم.
 - المهارات الصريحة والكامنة وتتمثل بالتجربة والخبرة أي: القدرات الفردية في المنظمة.
 - القيم الصغيرة: والتي تتمثل بالثقافة التنظيمية أو معايير السلوك.

شكل رقم (21/2) نموذج Leonard Barton في إدارة المعرفة



Source: D. Leonard Barton 1992, Core Capabilities & Core Rigidities aparclor in Managing New Product Development, Strategic Management Journal No.13. P:111.

من الملاحظ أن النماذج اختلفت حسب وجهة نظر الكتاب فمنهم على سبيل المثال (, 24, Probst1998,P: 67) صمّموا نموذجاً لإدارة المعرفة بناءً على عمليات إدارة المعرفة، ومنهم (Duffy, Jan 2000,P:67) (Winnosky 2001,P:6 OSD Demerest,1997, Comptroller) اعتمدوا في تصميم النموذج على مكونات إدارة المعرفة ومنهم (Vetschera & Roszegi,2000,P:11) اعتمدا في تصميم النموذج على دورة حياة المعرفة. اختلف النماذج لا يؤدي الى مشكلة في التطبيق اذا اتفق النموذج مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

خارطة المعرفة

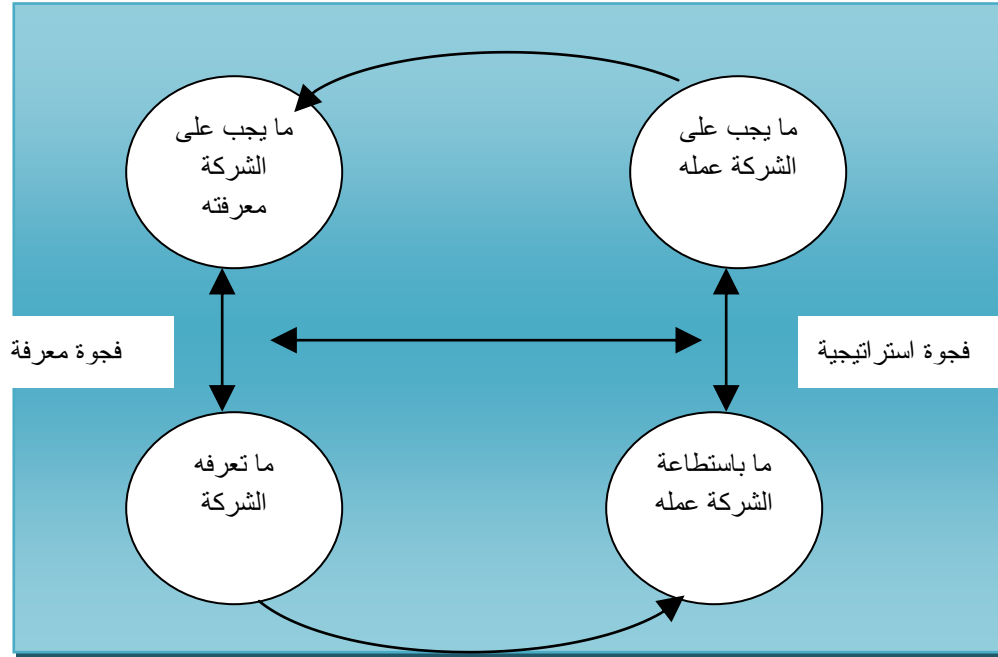
تعدّ خارطة المعرفة أداة قوة يستخدمها المديرون والتنفيذيون في تنفيذ إدارة المعرفة في منظماتهم، بموجبها يتم تقييم الفجوة بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والعاملين (العمرى. غسان، العلي. عبد الستار 2004م، ص2).

أورد (العمرى. غسان، العلي. عبد الستار 2004م، ص2) رأي (Honsel & Bell,2001) في أن خريطة المعرفة توضح الفجوات في الأداء والتخطيط لمستقبل المنتجات والخدمات ، ولسد الفجوات الحالية والمستقبلية، تقوم الشركة برسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها ، وتقوم بتقدير فجوة المعرفة بإتباع خطوات منها: تعريف وتخطيط العمليات الجوهرية للمعرفة المطلوبة، وأنواع المعرفة اللازمة لمقابلة الأهداف الطويلة والقصيرة، ومقارنة موجودات المعرفة الحالية وبيان المستغل منها، ويتم بعد ذلك الاستعانة بأدوات ونظم إدارة المعرفة لتقليل تلك الفجوات.

وعلى ضوء ما تقدم تتضح أهمية خريطة المعرفة باعتبارها عملية حاسمة في تشخيص المعرفة وخطوة أولى تبدأ بها عمليات إدارة المعرفة اللاحقة (الاكتساب والتوليد والتخزين والتطوير والتوزيع والتطبيق) (العمرى. غسان، العلي. عبد الستار 2004م، ص2).

هناك عدة نماذج وأشكال توضيحية لخارطة المعرفة منها خرائط الأدلة أو القوائم وخرائط المصفوفات والخرائط التكاملية والخرائط الأخرى كالرسوم البيانية والشبكية وغيرها. من أهم أغراض خرائط المعرفة يتم ربط هذه الخرائط بالاستراتيجية والعكس، وذلك لردم الفجوة الاستراتيجية والمعرفية للمنظمة مقابل المنافسين صمم (Zack1999,P:136) نموذج يوضح فجوة المعرفة مربوطة بالاستراتيجية يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (22/2) فجوة المعرفة بمحاذاة الفجوة الاستراتيجية



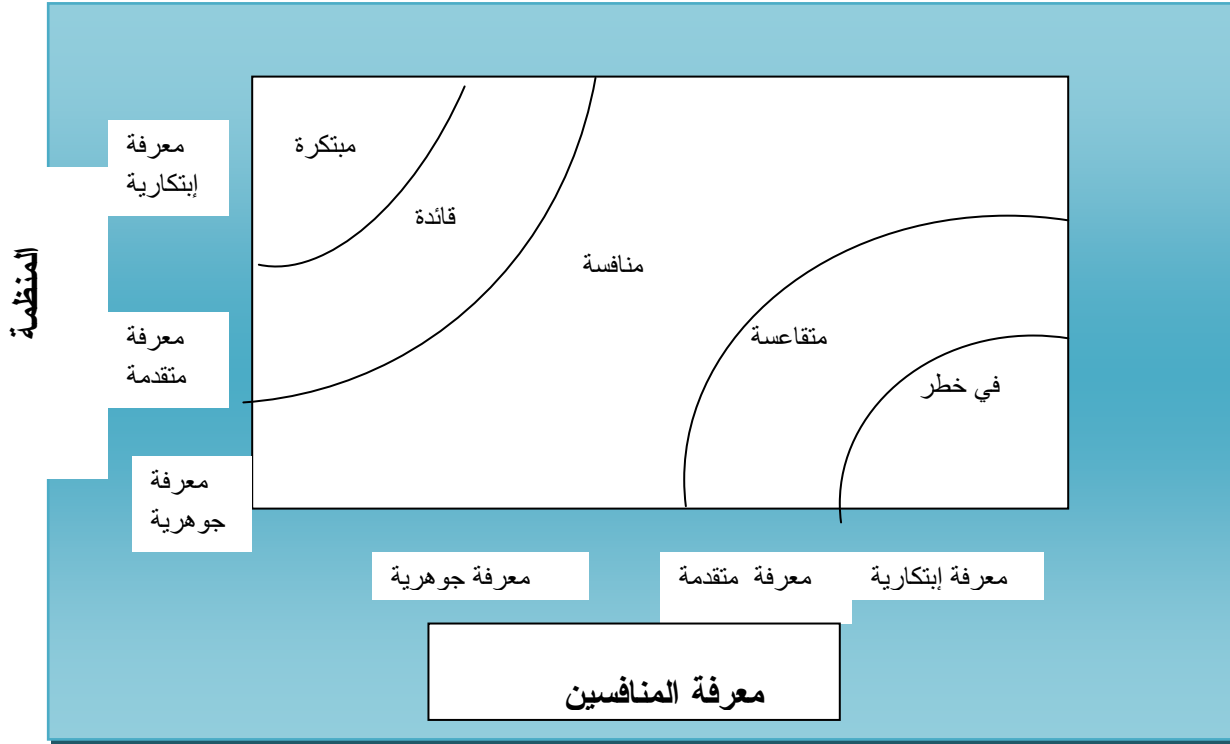
Sources: Zack, Micheal (1999), Developing A Knowledge Strategy, California Management Review, Vol 41, No 3, P:136

الشكل رقم (22/2) يوضح تحليل الفجوة التي تم رسمها لخارطة المعرفة لموقف المعرفة التنافسي للمنظمة بحيث تكون الفجوة الاستراتيجية (و التي تبين الفرق بين ما يجب على الشركة عمله مقابل ما باستطاعتها عمله) بمحاذاة فجوة المعرفة (و التي تبين ما يجب على الشركة معرفته مقابل ما تعرفه).

وعلى ضوء التقييم الاستراتيجي للمعرفة من حيث مصادرها وقدرات الشركة يمكن تحديد أي أنواع المعرفة يجب أن تُطور أو تُكتسب (Zack, Micheal (1999), P:136).

يرى (Zack, Micheal (1999), P:136) في أن تقييم موقف المعرفة للمنظمة يتطلب فهرسة المصادر الفكرية الموجودة فيها، وذلك بإيجاد خارطة المعرفة التي تبين أنواع المعرفة وعلاقاتها، وربط ذلك بالاستراتيجية والعكس، وذلك لردم الفجوة الاستراتيجية والمعرفية للشركة مقابل المنافسين والشكل رقم (23/2) يوضح ذلك.

شكل رقم (23/2) إطار استراتيجي لخريطة المعرفة



Sources: Zack, Micheal(1999), Developing A Knowledge Strategy, California Management Review, Vol 41, No 3,P: 134

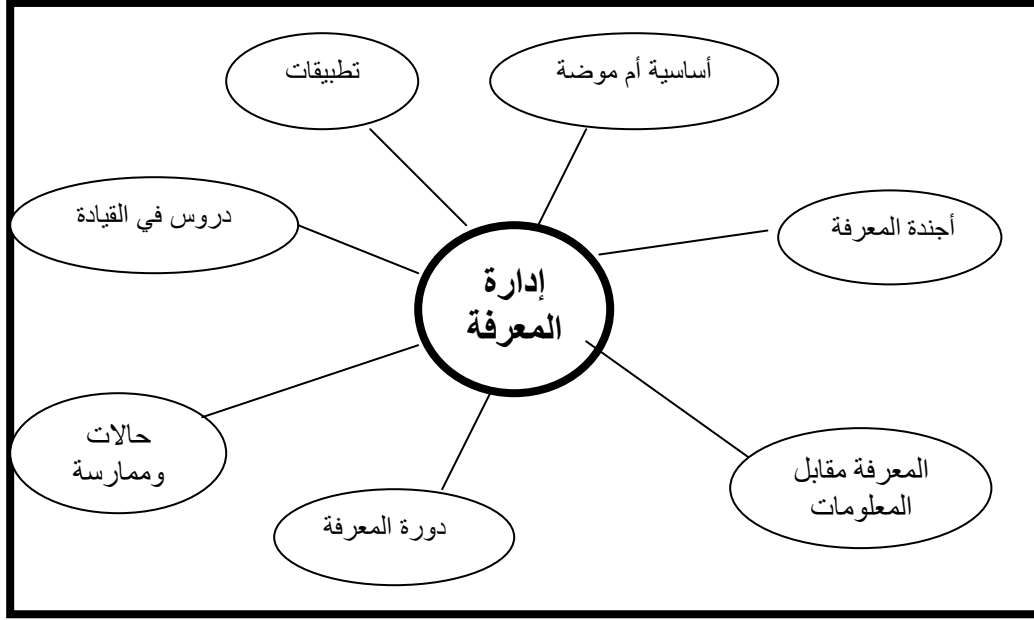
شرح (العمرى، السامرائى 2010م، ص216) الشكل(23/2) من خلال النقاط التالية:

1. المعرفة الجوهرية (Core Knowledge) : وهي الحد الأدنى الواجب توافره لدى المنظمة لمواجهة المنافس ، وبموجبه تتمكن المنظمة من معرفة كيفية المنافسة في مجال القطاع الذي تعمل فيه ، لكنه لا يعطيها ميزة تنافسية على المدى الطويل.
2. المعرفة المتقدمة (Advanced Knowledge) : وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات المنافسة، وذلك عندما تختار أن تنافس على أساس المعرفة، فيصبح تركيزها على اكتساب المزيد من المعرفة لتحقيق التفوق على المنافسين ورفع جودة المعرفة لكي تتميز عن منافسيها.
3. المعرفة الابتكارية (Innovation Knowledge) : وهي المعرفة التي تعطي المنظمة القدرة على قيادة القطاع ، وفي هذه الحالة يكون تميز المنظمة واضحا مقارنة بالمنافسين مما يمكنها من تغيير طريقة المنافسة بالأسلوب والتوقيت الذي تحدده.

لكن ما يلاحظ عن هذا التصنيف عدم الثبات دوماً ، فما يصنف اليوم كمعرفة ابتكارية قد يكون غداً معرفة جوهرية ، لذا ينبغي على المنظمة الاستمرار في التعليم واكتساب المزيد من المعرفة، لتصبح جزءاً من قدراتها الجوهرية التي تميز منتجاتها وخدماتها وتعطيها ميزة تنافسية(العمرى، السامرائي2010م، ص216).

وضع (Skyrme1998,2) شكلاً آخر لخارطة المعرفة بين من خلاله عناصر إدارة المعرفة على النحو التالي:

شكل رقم (24/2) خريطة المعرفة وفقاً لـ Skyrme,1998



Source: Skyrme, Knowledge Management : Presentation Knowledge Map, David Skyrme associate, September, 1998, P:2

شرح (Skyrme, 1998, P:4-18) مكونات الشكل كما يلي:

أساسية أم موضة (Fundamental or fad) :

هل إدارة المعرفة أساسية أم أنها موضة وما هو سبب الاهتمام بها الآن ؟ أجاب العديد من الخبراء في مجال المعرفة ومنهم (Kermally2002,p:2) بأن إدارة المعرفة أساسية وليست موضة، فالمعرفة هي إحدى أساسيات الموجودات غير الملموسة في عمليات المنظمة، وتزداد منتجات وخدمات العديد من المنظمات بوجود الابتكارات ، لذا فإن إدارة المعرفة موجودة لتبقى.

يرى (Skyrme, 1998, P:4) أن سبب الاهتمام الآن بإدارة المعرفة بأنه كان ينظر إلى إدارة المعرفة كموضة حتى أواخر التسعينات ، وبعد طريق طويل أدت إلى الاهتمام بها ومعاملتها كأساس مقدس ثابت، يجب التعامل معها من قبل الجميع وفهمها باعتبارها ضرورة لنجاح المنظمة في كل وظائفها ونشاطاتها وتوجهاتها المستقبلية ، والتي أبرزها يتمثل في التحول من إدارة المعرفة إلى ابتكار المعرفة، باعتبار إدارة

المعرفة مرحلة انتقالية لما بعدها من ابتكارات وإبداعات تلبي حاجات العملاء وحاجات التغيير، الانتاج حسب الطلب، والجودة وخدمات الأسواق العالمية والمنتجات الذكية .

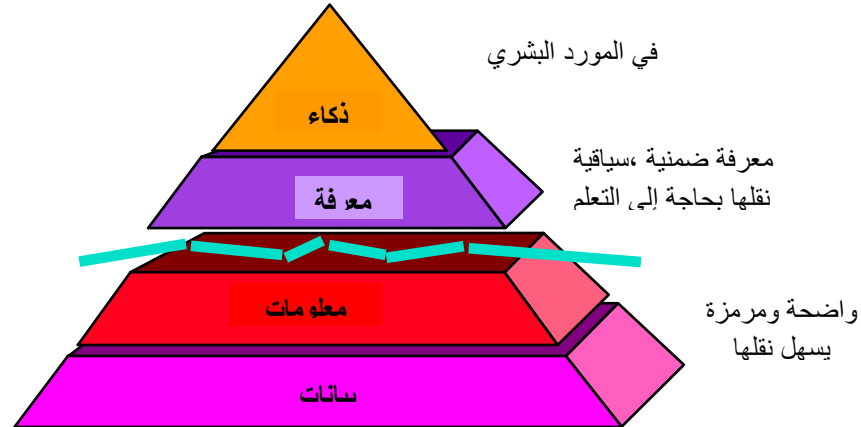
أجندة المعرفة (Knowledge Agenda) :

تتكون أجندة المعرفة من فرق المعرفة وقواعد المعرفة، مثل محركات البحث وأدوات الاستكشاف التي ساهم الذكاء الصناعي في توضيحها، والأدوات التصورية التي تخدم الأسواق المالية ، وأدوات التعاون والمؤتمرات وغيرها، ومراكز المعرفة التي تقوم بمهام متعددة مثل تحديث مكتبة المنشأة وتشكيل محاور نقل المعرفة في الداخل والخارج والاشتراك مع بنوك المعرفة العالمية، والمنظمة المتعلمة التي تقوم بمأسسة ثقافية التعلم التنظيمي والنمو من خلال إبداع وتطوير المنظمة المتعلمة والتركيز على العامل الإنساني كعامل نجاح فيها تفوق أهميته الاهتمام بالتكنولوجيا ، وجماعات الممارسة، وأخيرا خطة عمل توضح مكان المنظمة الآن والطريق الموصل لمستقبلها المنظور (Skyrme, 1998,P:6).

المعرفة مقابل المعلومات :

للتفريق بين المعرفة والمعلومات لا بد من البدء بالبيانات، والتي هي عبارة عن "حقائق وتصورات أو أصوات وثيقة الصلة أو غير وثيقة الصلة أو ذات فائدة لمهمة خاصة. أما المعلومات فهي بيانات لها شكل ومحتوى يناسب استخداماً خاصاً ويتم تحويل البيانات إلى معلومات من خلال عملية المعالجة التي تقوم بها نظم المعلومات، أما المعرفة فهي عبارة عن توليفة من المواهب والأفكار والقواعد والإجراءات التي تقود النشاطات والقرارات ، ويأتي في أعلى الهرم الذكاء (Intelligence) وهو عبارة عن إضافة الخبرة إلى توليفة المعرفة من خلال عملية التطبيق (Skyrme, 1998,P:8-12).

شكل رقم (25/2) هرم مستويات البيانات والمعلومات والمعرفة والذكاء



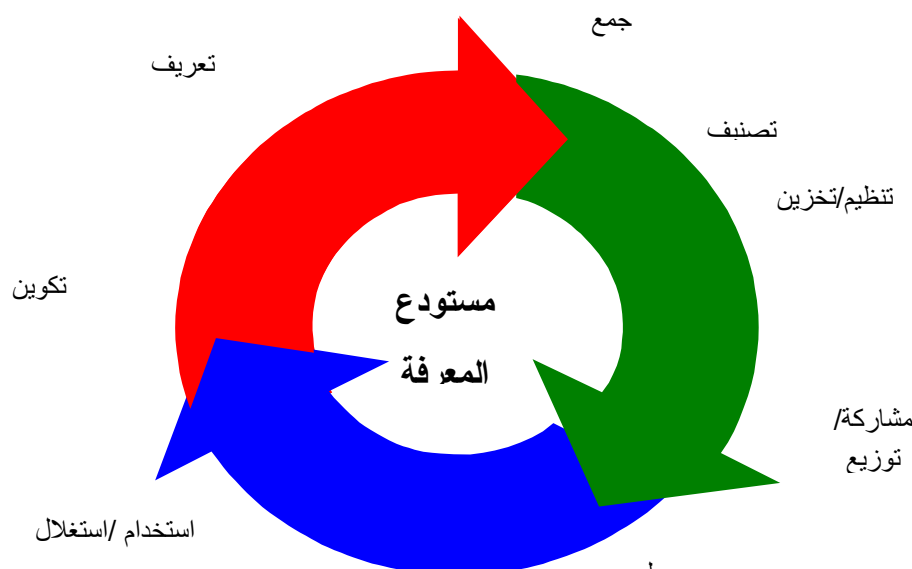
Source: Skyrme, Knowledge Management : Presentation Knowledge Map, Knowledge Management different (1), David Skyrme associate, September, 1998,P:12

أما عن مستويات المعرفة فهي متعددة ذكر منها (Skyrme1998,13) سبعة مستويات هي : معرفة الزبائن، معرفة المنتج الذكي، معرفة الأشخاص، معرفة العمليات، معرفة الذاكرة التنظيمية، معرفة في العلاقات، وأخيرا موجودات المعرفة.

دورة المعرفة :

وضح (Skyrme1998,Knowledge Cycles ,P:14) مراحل دورة المعرفة بالشكل التالي(15/2):

شكل رقم (26/2) دورة إدارة المعرفة



Source : Skyrme, Management : Presentation Knowledge Cycles,David وصول : Knowledge Cycles,David Skyrme associate, September, 1998,P:14

من خلال الشكل (26/2) يلاحظ أن دورة المعرفة تبدأ بجمع المعرفة ثم تصنيفها ثم تنظيمها وتخزينها ثم المشاركة والنشر ثم الوصول والاستخدام ثم الإيجاد (التكوين) ثم التعريف وهكذا تستمر العملية.

قيادة المعرفة

يتصف قادة المعرفة بامتلاكهم لرؤية واضحة، موقف ذو قيمة حول مشاركة الممارسة الفضلى، الابتكار الأسرع، إعادة استخدام المعرفة، تطوير القدرات والموجودات الفكرية، البراعة (Skyrme1998, Knowledge Leaderships, P:24).

التطبيقات:

لا بد من تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات ليتضح أثرها، فالتطبيق وحده هو الذي يعزز المعرفة ويمكن من المنافسة (kermally, Sultan 2002,P:5). وأشار (Alavi & Levdnner2001,P:122) إلى أن تطبيق المعرفة أكثر

أهمية من المعرفة نفسها، ولن تفقد عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة.

حالات وممارسات

رصد (Skyrme1998, Knowledge Leaderships, P:19) شركات طبقت فيها إدارة المعرفة ومن أشهرها (Skandia Life) كأول شركة أدخلت في ميزانيتها الملكية الفكرية والموجودات غير الملموسة ، والتي خلصت إلى معادلة أن (تكنولوجيا المعلومات + رأس المال الفكري + القيم = المنظمة الذكية) علما بأن رأس المال الفكري = رأس مال الزبون + رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي . وشركة (Claxo welcome) ، والتي بنت شبكة هيكلية للمعرفة من خلال (مهارات الفرق والتعلم والقدرات الجوهرية والاستراتيجية والاتصالات والعاملين وتحسين العمليات).

التخطيط لإدارة المعرفة:

يتعلق تخطيط المعرفة برسم الخطط المختلفة ذات الارتباط بإدارة المعرفة، ودعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمنظمية، والسعي إلى توفير القدرات والإمكانات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، وتحديد التسهيلات التكنولوجية اللازمة. كما أن إدارة المعرفة تتطلب تحديد أهداف، إستراتيجية ، وتنفيذ الاستراتيجية، اختيار مؤشرات إدارة المعرفة، وقياس وتقويم مستوى إدارة المعرفة في ضوء المؤشرات المقررة. (يوسف ابوفارة ،محمد خليل عليان ، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية)

عرفت (دروزة، سوزان صالح2008م، ص15) **التخطيط للمعرفة** بأنه المعرفة بأساليب وإستراتيجيات إدارة المعلومات و المعرفة وآليات ربط المعلومات والمعرفة. ويقاس من خلال وجود آلية للتخطيط لعمليات الشركة.

إن التخطيط السليم لإدارة المعلومات والمعرفة من شأنه الإسهام بشكل فاعل في تعزيز قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الخاصة بإدارة المعرفة وأهدافها المؤسسية. كما تساعد عملية التخطيط الإدارة على ضمان حسن تنفيذها واتخاذ القرارات وتنبي معلومات واضحة وحقيقية(دروزة، سوزان صالح2008م، ص49). حددت (دروزة، سوزان صالح2008م، ص49) مجموعة من الأسئلة لتحديد موقف الشركة في التخطيط لإدارة المعرفة.

1. هل توجد للشركة إستراتيجية لإدارة المعلومات والمعرفة؟ وكيف يتم ربط هذه المعلومات والمعرفة لتحقيق أهداف وإستراتيجيات الشركة؟
2. كيف تضمن الشركة أن عملية اتخاذ القرارات تبنى على معلومات واضحة وموثوقة وحقيقية؟

استراتيجيات إدارة المعرفة

العلاقة بين إدارة المعرفة والاستراتيجية

تعتبر إدارة المعرفة من الإدارات الأساسية في المنظمات وخاصة في المنظمات التي تعتمد على المعرفة، و يمكن معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والاستراتيجية. إذ أن إدارة المعرفة تأتي بمعرفة جديدة تكون مصدراً للميزة التنافسية التي تركز عليها الاستراتيجية. بالتالي نجد أن الاستراتيجية تركز على إدارة المعرفة، وفي الوقت نفسه تعتبر الاستراتيجية موجه لإدارة المعرفة بين دورتي الابتكار الجذري أو إنشاء المعرفة الجديدة، أي أن الاستراتيجية تخضع لمراجعة في فترة الابتكار الجذري وتخضع لإدارة المعرفة في صياغة الاستراتيجية الجديدة، في حين تكون الاستراتيجية هي المرشد لإدارة المعرفة في الفترة التالية حيث تقوم إدارة المعرفة بالتعليم والتحسين (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص144).

إدارة المعرفة كاستراتيجية وظيفية

الشركات القائمة على المعرفة تمارس المعرفة كوظيفة من وظائف الشركة وبالتالي فإن استراتيجية إدارة المعرفة تعتبر استراتيجية وظيفية شأنها شأن استراتيجية العمليات واستراتيجية التسويق والاستراتيجية المالية وغيرها من الاستراتيجيات وتعتبر هذه الاستراتيجيات استراتيجيات وظيفية. تقوم استراتيجية الأعمال بالتنسيق بين هذه الاستراتيجيات و تحقق تكامل عناصر القوة فيما بينها لخدمة الاستراتيجية الرئيسية (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص144).

استراتيجيات إدارة المعرفة

تتنوع استراتيجيات إدارة المعرفة حسب طبيعة عمل كل منظمة. منظمات المعرفة تعتمد على المعرفة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية، لذلك لابد للمنظمة من امتلاك استراتيجية محددة في إدارة المعرفة. وفقاً لرأي (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص145-154) هناك عدد من استراتيجيات إدارة المعرفة وهي:

1. استراتيجية Treacy & Wiersema, 1993 لأنظمة خلق القيمة:

قدم Treacy & Wiersema ثلاثة استراتيجيات لأنظمة خلق القيمة كطريقة للمنظمة للتركيز على أنشطة معينة والإبداع فيها حيث تعتمد المنظمة على إحدى الاستراتيجيات التالية لتحقيق الميزة التنافسية والاستراتيجيات هي (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص146):

- استراتيجية التركيز على الزبون،

- استراتيجية قيادة المنتج،

- استراتيجية التفوق التشغيلي

2. استراتيجية Nonaka & Takeuchi, 1995

قدم (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص 147-148) نقلاً عن Nonaka & Takeuchi مصفوفة المعرفة التي تعتمد على تصنيف المعرفة الى صريحة وضمنية وجماعية وفردية، كما قدما مجموعة من العمليات لتحويل المعرفة من شكل الى شكل آخر ونقلها من مكان لآخر وتحقيق الإبداع والتعلم من خلال تحويل المعرفة ونقلها.

3. استراتيجية Wiig & APQC

قدم (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص 148) نقلاً عن Wiig & APQC ست إستراتيجيات لإدارة المعرفة في دراسة المنظمات الرائدة التي تعكس طبيعة المنظمات ونقاط قوتها وضعفها والإستراتيجيات هي:

- استراتيجية المعرفة كإستراتيجية أعمال،
- إستراتيجية إدارة الموجودات الفكرية التي تركز على الموجودات الموجودة أصلاً،
- إستراتيجية مسؤولية موجودات المعرفة الشخصية،
- إستراتيجية خلق المعرفة من خلال التأكد على ابتكار وخلق المعرفة الجديدة بالبحث،
- إستراتيجية تحويل أو نقل المعرفة،
- إستراتيجية المعرفة المركزة على الزبون لفهم الزبائن وحاجاتهم.

4. إستراتيجية Boisot, 1998 نموذج فضاء المعلومات

قدم (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص 149) نقلاً عن Boisot نموذج لتطوير موجودات المعرفة وهو ذو اتجاهات متشابهة لنموذج Nonaka & Takeuchi، إلا أن نموذج Boisot قدم بُعداً إضافياً هو التجريد الذي يعني أن المعرفة يمكن أن تعمم للتطبيق في مواقف مختلفة، وهذا يؤدي خطة أعمق وأقوى تسمح بتدفق وتحويل المعرفة لكي تحلل بتفصيل أكبر.

ثم قدم (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص 149) نقلاً عن Boisot بعد ذلك دورة التعلم الاجتماعي، الذي يستخدم فضاء المعلومات لنمذجة تدفق ديناميكي للمعرفة في النقاط التالية:

- الفحص/المسح.
- حل المشاكل.
- التجريد.
- الانتشار.
- الفهم والاستيعاب.
- التأثير.

5. تصنيف Day & Wendler, 1997

قدم (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص150) نقلاً عن Day & Wendler Boisot إستراتيجيات لإدارة المعرفة المطبقة من قبل المنظمات الكبرى وهي:

- إستراتيجية تطوير ونقل الممارسات الأفضل.
- إستراتيجية خلق صناعة جديدة من المعرفة الحالية.
- صياغة إستراتيجية الشركة حول المعرفة.
- إستراتيجية تبني الإبداع وتوظيفه لتحقيق الأرباح.
- إستراتيجية خلق معيار لإعلان ونشر معرفة حقوق الملكية.

6. تصنيف Michael Zack, 1999

قدم (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص151) نقلاً عن Michael Zack Boisot نموذج لتحديد إستراتيجية إدارة المعرفة، ليساعد المنظمة في تحقيق الربط بين مركزها التنافسي وإستراتيجياتها لإدارة المعرفة لكي تحافظ على ميزتها التنافسية. صنّف المعرفة التنافسية وفقاً لمعيار الإبداع مقارنة بالمنظمات الأخرى الي:

- المعرفة الجوهرية،
- المعرفة المتقدمة،
- المعرفة الإبداعية.

يرى Zack أن تحليل وضع المعرفة للمنظمة يمكن أن يتم من خلال:

- الاكتشاف مقابل الاستغلال أو الاستثمار.
- المعرفة الداخلية مقابل الخارجية.

اقترح Zack نوعين من الاستراتيجيات لمنظمات الأعمال هما:

- إستراتيجية إدارة المعرفة المحافظة.
- إستراتيجية إدارة معرفة جسورة ومبادرة.

7. إستراتيجية Hansen et. at 1999

قدم (الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص153) اقترح Hansen و زملائه لنوعين من إستراتيجيات إدارة المعرفة هما: إستراتيجية التشفير وإستراتيجية الملكية الشخصية، حيث تعمل إستراتيجية التشفير على تصنيف المعرفة الى قواعد بيانات حيث يمكن استرجاعها بسهولة. أما إستراتيجية الملكية الشخصية تكون المعرفة مرتبطة بشكل وثيق بالشخص الذي طورها ويتم تقاسمها من خلال المشاركة مع شخص آخر.

من الملاحظ أن إستراتيجيات إدارة المعرفة التي تؤدي لتحقيق ميزة تنافسية لا تخرج من إستراتيجيات التركيز على الزبون، التطوير والابداع، ورأس المال الفكري.

تطوير استراتيجية المعرفة

يرى (العمرى، السامرائي 2010م، ص210-212) أن المنظمة تستطيع تطوير استراتيجية المعرفة من خلال النقاط الآتية:

1. أماكن المعرفة

قدم (العمرى، السامرائي 2010م، ص210-211) نقلاً عن (Galliers, R& Leidner 2004) أن المنظمة تستطيع معرفة أماكن المعرفة لديها (هل في المنتج؟ أم في العاملين؟ أم في العمليات؟) والتي تعظم قيمة أعمالها تكون ملكيتها الفكرية من خلال الإبداع ويمكن معرفة أماكن المعرفة من خلال النقاط التالية:

- المعرفة الموجودة في المنتج: المنتجات الذكية تمكن المنظمة من تقليل التكلفة وتنويع الاستخدام من قبل الزبائن.
- المعرفة الموجودة في رؤوس العاملين: وهي الأكثر قيمة والمنظمة الذكية تستقطب العاملين ذوي الكفاءات وتوفر فرص التدريب والتأهيل لكي تصل إلى مرحلة التلّف الصفري الذي يقلل من التكلفة ويزيد الربح.
- المعرفة الموجودة في العمليات: وهي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.

كما يرى (العمرى، السامرائي 2010م، ص210-211) نقلاً عن (Galliers, R& Leidner 2004) لتطوير مدخل متكامل لعملية تطوير إستراتيجية المعرفة لابد من الأخذ في الاعتبار:

- تحويل المعرفة الصريحة الموجودة في الوثائق وقواعد البيانات إلى رأس مال تنظيمي.
- تحسين تدفق المعرفة الضمنية من خلال التفاعل الإنساني داخل المنظمة ويتمثل ذلك في مشاركة المعرفة من خلال إيجاد بيئة تنظيمية وثقافة داعمة لهذه المشاركة وتحفيز العاملين والتغلب على عقبات عدم المشاركة مثل عدم معرفة قيمة المعرفة أو عدم المكافأة على المعرفة وغيرها.

2. روافع المعرفة

هناك بعض الأبعاد تستخدمها المنظمات كروافع استراتيجية تمكنها من إضافة القيمة إلى منتجاتها أو خدماتها وتحسن من أدائها التنظيمي، و تتمثل في (العمرى، السامرائي 2010م، ص211-212):

- معرفة الزبون: من الأنشطة الرئيسة لهذه الرافعة تطوير علاقات قوية من خلال مشاركة الزبون لمعرفة احتياجاته وتلبيتها.
- علاقات أصحاب المصالح: من الأنشطة الرئيسة لها تحسين تدفق المعرفة على الموردين والمجتمع والعاملين وحملة الأسهم واستخدام هذه المعرفة كإستراتيجية أساسية.
- بيئة الأعمال: من الأنشطة الرئيسة لها المسح البيئي المنتظم للبيئة الداخلية والخارجية واستخدام نظم الذكاء والاستخبارات التسويقية وتحليل المنافسين.

- الذاكرة التنظيمية: من الأنشطة الرئيسة لها المشاركة في المعرفة من خلال قواعد البيانات والتي تحتوي على الممارسات الفضلى كتبادل الخبرات عبر الانترنت.
- المعرفة في العمليات: من الأنشطة الرئيسة لها المعرفة المضمنة في عمليات الأعمال واتخاذ القرارات.
- المعرفة الموجودة في رؤوس الناس: من الأنشطة الرئيسة لها مشاركة المعرفة بين العاملين من اجل الإبداع والتعليم والخبرة الجماعية.
- المعرفة الموجودة في المنتجات أو الخدمات: من الأنشطة الرئيسة لها المعرفة المضمنة في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة وتميزها عن غيرها.

تكوين إستراتيجية المعرفة الناجحة

- استراتيجية المعرفة الناجحة لها العديد من الخصائص لخصها (العمرى، السامرائى 2010م، ص213) في الآتي:
- أ. "الربط بين استراتيجيات المعرفة واستراتيجيات الأعمال، أي: معرفة كيف تضيف القيمة المضافة لاستراتيجية الأعمال والعكس.
 - ب. المعرفة الحقيقية لما يجب معرفته ويتمثل في فهم ميزة المعرفة وأبعادها وعناصرها ومبادراتها الاستراتيجية والتخطيط لتطويرها.
 - ج. تكاملية الرؤية مع البناء الهيكلي للمعرفة كإطار عام لاتخاذ القرارات التنظيمية.
 - د. قيادة المعرفة.
 - هـ. عمليات المعرفة المنتظمة المتعلقة بتشخيصها واكتسابها وتنظيمها وتطويرها وتوزيعها وتطبيقها.
 - و. تطوير البيئة المعرفية سواء المتعلقة بالأفراد أم في الأجهزة الحاسوبية وشبكات الأعمال الاتصال وتخزينها لصالح تميز المنظمة.
 - ز. تطوير مقاييس المعرفة التي تسهم في قياس الموجودات غير الملموسة سواءً المالية منها أم مقياس القيمة أم مقاييس تدفق المعرفة وغيرها".

المعرفة كمورد استراتيجي:

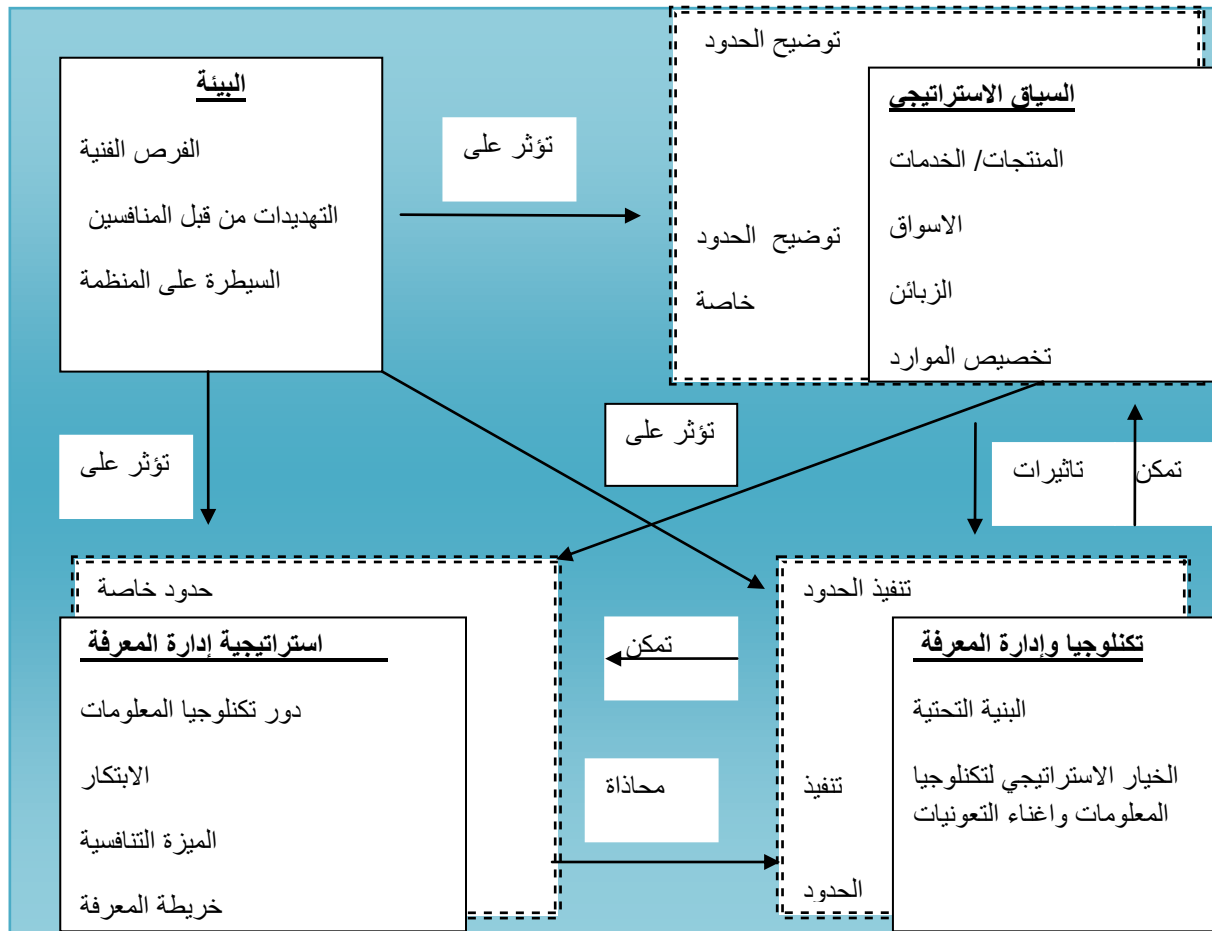
تعتبر المعرفة مورد استراتيجي في المنظمة وتكمن القدرة في اكتسابها وتكاملها وتخزينها وتطبيقها وقابليتها في تكوين ميزة تنافسية مستدامة (Zack, Micheal 1999, P:131). و المعرفة التي تمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية هي المعرفة الخاصة بالسياق التنظيمي والمعرفة الضمنية الموجودة في الروتين التنظيمي المعقد وفي تطوير وتراكمية خبراتها التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين وهي ميزة للمنظمة يصعب شرائها من السوق في صورة جاهزة للاستخدام. إذ أن عملية اكتساب المعرفة من قبل المنافسين لا تتم الا بنفس المراحل، أي تجريب التجربة نفسها (Zack, Micheal 1999, P:131).

المعرفة المستدامة ربما تأتي كذلك من خلال معرفة المنظمة لأمر فريد وجديد قد يزودها بالفرصة التي تجعلها تتميز عن غيرها من المنافسين وذلك من خلال تطوير معارف جديدة يصعب على المنافسين تقليدها (Zack, Micheal 1999, P:131).

محاذاة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال

تعمل منظمات الأعمال ضمن بيئة تحفها فرص وتهديدات، كما أن إدارة معرفتها لها حدود واستراتيجيات خاصة لابد من إعطائها أهمية وبالمقابل فإن السياق الاستراتيجي الذي تنتهجه الأعمال له حدود خاصة. وبذات الاتجاه فإن تكنولوجيا إدارة المعرفة تتطلب توفير بنى تحتية لازمة للتفاعل بين هذه المكونات، يمكن توضيح ذلك التفاعل من خلال الشكل (27/2) التالي (العمرى، السامرائي 2010م، ص 217) نقلاً عن Tiwana, Amrit 2002, Knowledge management toolkit, P107

شكل رقم (27/2) محاذاة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال



المصدر: (العمرى، السامرائي 2010م، ص 217) نقلاً عن Tiwana, Amrit 2002, Knowledge management toolkit, P107

يوضح الشكل رقم (27/2) أن السياق الاستراتيجي يحيط به الحدود الواضحة وتتمكن المنظمة من اختراق الحدود من خلال وضعها لاستراتيجية أعمال معتمدة على الرؤية والأهداف.

إستراتيجية المعرفة لها حدود خاصة تجعلها تركز على المعرفة الحرجة الداعمة لتمييز إستراتيجية الأعمال من خلال خارطة المعرفة التي تمكن من التغلب على الحدود الخاصة. وبالمقابل فإن تكنولوجيا إدارة المعرفة تنفذ فعلياً الحدود التي تحيط بها الأعمال وتعود هذه الحدود الى الخيار و التصميم التكنولوجي الذي يمثل رادعاً قوياً للنافس حيث يصعب عليه اختراقه(العمرى، السامرائي2010م، ص217) نقلاً عن. Tiwana,

Amrit2002, Knowledge management toolkit,P107

أخلاقيات إدارة المعرفة Ethics of Knowledge

أخلاقيات إدارة المعرفة هي "مجموعة المبادئ التي تحدد ما هو صائب أو خاطئ فيما يتعلق بالمعرفة أو السلوك المعرفي"، من التعريف ينبغي ألا تكون المعرفة مصدر ضرر للآخرين، أو تحقيق مصالح ذاتية غير مشروعة، أو أن تكون سلوكاً غير مقبول أخلاقياً(الجاموس، عبد الرحمن2013م، ص236). وبالتالي تلزم المعرفة صاحبها بالمبادئ الأخلاقية العامة مثل الإنسانية والنزاهة والعدالة والولاء في هذا الخصوص يقول(نجم، عبود نجم- 2008، ص 532): "ينبغي وضع دستور أو ميثاق أخلاقي لإدارة المعرفة يحمي كل المنتمين إلى أي مؤسسة تنهج أسلوب إدارة المعرفة بدءاً من حفظ أسرار المؤسسة وسياستها مروراً بالإداريين وانتهاءً بالموظفين الصغار".

يمكن القول أن على المنظمات بث قيم الشفافية والامانة في العاملين لتستطيع من خلالها مراعاة السرية للتمكن من تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة والمداخل الإدارية الحديثة

الميزة التنافسية:

إن أهمية التعرف علي الميزة التنافسية يأتي من الدور الحاسم الذي تلعبه في حياة المنظمات، باعتبارها العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية للمنظمات (محمد، فلاق 2010م، ص9).

يرى (محمد، فلاق 2010م، ص9) نقلاً عن (Porter, 2007:96) أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة الي طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعني آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

كما عرّف (السلمي، 2004، ص104) القدرة التنافسية بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عن مايقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق عما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

الاستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية:

يستند تحقيق الميزة التنافسية الي وضع الاستراتيجيات التنافسية على أساس سليم لكي يتم اكتساب تلك الميزة. حيث تعتبر الميزة التنافسية مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلي تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة مع المنافسين (المرسي، 1998، ص79)، كما تعتمد الاستراتيجية التنافسية علي عدة خطوات هي (الزغبى، 2005، ص141):

1. معرفة القوى التنافسية الموجودة في بيئة الاعمال.
2. تحديد الأهداف الاستراتيجية بحيث يتم التركيز عليها وعلى استخدام الإستراتيجيات المنافسة.
3. تحديد الاستراتيجية المنافسة بحسب الامكانيات وظروف المنظمة.

أنواع الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية :

ميزة التكلفة الأقل: يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذ كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة بالتكلفة للقيمة أقل من نظيراتها لدي المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد الي مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحث ان التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الادارات والمستخدمين علي حدٍ سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز علي تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه الي تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم الجيد وتحديد أهدافه،

وليتيم ذلك يستند الي مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع(محمد، فلاق 2010،ص 10).

ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياز على خصائص فريدة تجعل الزبون يتمسك بها، وحتى يتم الحصول علي هذه الميزة يستند إلي عوامل تدعي بعوامل التفرد، والتي نميز من بينها التعلم وأثار بثه: بحيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الانتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي الي تميز متواصل (محمد، فلاق 2010،ص 10) نقلاً عن (الداسي، 2007،ص 87).

اثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميز التنافسية:

يعدّ الربط بين الاستراتيجية التنافسية و إدارة المعرفة من الميادين التي لاتزال بحاجة إلي تحقيقها، ومن ثم ربط الاثنين بالميزة التنافسية. وإن تحقق ذلك لابد أن يتم بالاستناد الي حقيقة مفادها ضرورة اقتناع المديرين بمسألة حقيقية تتمثل في أن الربط بين إدارة المعرفة والاستراتيجية التنافسية يحمل في حقيقته فوائد إستراتيجية مهمة. وإن التطبيق السليم للربط بين إدارة المعرفة والاستراتيجية التنافسية سيقود حتماً الي تحقيق الميزة التنافسية (محمد، فلاق 2010،ص 10) نقلاً عن (مصطفى، 2001،ص 143).

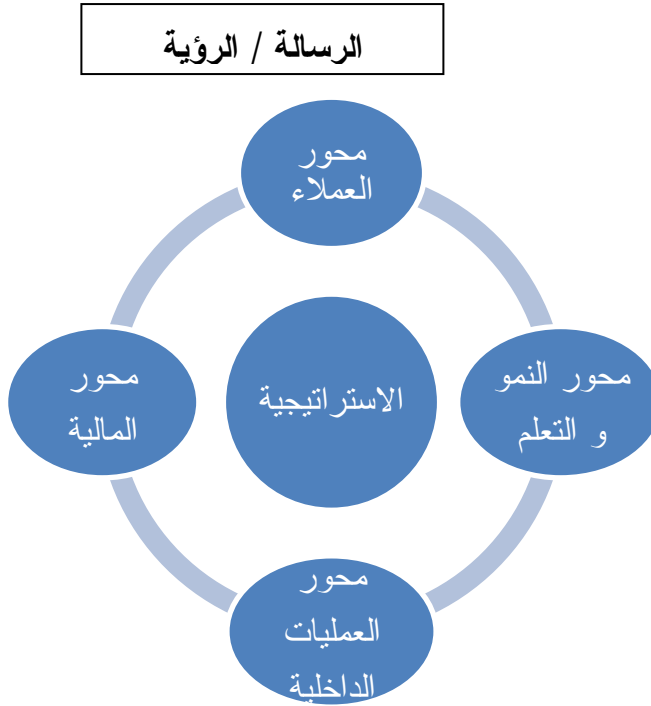
إدارة المعرفة وصنع القرار الاستراتيجي:

تواجه المنظمات تحديات وعقبات تحتاج فيها قرارات عقلانية ورشيده وبطريقة علمية وموضوعية لذلك فهي تحتاج الى أفراد يتمتعون بصفات القائد. فلا بد للمنظمة من البحث عن كل العوامل التي تفجر القدرات المعرفية للموارد البشرية، لأن منظمات هذا العصر تحتاج دوماً إلى قائد المعرفة الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب(الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص 218).

إدارة المعرفة وبطاقة الأداء المتوازن:

تهدف بطاقة الأداء المتوازن الى تحقيق التوازن بين المنظور المحاسبي التقليدي للأصول غير ملموسة والنماذج القياسية الاخرى لتقييم رأس المال الفكري. يقدم النموذج نظرة شمولية للوضع الحالي للمنظمة وذلك من خلال ما تضيفه أنشطتها من قيمة ملموسة وغير ملموسة. كما يمكن النموذج من قياس المتغيرات الخارجية المؤثرة المرتبطة بأصحاب المصلحة والزبائن وقياس المتغيرات الداخلية ذات العلاقة بأنشطة المنظمة ويمكن تصوير نموذج بطاقة الأداء بالشكل(28/2) التالي(الجاموس، عبد الرحمن 2013م، ص 219):

شكل رقم (28/2) نموذج بطاقة الاداء المتوازن



المصدر: الجاموس، عبد الرحمن (2013م)، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة مدخل تحليلي، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص220.

إدارة المعرفة والعدالة التنظيمية

زاد الاهتمام بمفهوم العدالة الاجتماعية في الآونة الاخيرة وذلك باعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين و أداء للمنظمة. يرجع ذلك الاهتمام الى أنه في حالة فقد العدالة التنظيمية يترتب على الفرد: انخفاض الرضا الوظيفي، انخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية الخاصة به، وانخفاض التزامه التنظيمي(زايد،عادل محمد1999،ص 100).

عرف(Greenberg1999,399) العدالة التنظيمية بأنها "تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الوظيفي والإنساني". في ظل اقتصاد المعرفة أصبحت الموارد البشرية أهم أصول المنظمة لذلك سينصب اهتمام المدير في تنمية عمال المعرفة ورعاية العقول البشرية أكثر من الاستثمار في الأصول المادية. إن الولوج في عصر المعرفة يفرض على المنظمات تقييم أثر المعرفة على العدالة الاجتماعية، خاصة في ما يتعلق بأساليب جذب عمال المعرفة وتنمية قدراتهم. لأنه في عصر المعرفة السيطرة لمن يعرف وليس لمن يمتلك(الجاموس، عبد الرحمن2013م، ص238-239).

إدارة المعرفة والابتكار

يرى (العمرى، السامرائي 2010م، ص 218) نقلاً عن (Skym,David2002,P:35) إن الابتكار عبارة عن تحويل القدرات الى منتجات وخدمات جديدة. يمكن القول: إنّ هناك نوعين من الابتكار في المنظمة هما تجديد في المنتج أو الخدمة وتجديد في المهارات.

يمكن تلخيص العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار في النقاط الآتية(العمرى، السامرائي 2010م، ص 218-219):

- "أنظمة إدارة المعرفة الجديدة تقود الى تحسين كفاءة الابتكار أكثر من عملية انتاج الإبداع.
- إدارة المنظمات الابتكارية تواجه تحديات أكبر من غيرها لأنها تعتمد على المعلومات الاستراتيجية المتداخلة وإدارة المعرفة يمكن ان تحسن من تطور الإدارة.
- أدوات ومستودعات إدارة المعرفة أكثر ضرورة في المنظمات الابتكارية وتكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً استراتيجياً أكبر.
- المنظمات الابتكارية أكثر وعياً لإدارة المعرفة والقيمة التي تحصل عليها من إدارة المعرفة أكبر.
- المنظمات الابتكارية متحيزة ثقافياً ضد إعادة استخدام المعلومات لكنها تركز أكثر على إدارة المعرفة الدائمة القيمة فيها.
- موقع الخبراء وصناع المعرفة متطلب حرج للمنظمات الابتكارية.
- تتعاظم قيم إدارة المعرفة عند اكتساب المعرفة وتوزيعها الى المعنيين بها في الوقت المناسب.
- تستخدم المنظمات الابتكارية جماعات الممارسة وفرق العمل على نطاق واسع اكثر من التركيز على الهياكل التنظيمية التقليدية.
- للمنظمات الابتكارية برامج عمل واضحة حول الممارسات الفضلى وقصص النجاح كما تمتلك نظم مكافآت تحفز على تغيير السلوك المعرفي.
- تبحث المنظمات الابتكارية عن الموارد البشرية التي تتمتع بالإبداع والأداء المتميز والمهارات والعالية على حل المشكلات.
- تنسق المنظمات الابتكارية إدارة معرفتها مع برامج التعليم والبنية التحتية اللازمة للنجاح.
- تميز المنظمات الابتكارية شركائها الاستراتيجيين الخارجيين وتوسع أدواتها ومواردها لدمج هؤلاء الشركاء.
- توازن وتنسيق البنية التحتية للمنظمات الابتكارية بين ثلاث مكونات أساسية هي جماعات النصح والضمان المالي ومركز المعرفة الذي يوظف محترفي المعلومات الاستراتيجية".

إدارة المعرفة الإبداع التنظيمي

وفقاً لـ (نجم، عبود نجم 2003م، ص22) يختلف مفهوم الإبداع باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين، ويرجع ذلك لاختلاف المدارس الفكرية. يمكن تعريف الإبداع بأنه عملية إنشاء أفكار جديدة ووضعها في الممارسة. عرفه (نجم، عبود نجم 2003م، ص24) بأنه "قدرة منظمات الأعمال على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر و أسرع، وتقديم منتج أفضل من منتجات المنافسين". عرفه (طرطار. أحمد، حلومي، سلمى 2011، ص8) بأنه "سلوك تنظيمي يعمل على تطبيق استخدام الأفكار والأساليب الجديدة على كافة مستويات منظمات الأعمال من أجل تحقيق قدرة تنافسية تضمن بقائها واستمرارها".

أوضح (حسين، عجلان حسين 2008، ص16) نقلاً عن Alvesson أن الميزة الرئيسة للمنظمة كثيفة المعرفة، هي القدرة على حل المشاكل المعقدة عبر الحلول الابتكارية والإبداعية، لكنه أشار إلى الغموض الذي يكتنف العلاقة بين المعرفة الصريحة والإبداع، كونها قد لا تكون حاسمة في الإبداع، لكن في بعض الأعمال التي تتطلب التعلم العالي لمدة طويلة تكون المعرفة الرسمية مفيدة أكثر من الإبداع. كما أن الإبداع شيء مطلوب عندما تكون المعرفة غير كافية ويقل الميل إلى الإبداع عندما تتوفر المعرفة، لكنها يجب أن لا تتوسع في هذه النظرة، لأن المعرفة الرسمية ربما توفر في أغلب الأحيان قاعدة للإبداع. يعتبر الإبداع عاملاً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، يمكن تعزيز الإبداع من خلال استراتيجيات المعرفة التالية (حسين، عجلان حسين 2008، ص16):

- "استراتيجية الرفع التي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع.
- الاستراتيجية التخصصية التي تؤكد على تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلاً.
- استراتيجية الفحص التي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة لإبداع العملية والمنتج الجذري.
- استراتيجية التوسع التي تؤكد على ابتكار ابداعات المنتج والعملية من خلال المعرفة".

أثر إدارة المعرفة على العاملين

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين من خلال الآتي (ياسر شاهين 2013، ص966):

- أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين: تساعد إدارة المعرفة العاملين على التعلم والتدريب والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في تخصصاتهم المختلفة وذلك من خلال تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين ومتشاركين في التطبيق.
- أثر إدارة المعرفة على موائمة العاملين: يستخدم العاملون المعلومات التي يحصلون عليها في حل مشاكلهم اليومية و رغم أنهم يكونون حذرين من المفاجآت إلا أنهم لن يفاجؤوا بتغيرات المستقبل،

وهذا يساعدهم على الاستجابة للتغيرات بالتالي تكون إدارة المعرفة حققت الموائمة بين العاملين داخل المنظمة.

- أثر إدارة المعرفة على رضا العاملين : من أهم فوائد إدارة المعرفة للعاملين: دعم قدراتهم على التعلم في المنظمات التي تعاني من نقص المعرفة، و التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات. هذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بالرضا وتجعلهم قادرين على أداء العمل بصورة أفضل.
- أثر إدارة المعرفة على الابتكار لدى العاملين: تساعد إدارة المعرفة العاملين على الابتكار إما بالتعاون بينهم أو أفراداً. كما تسهم إدارة المعرفة في الابتكار من خلال تحفيز نشاطات العصف الذهني.
- أثر إدارة المعرفة على القيمة المضافة لدى العاملين: إن العامل الذي ينتج قيمة مضافة يشعر الاستقرار الوظيفي الأكبر، حيث أن المنظمات التي تسعى بالارتقاء هي المنظمات التي تهتم بالقيمة المضافة التي ينتجها العامل.

إدارة المعرفة و المداخل الادارية الحديثة

توافر المداخل الإدارية السابقة في المنظمة (الميزة التنافسية، الثقافة التنظيمية، القرار الاستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن، تكنولوجيا المعلومات، العدالة التنظيمية، الابتكار، الإبداع التنظيمي، و الموارد البشرية) يؤدي إلى تفعيل دور إدارة المعرفة. يمكن تصوير ذلك من خلال الشكل (29/2).

شكل رقم (29/2) إدارة المعرفة والظروف المحيطة



المصدر: الجاموس، عبد الرحمن (2013م)، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة مدخل تحليلي، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 207

الفصل الثالث

مفهوم التنافسية وتحليل البيئة التنافسية وإستراتيجيات التنافس

المبحث الأول: مفهوم التنافسية

المبحث الثاني: تحليل البيئة التنافسية

المبحث الثالث: إستراتيجيات التنافس

المبحث الأول: التنافسية: مفهومها، أسبابها، مستوياتها و أبعادها

مفهوم التنافسية

لم يتفق علماء الإدارة على تقديم تعريف محدد للتنافسية ، فقد عرفها مسدور بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين(مسدور، كمال رزيق فارس2003م) .

تمر أغلب الشركات حالياً بمرحلة جديدة من تطورها تميزها عدة عوامل، من بينها الاتجاه المتزايد للاندماج في ما يصطلح عليه باقتصاد المعرفة، وضرورة التأقلم مع خصوصياته؛ وهذا من منطلق أن مفهوم البقاء للأقوى الذي كان يسود فلسفة الشركات قد تغير تبعاً لظروف ومتطلبات العوامل الجديدة لبيئتها والمتمثلة فيما يطلق عليه أيضاً بمجتمع المعرفة، حيث أصبح بناءً على ذلك أن مفهوم الميزة التنافسية هو المرادف لمفهوم القوة، أي أن الميزة التنافسية هي القوة التي تضمن للشركة البقاء والاستمرار. وقد تعددت آراء الباحثين بالنسبة لتحديد ماهية هذا المفهوم، ويرجع سبب هذا التنوع في آراء إلى اختلاف الزوايا التي انطلق منها كل منهم في تحديد هذا المفهوم، كما أن هذا المفهوم يرتبط بالزمن، بمعنى أنه لكل ميزة تنافسية مدة زمنية محددة، قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لعدة سنوات (الدوي. الشيخ، شتاتحة عائشة2012م، ص807).

تتحدد تنافسية الشركة بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات والتحديات البيئية، فهي تجعل الشركة في مركز تنافسي أكثر وتعطيها القدرة على البقاء والاستمرارية والنمو، وتظهر تنافسية الشركة من خلال الاستغلال الأمثل والتميز لقد راتها وإمكاناتها، في تدعيم مركزها التنافسي ومواجهة تحديات المنافسة(محمد، جابر محمد 1990، ص20).

أسباب التنافسية:

ذكر (دراجي، عيسى2010م، ص16) عدداً من الأسباب أدت الى ظهور التنافسية وهي كما يلي:

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد انفتاح الأسواق بحركة التحرير،
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة المتغيرات نتيجة تقنية الاتصالات وتطور اساليب البحوث وغيرها.
- سهولة الاتصال وتبادل المعلومات بين مختلف الشركات، وفيما بين الوحدات وفروع الشركة بفضل آليات الاتصال.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في البحوث والتطوير.
- مع زيادة الطاقة الانتاجية، وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق الى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية لإشباع رغباتهم بأقل

تكلفة وأيسر شروطاً ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

مستويات التنافسية:

التنافس على صعيد الدولة يختلف عن التنافس على مستوى الشركة كما يختلف عن التنافس على مستوى القطاع. لذلك تم تقسيم التنافسية على ثلاثة مستويات كالآتي (رضوان، مصطفى احمد 2011م، ص 21) :

أولاً: تنافسية المشروع (الشركة):

حسب التعريف البريطاني الذي أورده (رضوان، مصطفى احمد 2011م، ص 21) تنافسية المشروع هي "القدرة على انتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل اكثر كفاءة من المنشآت الأخرى" ، و كما (رضوان، مصطفى احمد 2011م، ص 21) بأنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل اكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة، و يتم ذلك من خلال رفع انتاجية عوامل الانتاج الموظفة في العملية الانتاجية". ويمكن قياس تنافسية الشركة من خلال عدة مؤشرات أهمها (رضوان، مصطفى احمد 2011م، ص 46-47):

- الربحية.
- تكلفة التصنيع.
- الانتاجية الكلية.
- الحصة في السوق.

ثانياً: التنافسية على مستوى القطاع :

التنافسية على مستوى القطاع تعني قدرة منظمات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية، وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة و من أهم مؤشرات (مسعداوي، يوسف 2007م، ص 6) :

- الربحية الكلية للقطاع.
- ميزانه التجاري.
- محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر.
- أي مقاييس متعلقة بالتكلفة و الجودة.

ثالثاً: التنافسية على المستوى الحكومي (الدولة) :

عرف (الداوي. الشيخ، شتاتحة عائشة 2012م، ص 809) نقلاً عن Laura D . Andrea Tyson التنافسية الدولية على أنها "قدرة الدولة على انتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات الأسواق العالمية وتساعد في ذلك الوقت على

تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل الوطني، والعمل على الحفاظ عليها استمرارية هذا الارتفاع. كما عرفها (الداوي. الشيخ، شتاتة عائشة 2012م، ص809) أيضاً نقلاً عن المجلس الأعلى الأمريكي لتنافسية الصناعية بأنها "انتاج سلع وخدمات تلبي رغبات وأذواق المستهلكين في الأسواق الدولية، وفي نفس الوقت تستمر في زيادة الدخل القومي لمواطنيها".

أشار **Porter** إلى أن تنافسية الدولة مفهوم متعدد الجوانب فقد تؤخذ على أنها ظاهرة كلية داخل الاقتصاد تتأثر ببعض المتغيرات مثل أسعار الصرف وأسعار الفائدة وعجز الموازنة العامة للدولة، أو تعتمد على ملكية الموارد الطبيعية بوفرة، أو أنها دالة عكسية في تكلفة العمل كما قد تمثل التوازن الموجب للميزان التجاري، أو القدرة على إيجاد وظائف شاغرة وغيرها (الداوي. الشيخ، شتاتة عائشة 2012م، ص809).
أنواع التنافسية: ختلف الكتاب حول أنواع التنافسية كلاً حسب وجهة نظره لكن أهمها (منير، نوري 2006م، ص24-25):

- تنافسية السعر والتكلفة: تتمكّن الدول ذات التكاليف الأقل من تصدير السلع والخدمات الى الأسواق الخارجية بصورة أفضل.
- التنافسية غير السعرية: تعتبر التنافسية السعرية تنافسية نوعية والتي تعني النوعية والملائمة وتسهيلات التقديم والابتكار. فالدول ذات المنتجات المبتكرة وذات النوعية الأفضل للمستهلك تتمكّن من تصدير منتجاتها وخدماتها حتى لو كانت أعلى سعراً من السلع والخدمات المنافسة.
- التنافسية التقنية: تتنافس الشركات على صناعات وخدمات عالية التقنية.

أبعاد التنافسية:

يقسم (الداوي. الشيخ، شتاتة عائشة 2012م، ص808) أبعاد التنافسية الى بعدين، الأول يتحدد بالكفاءات والموارد التي تمتلكها الشركة والتي تشكل لها قدرات تنافسية، والثاني يتعلق بوضعيتها في السوق التي تتحدد من خلال طريققتها في التصرف والتعامل مع مكونات وأطراف السوق، وهذا ما يحدد لها الميزة التنافسية. ويمكن تناول ذلك كالآتي: -

1. **القدرات التنافسية :** تتمثل القدرة التنافسية في مختلف العوامل والقدرات الداخلية للشركة والتي تُمكنها من التنافس بشكل أفضل، وتحقق لها مكانة وموقع تنافسي ملائم، ويمكن للشركات تعظيم تنافسياتها من خلال اللجوء إلى التحالف والتعاون التجاري الذي يوفر لها موارد وامكانيات قد لا يُمكنها الحصول عليها في الحالة العادية وخاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا، ومهما اختلفت أساليب وطرق امتلاك قدرات التنافسية وتنميتها إلا أنه يبقى المصدر الأساسي لها هي الموارد وما تتميز به من حركة وندرة نسبية والقدرة على الاستغلال الأمثل لها (الداوي. الشيخ، شتاتة عائشة 2012م، ص808).

2. **الميزة التنافسية :** وهي تعكس مظهر الشركة في السوق، حيث تمثل تميز وتفرد الشركة عن باقي منافسيها في احد مجالات التنافس كالجودة أو التكلفة أو المرونة أو السرعة في التسليم، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل والتميز لقدرات الشركة التنافسية(الداوي. الشيخ، شتاحة عائشة 2012م، ص808). عرفها على السلمي بأنها "هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للشركة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"(السلمي، علي 2001م، ص104). كما عرفها نبيل مرسي بأنها "ميزة أو عنصر تفوق للشركة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس"(خليل، نبيل مرسي 1998م، ص 37). وعرفها الروسان أيضاً بأنها "تلك الخاصية النسبية التي تمتلكها الشركة وتجعلها تتفوق على المنافسين والمستندة على القدرات الداخلية للشركة، وتحقق منفعة مدركة من قبل المستهلكين وتدوم لفترة طويلة"(الروسان، محمود محمد 2007م، ص141).

أما أبعاد الميزة التنافسية: حسب رأي(دراجي، عيسى 2010، ص12) للميزة التنافسية بُعدان هما:

- التكلفة الأقل: وتعني قدرة الشركة على تصميم، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة، مما يؤدي الى تحقيق عائد أعلى.
- تمييز المنتج: ويعني قدرة الشركة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل وجودة أعلى.

وللتمكن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية لأعمالها لابد من تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها، بما تمتلكه من قدرات مع مراعاة أبعاد التنافس وتحقيق أكبر قدر من اشباع حاجات المستهلكين والمحافظة على هذه الميزة لأطول فترة ممكنة.

المبحث الثاني: تحليل البيئة التنافسية

مفهوم البيئة:

تعمل منظمات الأعمال اليوم في ظل بيئة تتصف بسرعة التغير، و توافر تقنيات الإعلام والاتصال، الإبداع، اليقظة الاستراتيجية، الذكاءات المتعددة، منتجات جديدة و إدارة المعرفة. و بحركية دائمة يصعب التنبؤ باتجاهاتها ومن ثم فإن التعامل مع هذه البيئة يتطلب من الشركات محاولة فهم هذه التغيرات من جهة و محاولة تحديد آثارها السلبية من جهة أخرى. وحتى تستطيع الشركة المعنية أن تنمو وتستمر عليها أن تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها، حيث تقوم من وقت لآخر بعمل مسح لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص الموجودة في تلك البيئة بغرض الاستفادة منها، و تحديد التهديدات لتحديد ما أو مواجهتها. كما تقوم أيضا بفحص بيئتها الداخلية لتحديد عناصر القوة بهدف الاستفادة منها في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، وعناصر الضعف بهدف معالجتها حتى تكون الشركة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وتطور لنفسها ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة والتفوق على الآخرين (حريم، حسين 2009م).

وتعرف البيئة بأنها مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالشركة ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على الطريقة التي تعمل بها، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لاستمرار عملها مثل المواد الخام، العمال المؤهلون لإنتاج السلع والخدمات، المعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستخدمة أو تقرير إستراتيجيتها التنافسية، وطرق دعم أصحاب المصالح الخارجيين في الشركة (Jones, Gareth R.2004). عرفها (أبو قحف، عبد السلام 1997م، ص69) بأنها "مجموعة من القيود التي تحدد سلوك الشركة، كما أن البيئة تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء الشركة أو تحقيق أهدافها".

أنواع البيئة Kinds of Environment

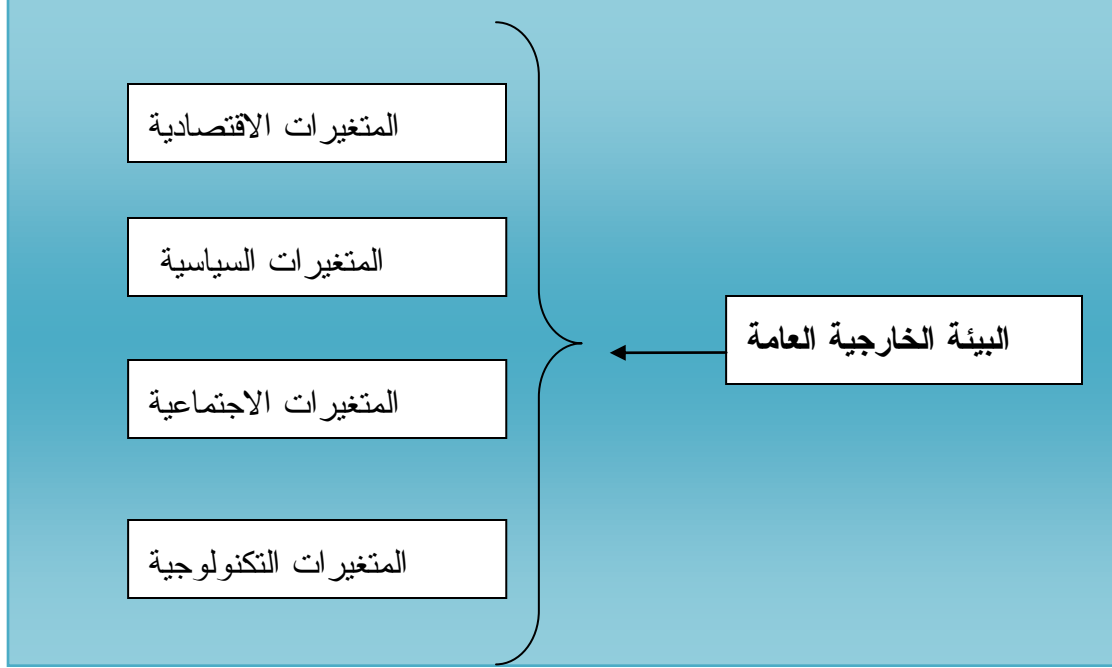
تتفاعل كل الشركات على اختلاف أنواعها وأحجامها و أنشطتها مع البيئة الخارجية لها وخاصة مع بعض مكوناتها ذات العلاقة بعمل وطبيعة تلك الشركات حيث إن طبيعة هذا التفاعل تشتد وتصبح أكثر وضوحاً مع مكونات معينة ذات أهمية مباشرة للشركة وفي مرحلة زمنية معينة تمر بها تلك الشركة (الخفاجي، علي كريم 2011م، ص7). فالشركة التي تعمل على تطوير خطوط الإنتاج فيها هي أكثر اهتماماً بالتكنولوجيا من منظمة أخرى لا تعمل على إدخال مثل هذا التطوير وهناك تفاعلات أخرى مع بعض مكونات البيئة (مثل العملاء) ذات أهمية مباشرة للشركة (الخفاجي، علي كريم 2011م، ص7). وقد أمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من البيئة وهي:

1. البيئة الخارجية العامة General Environment .
2. البيئة التنافسية (البيئة الخارجية الخاصة) The Competitive Environment
3. البيئة الداخلية Internal Environment

البيئة الخارجية العامة General Environment

البيئة الخارجية العامة هي مجموعة المتغيرات أو العناصر في البيئة الخارجية التي تؤثر على جميع الشركات في البيئة العامة ولا تستطيع أي شركة أن تسيطر عليها سيطرة كاملة، ويمكن توضيحها كما في الشكل التالي:

شكل رقم (1/3) مكونات البيئة الخارجية العامة



المصدر: استخلاص من إديبات الدراسة.

أولاً: المتغيرات الاقتصادية Economic Variables

يقصد بها المتغيرات الاقتصادية التي تتعلق بالقرارات التي تتخذ لتنظيم وإستقرار الاقتصاد. تتأثر الشركات بالمتغيرات الاقتصادية المحلية والعالمية مثل: التضخم، معدلات الفائدة، الكساد، الميل للانفاق، البطالة، سعر الصرف، الضرائب، السياسات النقدية والمالية وغيرها من المتغيرات. فمثلاً ارتفاع معدل التضخم يعتبر فرصة للشركات ذات المركز المالي القوي، زيادة معدل البطالة يعتبر فرصة للشركات للحصول على عمالة ذات أجر منخفض، و انخفاض معدلات الفائدة فرصة للشركات للتوسع (عوض، محمد أحمد 2004م، ص95).

ثانياً: المتغيرات السياسية (الحكومية) Political Variables

يقصد بها السياسة العامة للدولة وقراراتها وخططها وتوجهاتها مثل: الضرائب والرسوم، العلاقات الدولية، الاستقرار السياسي، جماعات الضغط السياسي، الإعفاءات الجمركية وغيرها. فمثلاً المنح والتسهيلات لصناعة معينة، أو إعفاءات ضريبية تمكن الشركات المحلية من المنافسة، بالتالي تعتبر فرص للشركات المحلية وفي نفس الوقت تهديدات للشركات الاجنبية التي تعمل في المجال نفسه.

يهتم واضعو الاستراتيجيات في الشركات بالمتغيرات السياسية باعتبار ما تفرزه من فرص وتهديدات هامة. ويستخدم الاستراتيجيون عدة طرق للحصول على معلومات عن المتغيرات مثل الندوات، التصريحات المحلية والأجنبية، الجرائد، نشرات الاخبار، والتحليلات الاقتصادية والانترنت (عوض، محمد أحمد 2004م، ص101-103).

ثالثاً: المتغيرات الاجتماعية Social Variables

يقصد بالمتغيرات الاجتماعية مثل القيم، الأعراف، التقاليد، مستوى الثقافة والتعليم، الخصائص السكانية والمكانية والحضارية السائدة في البيئة المحلية أو العالمية. فالتغير قد يكون ايجابياً حيث يولد فرص لبعض الشركات أو سلبياً يمثل تهديداً لها. فمثلاً زيادة عدد المواليد فرصة للشركات المنتجة من زيادة الانتاج وفي نفس الوقت زيادة نسبة الوفيات تؤثر سلباً على الشركات المنتجة (عوض، محمد أحمد 2004م، ص100).

رابعاً: المتغيرات التكنولوجية Technological Variables

تمثل التكنولوجيا مجموعة من الأنظمة والأساليب المادية والفكرية المستعملة في تحويل المدخلات إلى مخرجات. كما تمثل مجموعة المفاهيم والخبرات والأدوات والتي تمثل فرصاً أو تهديدات للشركات. فمثلاً اكتشاف لمنظمة معينة يعتبر فرصة لها وفي نفس الوقت يعتبر مهدداً للشركات المنافسة لها. كما ان استخدام التكنولوجيا يمكن الشركة من التوسع والريادة وتطوير منتجاتها. تقادم التكنولوجيا المستخدم للشركة مقارنة بما يستخدمه المنافسون يعتبر مهدداً لها. عادة ما يؤثر التقدم التكنولوجي على الشركات الصغيرة التي لا تستطيع الحصول على تكنولوجيا جديدة مستخدمة عند المنظمات الكبيرة. كما أن درجة تأثير المتغيرات التكنولوجية تختلف من صناعة لآخرى (عوض، محمد أحمد 2004م، ص104-105).

إن مراعاة متغيرات البيئة المختلفة التي تؤثر على أداء المنظمات بمختلف أهدافها يضمن للمنظمة الاستمرار والنمو.

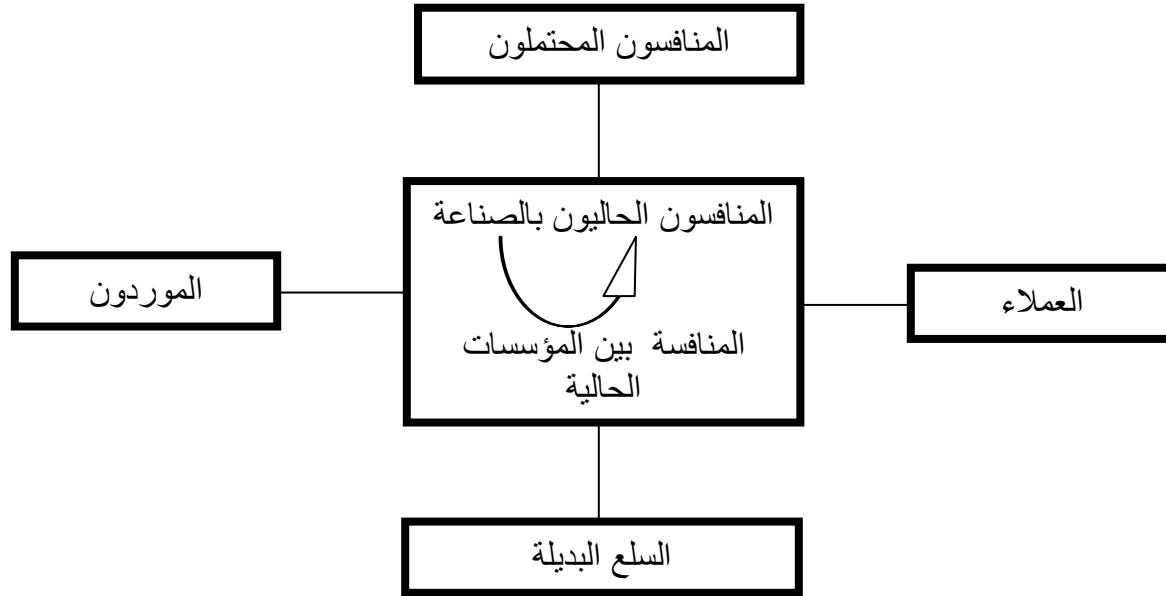
البيئة التنافسية The Competitive Environment

تتضمن البيئة التنافسية المتغيرات التي تؤثر على الشركة وعلى غيرها من الشركات التي تنتج منتجات متشابهة أو بدائل لبعضها. ويطلق عليها أيضاً البيئة الخارجية الخاصة، لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها الشركة وتتنافس فيها مع غيرها من الشركات. متغيرات البيئة التنافسية يمكن أن تؤثر ايجاباً أو سلباً على حصة الشركة وربحها ومركزها التنافسي (عوض، محمد أحمد 2004م، ص106).

يمكن تعريف البيئة التنافسية بأنها المحيط الذي تعمل فيه المنظمة مع غيرها من الشركات، وتتابع فيه أنشطة المنافسين بشكل عام وفي القطاع على وجه التحديد، كما تلبي فيه رغبات العملاء وتستطيع من خلاله تحقيق الميزة التنافسية.

تتكون البيئة التنافسية من عدة متغيرات يمكن توضيحها وفقاً لتحليل (Porter 1998, P:4) وهي: العملاء، المنافسون المحتملون، القوى العاملة، الموردون، المنتجات البديلة و المنافسون الحاليون. يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (2/3) مكونات البيئة التنافسية وفقاً لنموذج Porter



المصدر: هانجر. جيه دافيد، ويلين. توماس إل 2014م، ركائز الإدارة الاستراتيجية، توزيع مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، ص71.

تستطيع الشركات الكبيرة التأثير على البيئة التنافسية إلى حد ما. فمثلاً تستطيع أن تؤثر في تحديد السعر، مستوى التكنولوجيا، الأجور، نفقات الإعلان وغيرها. الشركات الصغيرة غير قادرة على تحديد ذلك. تختلف المتغيرات من صناعة لأخرى فمثلاً المنافسون يمثلون المتغير المهم في صناعة معينة في حين تكون السلع البديلة ذات تأثير أكبر في صناعة أخرى (عوض، محمد أحمد 2004م، ص106-107). يمكن تفصيل متغيرات البيئة التنافسية كالآتي (الحاكم، على عبدالله 2010م، ص125-138):

1. **العملاء** : يتم تحديد العملاء وتحديد احتياجاتهم و العمل على توفيرها من قبل الشركة. على الشركة معرفة سلوك المستهلكين لتعديل منتجاتها للتوافق مع أذواقهم. المستهلكون يختلفون في احتياجاتهم وقدرتهم الشرائية واستعدادهم للشراء بالتالي، لابد للشركة من تقسيم المستهلكين إلى قطاعات حسب الطلب والظروف والتفضيلات. كما يتعين لها دراسة العوامل الديمغرافية للتمكن من تحديد حجم الطلب في المستقبل. ثم من بعد ذلك تصميم المنتجات حسب القطاعات. وتتأثر قوة العملاء التفاوضية بكل من: حجم المشتريات من القطاع، منتجات القطاع

تمثل حصة مهمة من تكاليف العميل، نمطية منتجات القطاع، ضعف ربحية العملاء، العملاء يشكلون تهديداً للتكامل الخلفي، أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات العملاء، امتلاك العملاء لمعلومات كاملة. يختلف طلب الأفراد من طلب الصناعات، وعلى الإدارة الاستراتيجية تصنيفهم الى قطاعات والانتاج لهم بناءً على مواصفات، لأنهم يتفوقون بالمعرفة العالية للمنتجات (الحاكم، على عبدالله 2010م، ص 125).

2. **المنافسون المحتملون:** قد يشكل دخول منظمات جديدة خطراً على الشركات العاملة في القطاع، ذلك وفقاً لما يتوفر لها من موارد ضخمة و قدرة على اقتحام السوق. حيث تتجلى هذه القدرات في شكل أسعار عرض منخفضة، ومن ثمة تؤثر على مردودية القطاع ككل. وتحدد درجة خطورة المنافسين المحتملين من خلال نوعية موانع الدخول التي يفرضها القطاع وردود أفعال المنافسين الحاليين وتتلخص موانع الدخول في الآتي (الحاكم، على عبدالله 2010م، ص 128-132):

- اقتصاديات الحجم: قد يحجم المنافسين المحتملين من الدخول لسوق الصناعة اذا كان ذلك يقتضي منهم الدخول بحجم كبير أي تحمل تكاليف عالية في الأسعار.
- تمييز المنتج: يتطلب تمييز المنتج صرف مبالغ طائلة من قبل الشركة حتى تستطيع جذب العملاء وتغيير الذوق. قد تتجح الشركة في ذلك أو قد تفشل وفشلها يعد تهديداً لها بالخروج من الصناعة.
- الحاجة إلى رأس المال: الدخول في الصناعة يحتاج الى صرف واستثمار موارد مالية ضخمة لتحسن موقف الشركة من حيث الابتكار و التميز في مواجهة المنافسين. قد تكون هذه النفقات عقبة للشركة في الدخول، لانها لا يمكن استردادها وبالتالي تمتنع عن الدخول في الصناعة.
- الأوضاع غير المناسبة من حيث التكاليف: الشركات الموجودة في السوق قد تكون لها مزايا غير متوفرة للشركات التي ترغب في الدخول الصناعة. ومن أمثلة هذه المزايا إمكانية الحصول على المواد الخام من موردين مميزين ذوي تسهيلات أفضل، اغتنائها تكنولوجيا مميزة أو انفرادا بإعانات حكومية. ترتبط هذه المزايا بمنحني التعلم ومنحنى الخبرة.
- الوصول إلى قنوات التوزيع: يحتاج المنافسون المحتملون الى تأمين العمل مع منافذ توزيع معينة ليصل الى المستهلك النهائي. بما يضمن كفاءة وسرعة توزيعها مقارنة بالشركات المنافسة. قد يصعب على المنافسين المحتملين الوصول الى قنوات التوزيع اذا كان عدد التجار محدوداً، ارتباط التجار بالمنافسين الحاليين وغيرها.
- السياسات الحكومية: قد تكون هناك سياسات حكومية تشكل موانع للوصول لبعض الصناعات إلا بترخيص أو إجراءات بموجبها تتحدد حصة معينة. هذه الموانع تحد من دخول المنافسين الجدد الذين لا يلتزمون بهذه القيود.

3. رأس المال البشري:

يعتبر تحليل رأس المال البشري من الأمور الضرورية التي تساعد في الحصول على العمالة والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف واستراتيجيات الشركة. ومن الجوانب ذات الصلة التي ينبغي دراستها في هذا الصدد: تأثير العلاقات التعاقدية، درجة توافر العمالة المطلوبة، القضايا الخاصة بالعاملين، وتفاوت الدور الذي تلعبه النقابات العمالية من دولة لأخرى. قد تواجه الشركة بعض المحددات في الحصول على احتياجاتها من القوى العاملة حيث نجد في بعض الدول يتم الرجوع إلى الجهة المختصة بشئون العمال بالتالي تتخفف مقدرة الشركة على الاختيار الجيد للعاملين. في حالة توافر قوى عاملة بكفاءات ومقدرات ضعيفة يمثل ذلك تهديداً للشركة (الحاكم، على عبدالله 2010م، ص 136).

4. الموردون:

يمكن النظر للموردين على أنهم يمثلون مهدداً للشركة عندما تكون لديهم القدرة على السيطرة على أسعار المدخلات. وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت جملة من الشروط و المتمثلة في درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن، غياب المنتجات البديلة، القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما، يمثل المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع المشتري، تمييز المنتج أو وجود تكلفة التبديل، و تهديد التكامل الأمامي (الحاكم، على عبدالله 2010م، ص 135-136).

5. السلع البديلة:

ظهور منتجات بديلة من شأنه يشكل قيوداً على أسعار الشركة و من ثم خفض الأرباح. بالتالي ظهور سلع بديلة يمثل تهديداً للشركة اذا وضعت حداً أعلى للأسعار التي يتحملها المشتري (الحاكم، على عبدالله 2010م، ص 132).

6. المنافسون الحاليون:

تأخذ المنافسة بين المنافسين الحاليين في القطاع أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات وتقديم الضمانات الملائمة للعميل. ويرجع وجود شدة المنافسة إلى أن هناك عدداً من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعون إلى تحسين موقعهم، حيث يرون إمكانية ذلك. وللعمليات التي تعتمد عليها المؤسسات ضد المنافسة آثار على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات. وتوصف المنافسة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة. وتنتج شدة المنافسة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية و المتمثلة في: عدد المنافسين في القطاع، بطء نمو قطاع النشاط، التكاليف الثابتة، غياب التمييز، الرّفْع من الطّاقة الإنتاجية، منافسون مختلفون في التّصور، حواجز الخروج.

هناك بعض الأسئلة التي تعتبر بمثابة مؤشرات لقياس البيئة التنافسية و ينبغي على أي منظمة أن تجيب عنها بدقة وهي (الماضي، محمد المحمدي 2007م، ص 159-160):

- ماهي جوانب القوة الأساسية لمنافسينا؟

- ماهي جوانب الضعف الرئيسة لمنافسينا؟
- ما هي الأهداف والاستراتيجيات الرئيسة لهم؟
- كيف يتصرف المنافسون حيال الظروف البيئية المختلفة التي تؤثر على الصناعة؟
- ما هو التصرف الأكثر احتمالاً لمنافسينا تجاه إستراتيجياتنا البديلة؟
- ما هو وضع منتجاتنا في مقارنة منتجات منافسينا؟
- إلى أي درجة تدخل منشآت منافسة جديدة وتخرج أخرى قديمة؟
- ما هي العناصر الأساسية التي تشكل الوضع التنافسي الراهن؟
- كيف تغيرت مراكز المنافسين من حيث الأرباح والمبيعات في السنوات الأخيرة ولماذا؟
- ما هي طبيعة العلاقات مع الموزعين والموردين في هذه الصناعة؟
- إلى أي درجة يمكن التوصل إلى منتجات بديلة يمكن أن تهدد المنافسين في هذه الصناعة؟

أهمية تحليل البيئة الخارجية :

تحليل البيئة الخارجية له أهمية كبيرة للشركة كما يساعدها في صياغة الاستراتيجية ويمكن يمكن توضيح ذلك فيما يلي (داودي، الطيب 2007م، ص57):

1. توفير المعلومات : وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى توفيرها وعلى ضوءها تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها لكن ينبغي على الإدارة التأكد من مصداقية معلوماتها.
2. في صياغة الأهداف :الأهداف التي يجب تحقيقها، تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي يساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف.
3. صياغة استراتيجية الموارد : يساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها.
4. النطاق والمجال المتاح أمام الشركة : تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه وأساليبه وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على الشركة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقاتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة، سواء كانت تمثل إمداد بالنسبة لها أو مستقبل تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها ونشاطاتها.

5. تسهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع و العملاء اللذين تتعامل معها وذلك من خلال القيم السائدة، كما تسهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الانتاجي و الاستهلاكي للأفراد والمجتمعات، والممثلين لعملاء الشركة مما قد يحدد خصائص المنتجات وأسعارها، وتوقيت إنتاجها وتسويقها .

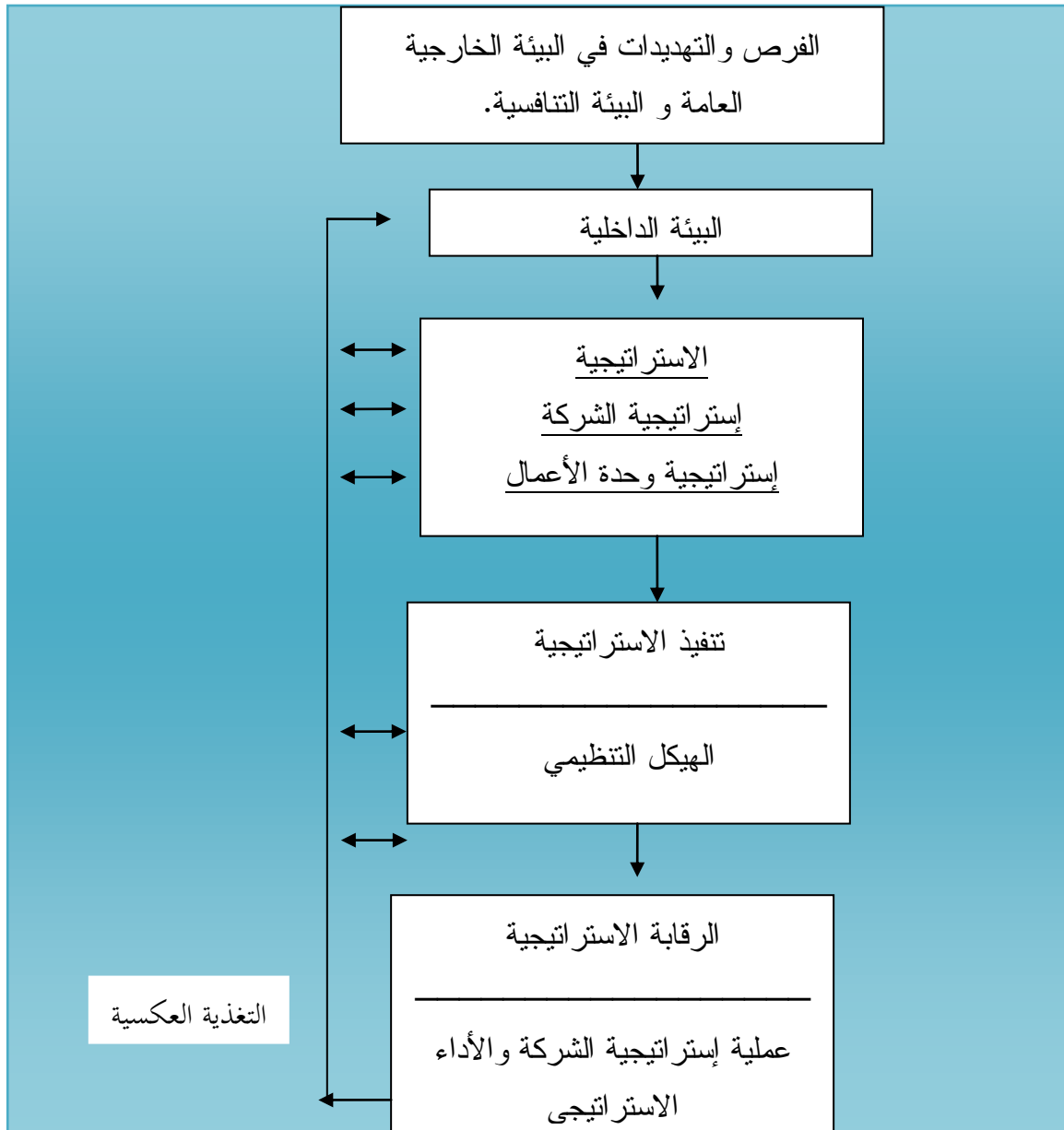
6. تساعد في صياغة رسالة الشركة ومجال عملها.

7. تبين الفرص التي يمكن اقتناصها.

8. المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.

يمكن تصور أهمية تحليل البيئة الخارجية للشركة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (3/3): أثر البيئة التنافسية على الشركة



Wright, Roll, and Parnell, strategic management, Concepts, prentice- Hall Inc 1998, p32

المصدر:

مصادر جمع البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية

تقوم الشركات بجمع البيانات والمعلومات من البيئة الخارجية سواءً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك بغرض تحديد الفرص، معرفة المخاطر التي تواجهها و وضع سياسات لتجنبها، و استخدام هذه المعلومات والبيانات في تنمية وتطوير الاستراتيجيات البديلة وهناك العديد من مصادر جمع البيانات والمعلومات منها (أبو قحف، عبد السلام 1997، ص 132-133):

1. المصادر الثانوية المكتوبة: وهي عبارة عن البحوث المنشورة، التقارير الحكومية، المجالات و الصحف، المراجع و المجالات العلمية، والتقارير والأبحاث الصادرة من الجمعيات أو المراكز الاستشارية أو الاتحادات التجارية والصناعية والأنترنت.

2. المصادر الثانوية الشفهية: يمكن الحصول على المعلومات من أجهزة الإعلام المرئية والمسموعة و من رجال البيع في الشركة أو من أصدقائهم أو العاملين في منظمات أخرى.

3. مصادر المعلومات الأولية: يتم جمع المعلومات الأولية من خلال المقابلات والاجتماعات بين الشركة وأطراف أخرى من خارج الشركة وتجمع المعلومات من خلال قوائم الاستقصاء.

4. التجسس الصناعي والتجاري: يتم الحصول على المعلومات مكتوبة أو شفهية ومن أساليب التجسس: رشوة بعض العاملين لدى المنافسين أو الموردين، الإعلان عن وظائف بالشركة لدخول بعض العاملين في الشركات الأخرى المعاينة والحصول منهم على معلومات دون الرغبة في تعيينهم، استئجار أحد الموظفين أو تعيينه مؤقتاً للحصول على معلومات معينة، تحليل منتجات المنافسين، محاولة الدخول في نشاط تجاري مشترك مع الشركات الأخرى، تعيين الموظفين السابقين للشركات الأخرى، متابعة تقارير البيع للوكلاء والموردين، سرقة التصميمات والنماذج للشركات المنافسة، الحصول على مستندات القضايا القانونية للمنافسين، و الحصول على التقارير المالية للمنافسين.

5. الحاسوب: يمكن جمع البيانات من خلال الحاسب الآلي وتبويبها وتحليلها. ويمكن الاستعانة ببرامج نظم تدعم القرارات الإدارية في التخطيط الاستراتيجي. تستخدم هذه النظم لمعرفة الفرص والمهددات للشركة كما يمكن استخدامها في متابعة المنافسين من حيث الأداء المالي (تبيدي، محمد حنفي 2012م، ص 112).

يمكن القول أن على المنظمات الاهتمام بجمع المعلومات عن البيئة الخارجية العامة والخاصة للاستفادة منها في تحديد الفرص والمهددات لتحبيدها والاستفادة من المعلومات في بناء وتطوير الاستراتيجيات.

التنبؤ بمتغيرات البيئة

هنالك العديد من الأساليب التي تستخدم للتنبؤ بالبيئة، ويمكن تقسيمها الى أساليب وصفية وأساليب كمية، وسيتم تناولها على النحو التالي:

1. أساليب وصفية:

الاساليب الوصفية هي أساليب تقوم على الخبرة والتقدير الشخصي للأفراد داخل وخارج الشركة وحسب المستوى الهرمي للقرارات ومنها (ماهر، أحمد2008م، ص121):

الحدس والخبرة: وتعتبر من الأساليب الوصفية الأكثر شيوعاً في القيام بعملية التنبؤ والمتعلقة بالقرارات اليومية، لأنها قرارات سريعة النتائج ومدى الاستجابة عال، وفيها يعتمد متخذ القرار كلياً على خبرته وتقديره أكثر من النماذج العلمية والإحصائية(ماهر، أحمد2008م، ص121).

طريقة دلفي: أساس هذه الطريقة هو اشتراك عدد معين من الخبراء أو المديرين لديهم الخبرة في الموضوع في عملية التنبؤ بظاهرة معينة وذلك عن طريق مراسلة تتم بالمراحل الآتية(ماهر، أحمد2008م، ص121):

i. يتم اختيار شخص يكون مسؤولاً عن مهمة القيام بعملية التنبؤ ويسمى بالمنسق يتميز هذا الأخير بدرجة عالية من الخبرة والمعرفة بالظاهرة محل التنبؤ.

ii. يقوم المنسق بإرسال استفسارات إلى الخبراء في صورة قائمة أسئلة لإبداء الرأي حول الظاهرة محل التنبؤ.

iii. عند وصول الإجابات التحريرية من قبل الخبراء يقوم المنسق بدراسة لكل المراسلات وتبويب الإجابات ثم إرسال استفسارات لهؤلاء مع تزويدهم بالمعلومات المتجددة والمستوحاة من قبل بعض الخبراء المشاركين في عملية التنبؤ ثم يطلب منهم إبداء الرأي حول الظاهرة مجدداً مع توضيح المبررات.

iv. يتم تكرار الخطوة السابقة عدة مرات حتى يتم التوصل إلى درجة كبيرة من الاتفاق في تقديرات الخبراء حول الظاهرة محل الدراسة.

من مزايا طريقة دلفي أنها- تسهم في الاستفادة من آراء مجموعة كبيرة من الخبراء المختصين وبانخفاض التكلفة المادية نتيجة تبادل الآراء عن طريق المراسلة و الانفراد والحيادية وعدم التأثير نتيجة لعدم الاجتماع. من عيوبها أنها تستغرق فترة زمنية طويلة في عملية اتخاذ القرارات.

أسلوب العصف الذهني: وفقاً لهذه الطريقة يتم عرض موضوع النقاش على أعضاء الجلسة للإدلاء بآرائهم حول الموضوع. ولكي تتجح هذه الجلسات لابد من توافر أربعة شروط هي(القطامين، أحمد عطا الله2002م، ص87) و(خبراء بمبك2004م، ص61):

i. تأجيل تقييم الأفكار الى ما بعد جلسة توليد الأفكار،

ii. ينبغي تشجيع كل الأفكار التي تطرح في الجلسة،

iii. ينبغي تنمية الأفكار المطروحة بإضافة عناصر جديدة أو حذف بعض العناصر لتتكامل أفكار الأفراد في الجلسة

2. الأساليب الكمية:

تعتمد الأساليب الكمية على استخدام النماذج الرياضية في تحليل المتغيرات الخاصة بالشركة عند توفر البيانات اللازمة ومن الطرق المستخدمة في ذلك (كاسب. سيد، على، محمد فهمي 2009م، ص 333-334):

- **طريقة المتوسطات المتحركة:** وهي أكثر النماذج استخداماً، حيث تستخدم عند التنبؤ بقيمة متغير ما لفترة زمنية، فهي عبارة عن سلسلة من الأوساط الحسابية لعدد محدود من البيانات الزمنية ويقدر المتوسط عن طريق حذف قيمة سنة وإضافة السنة التالية وذلك بصورة مستمرة حتى تكتمل القيم كل السلسلة (كاسب. سيد، على، محمد فهمي 2009م، ص 333).

- **طريقة تحليل الانحدار الخطي البسيط:**

يتم استخدام النماذج الخاصة بالانحدار البسيط لمعرفة الاتجاه العام للسلسلة الزمنية الخاصة بالظاهرة محل التنبؤ، ومن ثم يتم التوقع مستقبلاً بامتداد خط الانحدار والهدف منها توضيح العلاقة بين متغيرين فقط أحدها مستقل والآخر تابع (كاسب. سيد، على، محمد فهمي 2009م، ص 334).

- **طريقة تحليل السلاسل الزمنية:** تقوم هذه الطريقة على فرض ما حدث في الماضي سوف يتكرر في المستقبل، فالعلاقة بين المتغيرات تظل ثابتة وهذا يخالف الواقع حيث تتصف البيئة بسرعة التغير. بالتالي المستخدم لهذا الأسلوب يمكن إجراء تعديلات على نتيجة التنبؤ (السيد، إسماعيل محمد 1998م، ص 156).

تقييم الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية

ينبغي على واضعي الاستراتيجيات مسح البيئة الخارجية قبل وضع الاستراتيجية للتعرف على الفرص والتهديدات. تشخيص البيئة الخارجية يتطلب من المدير اتخاذ قرار من واقع البيانات عن مجموعات المعلومات التي يعتقد بضرورة تجاهلها. وتتأثر عملية تقييم البيئة بعوامل مختلفة منها تصرفات الموردين، و تصرفات المنافسين (غراب، كامل السيد 1994م، ص 93).

العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية

هناك عدد من العوامل التي تحكم كفاءة البيئة الخارجية منها (المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح 1988م، ص 124):

أ. تغير أو ثبات عوامل البيئة: كلما كانت عوامل البيئة سريعة التغير صعب تحليلها. لكن اذا اتسمت بالثبات النسبي فسيكون تحليلها أبسط وأيسر.

ii. تعدد وتنوع عوامل البيئة: كلما زادت درجة تنوع وتعقد البيئة صعب تحليلها واحتاج الأمر الى أساليب رياضية وإحصائية في التحليل.

iii. تكلفة الحصول على معلومات تخص البيئة: قد تتعدد وتتوسع المعلومات لكن يصعب الوصول إليها أو وجود عوائق تحد من الوصول إليها مثلاً ارتفاع التكاليف يمكن أن يشكل عائقاً في الحصول عليها.

iv. الكفاءات والوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات: الكفاءات الإدارية من أكثر العوامل أهمية التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الى جانب توافر الوسائل والأدوات التي تستخدم في التحليل. كلما توافرت الأدوات والكفاءات أمكن ذلك تحليل البيئة بصورة أدق، و العكس في حالة عدم توافر الكفاءات والأدوات.

البيئة الداخلية Internal Environment

البيئة الداخلية هي العوامل أو المتغيرات المؤثرة على الشركة من داخلها وتقسم في العادة إلى ثلاثة أقسام هي: البناء التنظيمي، ثقافة الشركة، الموارد المتاحة من موارد مالية، وموارد بشرية، وموارد تسويقية، وموارد البحث والتطوير، ونظم المعلومات الإدارية. تحليل البيئة الداخلية يمكن الشركة من معرفة جوانب القوة والضعف لدى الشركة، معرفة نقاط القوة والضعف مهمة في الاستفادة من الفرص و تجنب التهديدات الخارجية. وباعتبار أن الشركة لا يمكن أن تكون لها جوانب قوة في جميع مجالاتها الداخلية فإنه من الضروري محاولة الاستفادة من جوانب القوة التي لديها، وتحويلها إلى مزايا تنافسية للشركة. يمكن التعرف على عناصر البيئة الداخلية على النحو التالي (القطامين، أحمد عطا الله 2002م، ص64):

أولاً: الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي تقوم منظمات الاعمال من خلالها بتوزيع الأفراد على المهام الوظيفية، وتوزيع سلطة اتخاذ القرار في الشركة، وتنسيق جهود الأفراد والأقسام من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بالشركة، وفي هذا الإطار أشار (القطامين، أحمد عطا الله 2002م، ص136) نقلاً عن (Galbraith & إلى تدعيم القدرة التنافسية للشركة.

هناك عدة أشكال للهيكل التنظيمي هي: الهيكل التنظيمي البسيط، الهيكل التنظيمي حسب الوظائف، الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام وهيكل المصفوفة (تبيدي، محمد حنفي محمد نور 2012م، ص124-127).

- الهيكل التنظيمي البسيط و يتكون من مستويين هما: مستوى الإدارة العليا ممثلة في المدير والمستوى الثاني ممثل في العاملين. هذا الهيكل يناسب الشركات صغيرة الحجم والمتخصصة في انتاج منتج واحد. فالعلاقة التنظيمية بسيطة تتم مباشرة من المدير للعاملين دون وساطة. غالباً ما يرافق الهيكل البسيط الشركات عند نشأتها لكن مع التوسع يصبح غير مناسب.

- الهيكل التنظيمي حسب الوظائف: وفقاً لهذا الهيكل يتم تقسيم العمل حسب التخصص، حيث يتم إضافة مستوى إداري جديد بين المدير والعاملين للإشراف والتنسيق. يتناسب هذا الهيكل مع الشركات الكبيرة نسبياً.

- الهيكل التنظيمي حسب الفروع: حسب الهيكل تتكون الشركة من عدة فروع لكل فرع مديرٌ مسئول عن الإدارة ويرأس مديري الإدارات المختلفة تسويق، انتاج، مالية وغيرها. تتصف هذه العملية الإدارية بالتعقيد الشديد أحياناً. تعد الشركات ذات الهيكل التنظيمي حسب الفروع بيئة مناسبة لتبني التخطيط والإدارة الاستراتيجية.

- الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام: مع زيادة حجم الشركات تصبح هناك صعوبة في الرقابة. لذا يفضل تقسيم الشركة الى أقسام يتم تعيين رئيس لكل قسم يلتزم بإرسال تقرير دوري بشكل مباشر لمدير الشركة.

- هيكل المصفوفة: عبارة عن هيكل يحتوي على اثنين أو أكثر من خطوط السلطة، اثنين من خطوط سلطة الميزانية واثنين من مصادر الأداء والمكافأة. تتكون المصفوفة من خلايا كل خلية تعبر عن مزيج من السلطة المتعلقة بمجال العمل و السلطة المتعلقة بالوظيفة. يعتبر هيكل المصفوفة نظام لحل الصراع، لانه يؤدي الى اقتسام السلطة والتفاوض بشأن الأولويات وتخصيص الموارد.

ثانياً: ثقافة الشركة: هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف التي يعتنقها الأفراد والجماعات في الشركة، وهذه الثقافة توجه قرارات وسلوك أعضاء الشركة.

تمثل ثقافة الشركة عنصراً أساسياً في تحديد كفاءة الأداء، فقد تكون عاملاً إيجابياً مساعداً للإنجاز أو قد تكون عاملاً سلبياً معوقاً للأداء(السلمي، علي1995م، ص165). إذا كانت الثقافة التنظيمية إيجابية فإنها تؤدي بعض الوظائف الهامة في الشركة منها(القطامين، أحمد عطاء الله 2002م، ص78):

- تمنح العاملين في الشركة شعوراً بالهوية الخاصة المتميزة،
- تساعد على تنمية الولاء والالتزام للشركة كحالة موضوعية خارج الحاجات الذاتية المرتبطة بالمصالح الشخصية،
- تضيف عناصر تساعد الشركة على تعميق الاستقرار فيها،
- تشكل مرجعية للعاملين في الشركة.

ثالثاً: الموارد: هي الموارد المالية والبشرية والطبيعية والتكنولوجية والمعلوماتية، من خلال هذه الموارد يمكن تقييم قدرة الشركة في الاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات لتحقيق الميزة التنافسية. هذه الموارد قد تختلف من منظمة الى أخرى من حيث القوة والكفاءة والتأثير(الحاكم، على عبدالله 2010م، ص 151-152).

أهمية تحليل البيئة الداخلية

تتبع أهمية تحليل البيئة الداخلية من الآتي (داودي، الطيب 2007م، ص 58):

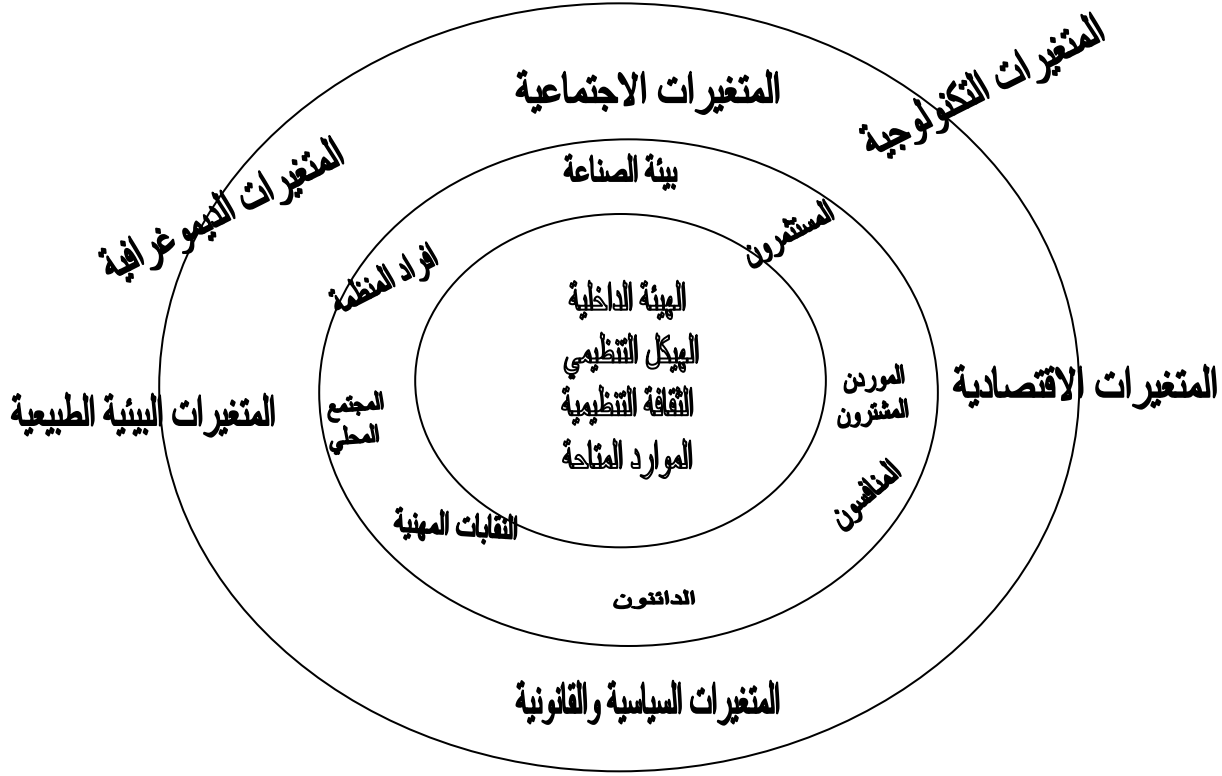
1. يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية حيث تتعرف الشركة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علمياً والتحكم في عوامل الانتاج.
2. يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.
3. الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدماً من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق.
4. معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن الشركة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.
5. معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.
6. معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على منظماتهم.
7. معرفة سمعة الشركة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك.
8. مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.
9. يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي.

تقييم البيئة الداخلية:

بعد معرفة إمكانات الشركة الداخلية ينبغي تقييم هذه الإمكانيات لمعرفة نقاط القوة والضعف في الشركة ويمكن تقييم الشركة وفقاً للخطوات التالية(الحاكم، على عبدالله 2010م، ص 152):

- جمع المعلومات الخاصة بأداء الشركة وحصر الإمكانيات المتوفرة.
 - مقارنة ما هو متاح من الإمكانيات بالاحتياجات الفعلية اللازمة لكل قطاع أو أسواق التنافس وذلك لمعرفة جوانب القوة التي تبني عليها الاستراتيجية وجوانب الضعف التي يلزم تجنبها أو مراعاتها في وضع الاستراتيجية.
 - مقارنة جوانب الضعف والقوة في الشركة مع منافسيها لتحديد المزايا التنافسية.
- يمكن تصوير أنواع البيئة في الشكل التالي:

شكل رقم (4/3) أنواع البيئة



المصدر : العارف ، ناديا . التخطيط الاستراتيجي والعولمة ، الدار الجامعيه ، الاسكندرية 2002-2003، ص 121

نماذج تحليل التنافسية

يمكن استخدام عدد من النماذج لتحليل بيئة الشركة، و على أساس هذا التحليل يتم بناء الاستراتيجيات المناسبة التي تستجيب إلي متطلبات البيئة من جهة، وتأخذ بعين الاعتبار إمكانات الشركة المادية، المالية والبشرية من جهة أخرى. ومن النماذج المستخدمة في تحليل البيئة ما يلي:

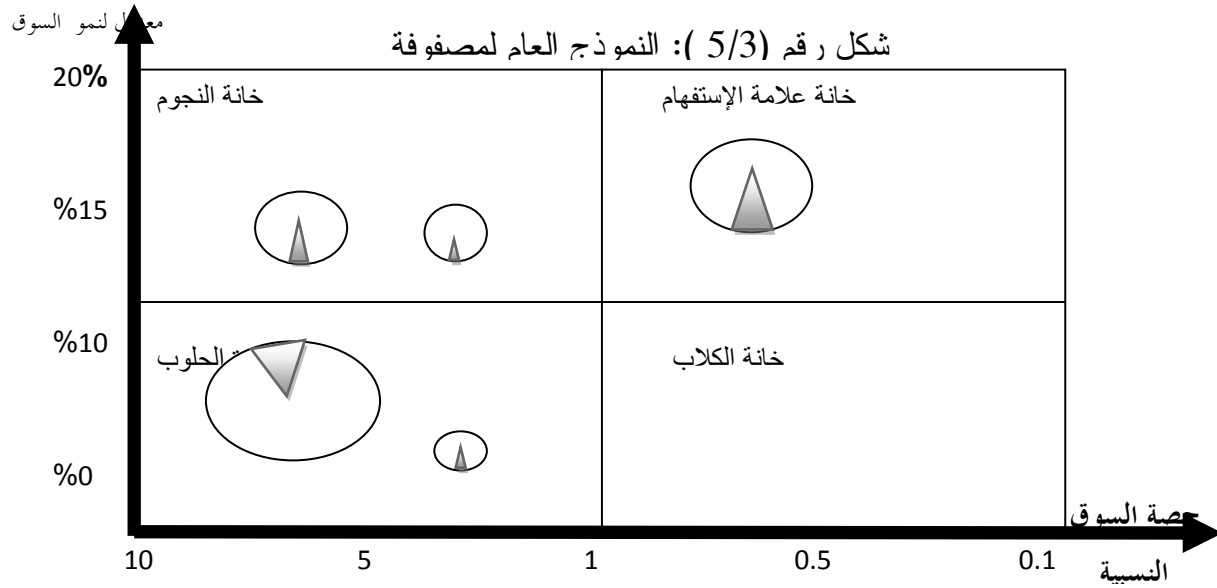
أولاً: نماذج تحليل محفظة الأعمال:

هناك عدد من نماذج تحليل محفظة الأعمال تهدف لتوفير بعض الإرشادات والخطوط العريضة التي تساعد في عملية إدارة الشركة. من نماذج تحليل محفظة الأعمال ما يلي:

نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)

قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية نموذجاً إرشادياً لإدارة الشركة، حيث يعتمد النموذج على مصفوفة ذات بعدين البعد الأول يمثل حصة السوق النسبية ويعبر عنها بالمحور الأفقي. والبعد الثاني يمثل معدل نمو مبيعات الصناعة ويعبر عنها بالمحور العمودي. وقسمت مصفوفة بوسطن الى أربع خلايا تعكس وضع المنتج داخل السوق. والخلايا هي: علامة الاستفهام، النجوم، إدرار النقديّة(البقرة الحلوب)، والوضع

المضطرب(الكلاب)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (5/3) التالي (سليطين، سوما على 2007م، ص54):



تحليل مصفوفة BCG :

من خلال الشكل (5/3) تتكون مصفوفة BCG من أربعة مربعات، المربع الأول هو علامة الاستفهام، المربع الثاني هو خانة النجوم، المربع الثالث البقرة الحلوب، أما المربع الربع فيمثل الكلاب.

- **خانة علامة الاستفهام :** وتعني أن المنتجات التي تقع في هذا الربع تمثل حصة سوقية منخفضة مع معدل نمو مرتفع، ووضع هذا المنتج مثير للتساؤل و الاستفهام، و الاستراتيجية الملائمة غير محددة، حيث تعتمد على الظروف المحيطة، و غالبا ما يقع في هذا المربع السلع الجديدة التي تبدو مبشرة في السوق، ولكن استمرار هذه الموارد يحتاج إلى تخصيص موارد أكبر لتحسينها و تطويرها، و توليد طلب عليها، و تحسين تسهيلات الانتاج و التوزيع(العارف، نادية 2000م ، ص216).

- **خانة النجوم :** وتعني أن المنتجات التي تقع في هذا المربع تتصف بوجود قدر عالٍ من النمو في القطاع السوقي الذي تحقق فيه الشركة مركزاً تنافسياً قوياً، أي حصة كبيرة من السوق، و الواقع أن هذا المربع في الشكل يمثل مرحلة النمو في دورة حياة المنتج، وفي ظل هذا الوضع فإن الشركة عادة ما تتبع إستراتيجيات النمو التوسعية لكي تحافظ على هذا المركز التنافسي القوي. و بالرغم من حجم المبيعات الكبير الذي تحققه هذه الوحدات إلا أنها لا تحقق أرباحاً عاليةً للشركة، و يرجع ذلك إلى القدر العالي من الإنفاق الذي تنفقه الشركة على هذه الوحدات لكي تزيد حصتها السوقية الكبيرة، و المحافظة عليها(سالم، مؤيد سعيد 2005، ص178).

- **خانة البقرة الحلوب :** وتعني أن المنتجات التي تقع في هذا الربع ذات معدل نمو منخفض وحصة سوقية نسبية عالية و هي وحدات مدرة للتدفقات النقدية الكبيرة التي تفوق ما تستخدمه الشركة لدفع فواتيرها و لدعم وحدات النشاط الأخرى التي تستخدم السيولة النقدية، و تعتبر إستراتيجية الاستقرار و التركيز أفضل إستراتيجية تتبع في هذا الوضع(سالم، مؤيد سعيد2005، ص178).

- **خانة الكلاب :** و هي منتجات ذات حصة سوقية ضعيفة و معدل نمو ضعيف، ولا فائدة منها وتجعل الشركة عرضة للتهديدات إلا إذا كان لها دور في تحقيق اقتصاديات الحجم، أو مزايا التعاونية، أو تكامل خط الإنتاج(العارف، نادية2000م، ص217).

نموذج إشارة المرور McKinsey/GE

قُدمت هذه المصفوفة كبديل للعيوب الموجودة في مصفوفة BCG و هي تقوم على درجة جاذبية الصناعة و قوة نشاط الأعمال. تستطيع الإدارة الاستراتيجية قياس جاذبية الصناعة و قوة نشاط الأعمال بعدة عوامل منها(الحاكم، على عبدالله2010م، ص189-190):

أ – قوة نشاط الأعمال :

- حصة النشاط أو الوحدة في السوق.
- درجة الموسمية في منتجات الوحدة أو النشاط.
- درجة ما تتمتع به الشركة من جوانب قوة بالنسبة للمنافسين.
- درجة استخدام الشركة لطاقتها الانتاجية المتاحة.
- المهارات الفنية المتاحة و المطلوبة في الصناعة.

ب – درجة جاذبية الصناعة :

- حجم السوق.
- درجة الموسمية في النشاط.
- درجة شدة و تركيز المنافسة.
- درجة التمايز التكنولوجي.
- درجة استخدام الطاقة المتاحة.

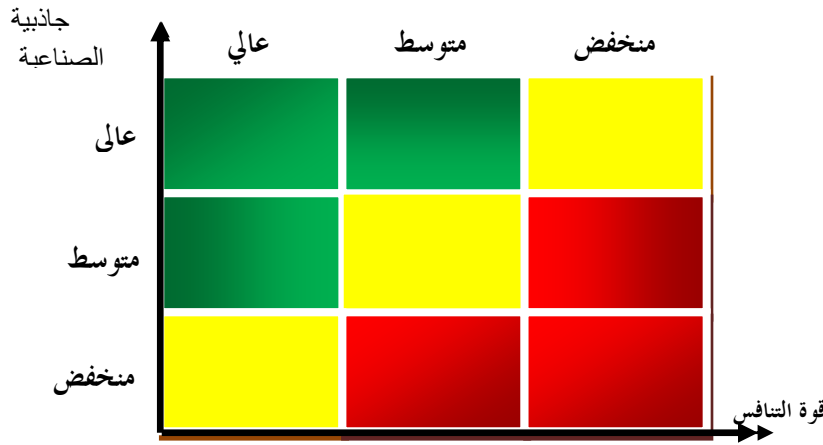
وفقاً لـ(الدوري، زكريا مطلق 2005م، ص187) تقوم الإدارة الاستراتيجية بتحديد وزن لكل عامل في كل مجموعة، و تحديد الأهمية النسبية في تحقيق أهداف الشركة بحيث يكون المجموع واحداً صحيحاً، ثم يقوم المديرون الاستراتيجيون بإعطاء تقدير لمعدل الجاذبية لكل صناعة في محفظة الأعمال تتراوح بين(1-5) درجات حيث تشير الدرجة (1) إلى جاذبية ضعيفة جداً، و الدرجة (3) جاذبية متوسطة، و الدرجة (5) إلى جاذبية مرتفعة جداً، و بعدها ضرب وزن كل عامل في تقديره للحصول على نتيجة مرجحة الوزن ثم تجمع

تلك النتائج المرجحة للحصول على نتيجة الجاذبية المتعددة للصناعة ككل أو لكل وحدة أعمال إستراتيجية ونفس الشيء بالنسبة لقوة نشاط الأعمال.

تحليل نموذج إشارة المرور McKinsey/GE :

تم تطوير النموذج ليتضمن تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما جاذبية الصناعة و الأعمال و قوة تنافس وحدات الأعمال أو المنتجات كمعيارين للحكم على قوة محفظة أعمال الشركة أو وحدات الأعمال. هذا و يتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاثة مستويات وهي قوي، متوسط، و ضعيف (ماهر، أحمد 1996، ص 186). و الشكل رقم (6/3) يبين نموذج (McKinsey) :

شكل رقم (6/3) : مصفوفة McKinsey / GE



المصدر: ماهر، أحمد (1996م)، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية، ص 187.

يمكن تحليل نموذج إشارة المرور وفقاً لرأي (العارف، نادية 2000، ص 222) كما يلي:

- إذا وقعت الوحدات أو المنتج في الخلايا الملونة بالأخضر ينبغي على الشركة أن تمضي وتستمر في زيادة حجم إنفاقها و استثمارها في أنشطة هذا القطاع، وهذه الأنشطة هي نفسها التي تقع في خانة النجوم في مصفوفة "BCG".
- إذا وقعت الوحدات أو المنتج في الخلايا الملونة بالأحمر فعلى الشركة إما أن تتوقف لان النشاط ضعيف وينبغي عليها التصفية أو تحويل الخسائر الى أرباح.
- تدار هذه الأنشطة أي التي تقع في اللونين الأحمر والأخضر من خلال استخدام إستراتيجية تؤدي إلى زيادة العائد منها، مع درجة محدودة من الإنفاق، و من هذه الاستراتيجيات إستراتيجية البناء أو إستراتيجية التصفية .

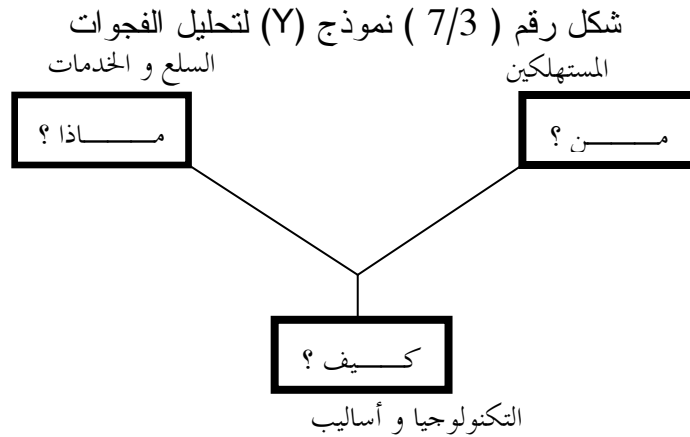
- بالنسبة للخلايا الثلاث القطرية أي الخلايا الملونة بالأصفر فعلى الشركة أن تكون حذرة في الاستثمار، فإذا توفرت للشركة بعض الموارد فإنه يمكن الإنفاق عليها من أجل تطويرها و تحسينها، وإن لم تتوفر لدى الشركة الموارد الكافية فمن الأحسن التخلص منها.

نماذج تحليل الفجوة

يتطلب ظهور أي فجوة مواجهة الموقف بصراحة، و محاولة التعرف على مدى إمكانات سد الفجوة، و قد يترتب على تحليل الفجوات و ما يكشفه من حقائق إمكانية عودة المحلل إلى مرحلة صياغة الرسالة، كما أن الكشف عن فجوة في مجال معين قد يؤدي إلى تعريف فجوات في بعض المجالات الأخرى، و سنتعرض لأهم النماذج التي يمكن استخدامها في تحليل الفجوات و هما نموذج (Y) و (X) (العارف، نادية2000م، ص139).

1. نموذج (Y) لتحليل الفجوات :

يسهم هذا النموذج في قياس درجة المخاطرة المرتبطة بثلاثة أبعاد من الأسئلة هي : (من؟، ماذا؟، كيف؟) لكل خط من خطوط النشاط وذلك كما يبينه الشكل التالي(العارف، نادية2000م، ص139):



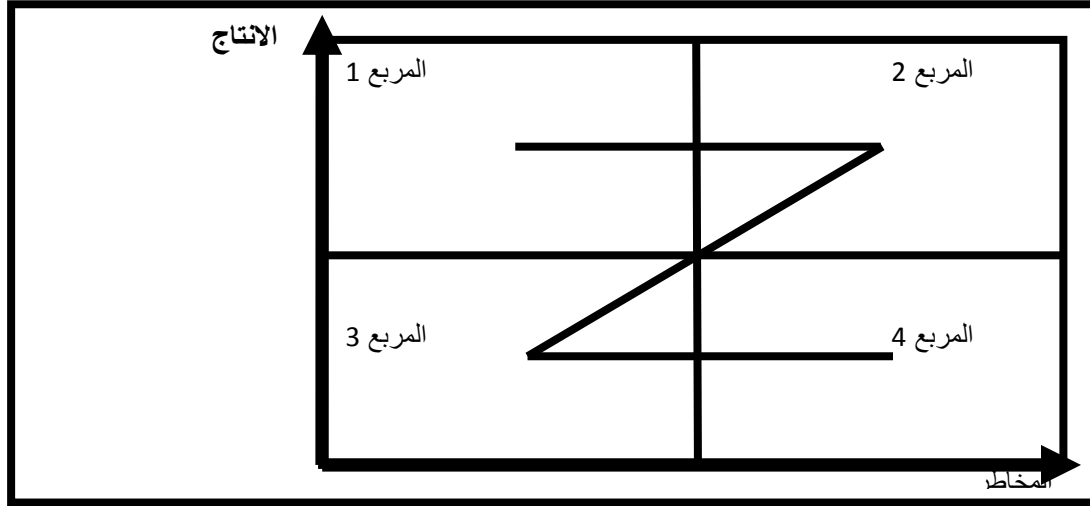
العارف، نادية(2000م)، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية ، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص139.

يتم تصميم النموذج لكل خط انتاج على حدة ومن ثم مقارنته بما وضع في مرحلة صياغة الرسالة. وذلك لاختبار الصلة القائمة بين خط الانتاج و رسالة الشركة.

2. نموذج (Z) لتحليل الفجوات :

يستخدم النموذج لتصنيف العملاء و المنتجات على بعدين: البعد الحالي و البعد الجديد ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي(العارف، نادية2000م، ص141) :

شكل رقم (8/3) نموذج (Z) لتحليل الفجوات



العارف، ناديه(2000م)، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية ، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص141.

حللت (العارف، ناديه2000م ، ص141-142) نموذج Z كما يلي:

يوضح النموذج أن تركيز الجهود التنظيمية في المربع (1) يتضمن أقل درجة مخاطر حيث يتم بيع كميات أكبر من السلع و الخدمات الحالية للمستهلكين الحاليين، ثم يأتي بعد ذلك المربع (2) حيث يتم بيع السلع أو الخدمات الحالية لعملاء جدد، ثم المربع (3) يتم بيع السلع أو الخدمات الجديدة للعملاء الحاليين، و يعتبر المربع (4) أكبر درجة مخاطر حيث يتم بيع سلع أو خدمات جديدة لعملاء جدد، و يعكس ذلك المربع إستراتيجية التنويع.

و يرجع اسم نموذج (Z) إلى امتداد الخط عبر المربعات مما يعكس درجة المخاطرة، و كلما ازداد اتجاه الشركة نحو الطرف الأخير في الحرف (Z) ارتفعت درجة المخاطرة، و يرجع فشل الكثير من منظمات الأعمال إلى المخاطرة المرتبطة بتقديم منتجات أو خدمات جديدة لعملاء جدد، و يساعد هذا النموذج على تصنيف عوامل الخطر و توفير أداة المقارنة بين درجة المخاطرة في الشركة مع المكونات المرغوب فيها في الخطة الاستراتيجية، و لكي تدخل الشركة في إستراتيجية ذات درجة خطر مرتفعة ينبغي أن تكون مستعدة لتحمل المخاطر و أن تملك الموارد الكافية لمساندة هذا الأسلوب، و هنا لابد من تحديد العلاقة المتداخلة بين خطوط الأنشطة من ناحية و طبيعة النشاط الذي تقوم به الشركة من ناحية أخرى، و كلما ازدادت الروابط بين خطوط النشاط — أو الانتاج — تحققت للشركة المزايا المرتبطة بالتعاون(العارف، ناديه2000م، ص142).

التحليل الثنائي SWOT

يعرف التحليل الاستراتيجي SWOT بأنه أداة إستراتيجية في التحليل للبيئة الداخلية والخارجية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية بصورة نسبية الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية مما يعطي رؤية إستراتيجية(الزغبى، حسن على2005م، ص105).

كلمة (SWOT) تمثل الأحرف الأولى من عناصر التحليل وهي: نقاط القوة (Streugths)، نقاط الضعف (Weaknesses)، الفرص (Opportunités)، و التهديدات (Treats). كما يعتبر هذا التحليل أسلوباً مبسطاً يمكن للمديرين من خلاله تكوين فكرة سريعة عن الوضع الاستراتيجي للشركة (المقلي، عمر أحمد عثمان 2002م، ص138). والشكل التالي يمثل الشكل العام لهذا التحليل:

شكل رقم (9/3): الشكل العام لمصفوفة التحليل الثنائي (تحليل SWOT)

نقاط القوة ---	نقاط الضعف -----	تقييم البيئة الداخلية
		تقييم البيئة الخارجية
(1) استعمال نقاط القوة وإستثمار الفرص المتاحة (استراتيجيات هجومية)	(2) معالجة نقاط الضعف وإستثمار الفرص المتاحة (استراتيجيات علاجية)	الفرص ----- -----
(3) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (استراتيجيات دفاعية)	(4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (استراتيجيات انكماشية)	التهديدات ----- -----

المصدر: هانجر. جيه دافيد، ويلين. توماس إل 2014م، ركائز الإدارة الاستراتيجية، توزيع مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى ص128 من خلال الشكل أوضح (هانجر. جيه دافيد، ويلين. توماس إل 2014م، ص128-129) أن نموذج Swot يمكن الشركة من تحليل أوضاعها عن طريق وضع قائمة الفرص الخارجية المتاحة للشركة في خانة الفرص. ووضع المهددات أو العقبات التي تواجه الشركة في خانة التهديدات. ويتم وضع قائمة نقاط الضعف الحالية والمستقبلية للشركة في خانة نقاط الضعف. كما يتم وضع قائمة نقاط القوة الحالية والمستقبلية للشركة في خانة نقاط القوة. من خلال التحليل تستطيع الشركة توليد سلسلة من الاستراتيجيات المحتملة للشركة.

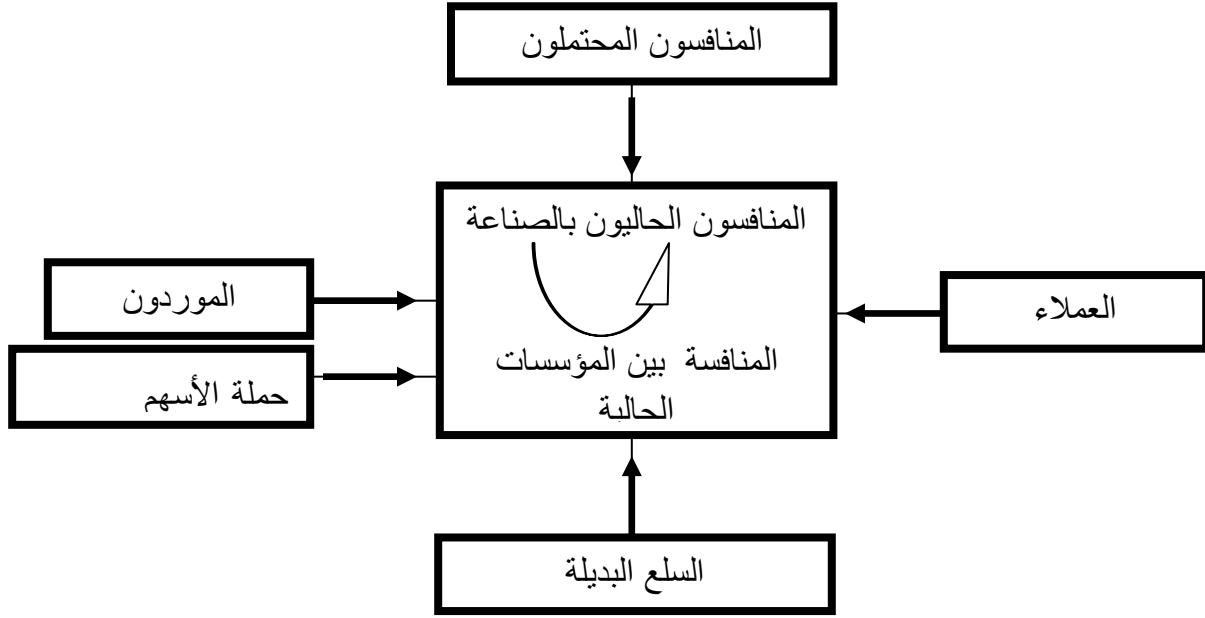
تحليل قوى التنافس

يمكن تحليل موقف الشركة بناءً على موقعها التنافسي بين الشركات في نفس الصناعة. من النماذج المستخدمة لتحليل قوى التنافس نموذج بورتر ونموذج بوستن، ويمكن توضيحهما كما يلي:

1. نموذج بورتر Porter

يرى (هانجر. جيه دافيد، ويلين. توماس إل 2014م، ص71) نقلاً عن (Porter 1980) أن على الشركة الإهتمام بمدى كثافة المنافسة داخل الصناعة، ويرى أن هناك قوى تؤثر على الشركة تسمى بقوى التنافس والتي والتي وضحاها في الشكل التالي:

شكل رقم (10/3) قوى التنافس الخمس لبورتر



المصدر: هانجر. جيه دافيد، ويلين. توماس إل 2014م، ركائز الإدارة الاستراتيجية، توزيع مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، ص71.

الشكل (10/3) يحدد القوى التنافسية و احتمالية تحقيق أقصى ربح ممكن في مجال الصناعة، حيث يقاس الربح من منطلق العائد على رأس المال على الأجل الطويل. وكلما اشتدت إحدى القوى أصبحت الشركة مقيدة بقدرتها على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح. بورتر وضع خمس قوى تنافسية الا أنه تم إضافة عامل سادس يسمى حملة الاسهم الآخرون وذلك ليعكس أثر الحكومة والمجتمعات من بيئة المهام في السيطرة على أنشطة الصناعة(هانجر. جيه دافيد، ويلين. توماس إل 2014م، ص71-72).

تعتبر قوى التنافس مصدراً للمخاطر اذا أدت الى تقليل الأرباح. وعلى العكس، يمكن النظر الى القوة الضعيفة على أنها فرصة بسبب انها تسمح للشركة بتحقيق أرباح أعلى. وعلى المدى القصير تعمل هذه القوى كعقبات تعيق الأنشطة لكنها قد تصبح مصدر قوة في المدى البعيد اذا استطاعت الشركة تطبيق استراتيجية من خلالها تستطيع تغيير الضعف الى قوة لتعمل في صالح الشركة(هانجر. جيه دافيد، ويلين. توماس إل 2014م، ص72).

2. نموذج أوستن لتحليل الصناعة وقوى التنافس في الدول النامية

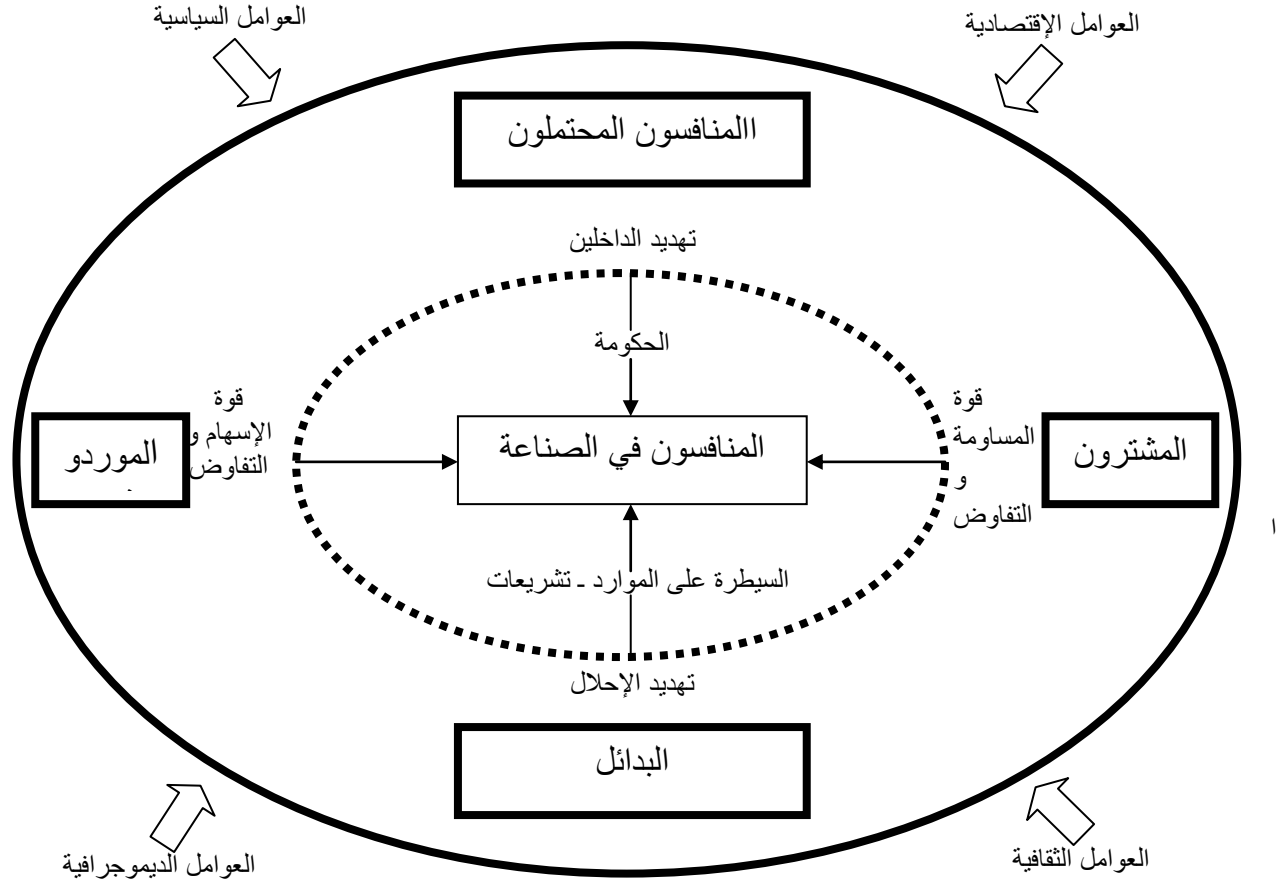
تم تصميم نموذج بورتر ليناسب صناعات الدول المتقدمة. لكن نسبة لاختلاف الأوضاع في الاقتصاديات النامية تم تعديل نموذج بورتر بواسطة أوستن ليناسب الصناعات في الدول النامية. تم إجراء تعديلات في النموذج على النحو التالي(صلواتشي. هشام سفيان، بودة. يوسف 2010م، ص11):

التعديل الأول: إضافة عنصر تصرفات الحكومة باعتبارها قوى كبرى في الدول النامية، تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة و ديناميكيته و ذلك باعتبارها القوة السادسة و المطلوب إضافتها إلى نموذج "بورتر" فالحكومة تعتبر العنصر الحاكم الذي يحدد الأسعار و التكاليف، لذا يمكن لشركات صناعية ما تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجابتها لتصرفات الحكومة، إذاً تصرفات الحكومة تؤثر في بيئة التنافسية بالدول النامية.

التعديل الثاني : إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة و ديناميكيات المنافسة، فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، و الديموغرافية، تؤثر على قوى التنافس الخمس و علاقاتها: شدة المزاومة، القوة التفاوضية للمشتري و المورد، تهديد الدخول إلى السوق، و تهديد الاستبدال أو الإحلال في حالة المنتجات البديلة.

نسبة لاختلاف طبيعة الاقتصاديات المتقدمة عن النامية يتبين أنه من الضروري التركيز على المستوى القومي للبيئة وبيان تأثيره على كل من مستوى الصناعة ومستوى المؤسسة، ففي ظل هذين المستويين تعد الحكومة طرفاً أساسياً في تشكيل بيئة الأعمال، لذلك تصبح إستراتيجية الحكومة على المستوى القومي مسألة مهمة تحتاج الى تحليل من جانب المديرين. وبطريقة منهجية، يمكن اعتبار الدولة مؤسسة، إذ أن لها أهدافاً تسعى إلى تحقيقها، إستراتيجية، سياسات، وأدوات لكل سياسة من أجل تنفيذ إستراتيجيتها ، ومن هنا تتشكل الاستراتيجية القومية وعناصرها المختلفة(العوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية والديمقراطية) على المستوى الدولي والقومي بالتالي لابد من مراعاة هذه العوامل على المستوى القومي وتأثيرها على كل مستويات الصناعة(جمال الدين،سحنون، معمر. حمدي2010م، ص12-13). والشكل (11/3) يوضح إطار تحليل الصناعة بالتطبيق على الدول النامية.

شكل رقم (11/3) نموذج ديفد أوستن لتحليل قوى



لمصدر: صلواتشي. هشام سفيان، بودة. يوسف (2010م) ، دراسة تحليل قوى التنافس بالشركة وعلاقتها بالتنظيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، في الفترة 8-9 نوفمبر 2010م، كلية الاقتصاد وعلوم التسير جامعة حسبية بن أبو علي، الشلف- الجزائر، ص11.

من خلال الشكل (11/3) يتضح تفاعل متغيري تصرفات الحكومة والعوامل البيئية اللذين أضافهما ديفيد أوستن مع القوى الخمس لـ Porter. فتصرفات الحكومة تعتبر عاملاً مؤثراً في تعزيز تنافسية الصناعة، وبالتالي يمكن أن تغير بيئة التنافس كليةً. كما أنها تؤثر في كل الأطراف المشاركة في الصناعة (جمال الدين، سحنون، معمر. حمدي 2010م، ص14).

من واقع بيئة التنافس في السودان تواجه المنظمات عدداً من القيود السياسية والقانونية التي تؤثر على أداء منظمات الأعمال ومن القيود السياسية مايلي: القرارات الخاصة بحرية التجارة، القرارات الخاصة بالضرائب، الحد الأدنى للأجور، سياسة التسعير ، تلوث البيئة. الهدف من هذه القيود حماية المستهلك و البيئة التي تعمل

ففيها المنظمة، وعادةً ما تكون هذه القيود ملزمة للمنظمة وينشأ عنها تكاليف و بالتالى تؤثر على ربحية المنظمة .

يمكن تقسيم القوانين التى تؤثر على عمل المنظمات الى: القوانين المرتبطة بالبيئة، القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق الملكية، ومجموعة القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادى وهى تلك القوانين المتعلقة بـ: إنشاء المنظمات، العمليات التجارية بالدولة ، الخاصة بمنع أى فساد إدارى للمنظمات، الخصخصة كما في شركات الخطوط الجوية السودانية و شركات السكك الحديدية، وبالأفلاس أو الاعسار.

تعدد القوانين وكثرتها يؤدى الى زيادة التكلفة الخاصة بالأداء داخل المنظمات ، كذلك فان وجود مثل هذه القوانين تؤدى الى تقييد حرية المديرين و قدرتهم على التجديد و الابتكار ويكون المدراء اكثر تحفظاً فى كل القرارات التى يقومون باتخاذها. لذا ينبغي على المنظمات أن تكون على وعى مستمر بالعوامل البيئية.

المبحث الثالث: إستراتيجيات التنافس

هناك عدد من الاستراتيجيات تعتبر بدائل لمنظمات الاعمال ويمكن تقسيمها الى ثلاث مجموعات وهي: إستراتيجيات على مستوى الشركة، إستراتيجيات على مستوى الوحدات، وإستراتيجيات على المستوى الوظيفي. يمكن تفصيلها كالآتي:

أولاً: الاستراتيجيات على المستوى العام للشركة

يتم وضع الاستراتيجيات الكلية التي تتعلق بالشركة ككل وتحدد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية. يشارك رؤساء الوحدات والأنشطة في وضع هذه الاستراتيجية. عند وضع هذه الاستراتيجية يتم الأخذ في الاعتبار نقاط القوة والضعف للشركة. تتميز هذه الاستراتيجيات بأنها طويلة الأجل ويستغرق تنفيذها وقتاً طويلاً حتى تظهر نتائجها (عوض، محمد أحمد 2000م، ص 20). وتقسم هذه الاستراتيجيات الى ثلاثة أنواع وهي إستراتيجيات الاستقرار، استراتيجيات النمو، واستراتيجيات الإنكماش (عبد الرحمن، إيتهاج مصطفى 1999م، ص 34-35):

إستراتيجيات الإستقرار أو إستراتيجية الإستمرار على الوضع الراهن: تركز هذه الاستراتيجيات على عدم تغيير الأهداف والخطط الحالية ومن هذه الاستراتيجيات:

- إستراتيجية عدم التغيير: بناءً على هذه الاستراتيجية تستمر الشركة على نفس مسارها دون إجراء أي تغيير ، تسمى هذه الاستراتيجية بإستراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه (عبد الرحمن، إيتهاج مصطفى 1999م، ص 34-35).

- إستراتيجية الربح: تعتمد هذه الاستراتيجية على تخفيض حجم الموارد المخصصة للإنفاق على المصاريف الحرجة، المصاريف الحرجة تتعلق بالإنفاق على النمو في المستقبل كنفقات البحث والتطوير. تطبيق هذه الاستراتيجية يؤدي الى زيادة الارباح السنوية الصافية بشكل كبير على حساب الشروط الضرورية لضمان مستقبل الشركة. تتناسب هذه الاستراتيجية مع الشركات التي تمر بضائقة مالية مؤقتة حتى تعود لوضعها الطبيعي (القطامين، أحمد عطا الله 2002م، ص 102).

- إستراتيجية التوقف المؤقت: إضافة أنشطة جديدة عن طريق الشراء أو النمو الداخلي قد يؤدي إلى إرهاق الإدارة والموارد المتاحة والى خفض كفاءة الشركة. عند مرور هذه الشركة بالمراحل السابقة يمكنها استخدام هذه الاستراتيجية للتمكن من دعم وتعزيز مواردها (تبيدي، محمد حنفي محمد نور 2012م، ص 144).

- الاستراتيجية المحافظة أو إستراتيجية الحركة الواعية: تتصف هذه الاستراتيجية بالحركة البطيئة الواعية تحسباً لظهور مفاجآت مؤثرة في البيئة الخارجية للشركة مثلاً نقص مفاجئ في المواد الأولية، قرارات حكومية جديدة، أو تدهور الأحوال الاقتصادية.

إستراتيجيات النمو:

توجد عدد من الإستراتيجيات للنمو تساعد الشركات على تحقيق عدد من المزايا ومن هذه الاستراتيجيات (عوض، محمد أحمد 2004م، ص 266-267):

- إستراتيجية التكامل الأفقي: تتضمن هذه الاستراتيجية القرارات التي تهدف الى السيطرة على المنافسين وتحقيق مركز احتكاري أو الوصول الى حجم الشركات الكبيرة في الصناعة. غالباً ما تطبق هذه الاستراتيجية عن طريق شراء الشركات المنافسة.
- إستراتيجية التكامل الخلفي: تتضمن هذه الاستراتيجية القرارات التي تهدف الى زيادة سيطرة الشركة على مصادر توريد مسلتزمات الانتاج والتشغيل.
- إستراتيجية التكامل الأمامي: تتضمن هذه الاستراتيجية القرارات التي تهدف الى زيادة سيطرة الشركة على منافذ التوزيع والأسواق.
- إستراتيجيات التنويع: تنقسم إستراتيجيات التنويع الى تنويع متجانس وتنويع غير متجانس. فإستراتيجيات التنويع المتجانس تتضمن القرارات التي تهدف الى إضافة منتج جديد له علاقة بالمنتج الحالي. أما إستراتيجيات التنويع غير المتجانس تتضمن القرارات التي تهدف الى إضافة منتج جديد ليس له علاقة بالمنتج الحالي، أي الدخول في نشاط جديد.
- إستراتيجية المشروعات المشتركة: تتضمن هذه الاستراتيجية القرارات التي تهدف الى قيام منظمتين أو أكثر بتأسيس منظمة مستقلة عنهم لتحقيق أهداف مشتركة.

إستراتيجيات الإنكماش:

تستخدم هذه الاستراتيجيات في حال رغبة الشركة في تخفيض المنتجات أو الخدمات أو الأسواق أو العاملين. أي أنها عكس إستراتيجيات النمو وتعتبر هذه الاستراتيجيات مفيدة في مواجهة المنافسة الشديدة والندرة في الموارد وتقليل الخسائر (الحاكم ، على عبد الله 2010م، ص 171). من ضمن هذه الاستراتيجيات ما يلي:

- إستراتيجية التخفيف و الالتفاف: تستخدم هذه الاستراتيجية لتحسين كفاءة أداء العمليات عندما تعاني الشركة من الترهل، من خلال الاستراتيجية تعمل الشركة على خفض الاستثمار وتكاليف العمليات مع المحافظة على مستوى الأرباح. تطبيقها يتم عبر مرحلتين هما: الانكماش من أجل تخفيض الحجم والتكاليف، والثانية تحقيق الدعم والاستقرار و المحافظة الوضع الجديد (تبيدي، محمد حنفي محمد نور 2012م، ص 148).

- إستراتيجية التحويل: وفقاً لهذه الاستراتيجية تقوم الشركة بتغيير رئيسي في أعمالها أي الانتقال من مجال الى مجال آخر يعتبر تنفيذ هذه الاستراتيجية صعباً؛ لأنها تتطلب قدراً كبيراً من المرونة (تبيدي، محمد حنفي محمد نور 2012م، ص 148).
- إستراتيجية الشركة الأسيرة: يقصد بها قيام الشركة ببيع معظم منتجاتها إلى عميل واحد و يعني ذلك التخلي عن الاستقلالية في التبادل بغرض الأمان (بن حبتور، عبد العزيز صالح 2004م، ص 140).
- إستراتيجية التصفية: و هي إستراتيجية الخيار الأخير عندما يكون البديل الوحيد إنهاء الأعمال وإعلان الإفلاس و هو من الخيارات الصعبة (بن حبتور، عبد العزيز صالح 2004م، ص 140).

ثانياً: الاستراتيجية على مستوى الوحدات الاستراتيجية

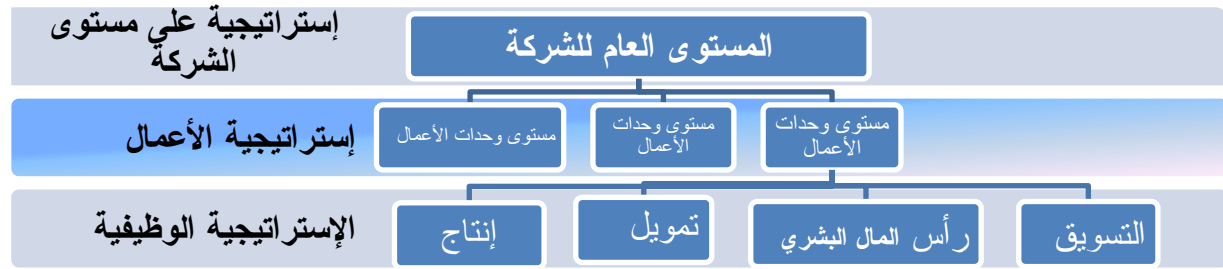
توضع هذه الاستراتيجيات في الشركات متعددة الأغراض، والتي تنبثق منها عدد من الشركات الصغرى التي تشكل كل منها وحدة إستراتيجية ولها خصائص تميزها عن غيرها من الوحدات الأخرى. يشترك في وضع هذه الاستراتيجية رؤساء هذه الوحدات و رؤساء الأنشطة الرئيسة فيها، و يشترط تناسق هذه الاستراتيجيات مع الاستراتيجية الكلية للشركة، و القرارات الاستراتيجية على هذا المستوى تتمثل في تحديد تشكيلة المنتجات و الخدمات للشركة و نواحي التطوير التي يمكن إدخالها على المنتجات والخدمات، فتح منافذ توزيع جديدة، بدء حملة إعلانية أو التركيز على خدمة طبقة معينة من العملاء (عوض، محمد أحمد 2000م، ص 20-21).

ثالثاً: الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

تتعلق هذه الاستراتيجيات بالوظائف الرئيسة في الشركة مثل: التسويق، البحث و التطوير، الانتاج، موارد بشرية. تتميز هذه الإستراتيجيات بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ذلك: القرارات الاستراتيجية لاختيار الموردين والمناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها (عوض، محمد أحمد 2000م، ص 21). من الإستراتيجيات المستخدمة ما يلي (بدر، حامد رمضان 1994، ص 108-109):

- إستراتيجية العمليات: تتضمن هذه الإستراتيجية القرارات المتعلقة بالمنتج أو التشغيل أو الصيانة فمثلاً هل يكون المنتج نمطياً أم متنوعاً؟
 - إستراتيجية التسويق: ترتبط هذه الاستراتيجية بالأنشطة التسويقية مثلاً السعر يحدد بناءً على التكلفة أم السوق وهل يكون موحداً أم متعدد؟
- يمكن دمج المستويات الثلاثة للإستراتيجية في الشكل التالي:

شكل رقم (12/3) تدرج الاستراتيجية وفقاً لتدرج المستويات



المصدر: استخلاص من أدبيات الدراسة

عند وضع الاستراتيجيات على المنظمات مراعاة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لتحقيق أهدافها مع مراعاة الاستراتيجية المناسبة حسب ظروف البيئة الخاصة ووضع الاقتصاد في تحديد الاستراتيجية العامة أى على مستوى الشركة. أيضاً مراعاة استراتيجيات الوحدات والوظيفية للتوافق مع الاستراتيجية العامة.

تنفيذ الاستراتيجية:

التنفيذ هو مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط والسياسات في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات (القطامين، أحمد عطا الله 2002م، ص132). وبالرغم من أن التنفيذ يتم بعد مرحلة صياغة الاستراتيجية، إلا أنه يعتبر جزءاً مهماً من الإدارة الاستراتيجية. وبالتالي ينبغي أن تؤخذ عملية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها على انهما وجهان لعملة واحدة. وللبداء في عملية التنفيذ ينبغي على واضعي الاستراتيجية تحديد الأبعاد التالية (هانجر. جيه دافيد، ويلين. توماس إل 2014م، ص190-193):

تحديد من الذي يقوم بعملية التنفيذ؟

يقوم كل العاملين بالشركة بتنفيذ الإستراتيجية في حين يقوم بوضعها مديرو الإدارة العليا. يعمل مديرو الأقسام مع رؤسائهم على وضع خطط تنفيذية واسعة النطاق. وسيضع مديرو التخطيط، ومديرو المشروعات، ورؤساء الأقسام الخطط معاً من أجل منظماتهم. وبالتالي سينزل كل مدير تشغيلي إلى خط الإشراف الأول، وسيكون كل موظف مربوط بشكل ما بمؤسسية التنفيذ.

تحديد ما الذي يجب القيام به؟

يعمل مديرو الإدارات والمجالات الوظيفية على تطوير البرامج والميزانيات، والإجراءات لأجل تنفيذ الاستراتيجية. وهم يعملون أيضاً على تحقيق التعاون بين الأقسام والمجالات الوظيفية لإقامة الكفاءات المميزة للشركة والمحافظة عليها.

تحديد مستلزمات تنفيذ البديل الاستراتيجي:

قبل تنفيذ الاستراتيجية ينبغي على الإدارة الاستراتيجية التأكد من أن الشركة منظمة بشكل ملائم، وأنه قد تم تزويد البرامج بعدد كاف من الموظفين، وأنه تم توجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. وقد تمت مناقشة أنشطة التنظيم في هذا الفصل.

خطوات تنفيذ الاستراتيجية

يتم تنفيذ الاستراتيجية في خمس خطوات هي (تبيدي، محمد حنفي محمد نور 2012، ص168-173):

- تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف سنوية:
- تطوير الاستراتيجيات الوظيفية:
- إعداد السياسات اللازمة:
- بناء الهيكل التنظيمي المناسب والفعال:
- قيادة عملية تنفيذ الاستراتيجية.

الرقابة الاستراتيجية

وفقاً لتعريف (عبد اللطيف، التركمان، حنان 2005م، ص130) الرقابة الاستراتيجية هي "نظام للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها، وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعية للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الاستراتيجية". تهتم الرقابة الاستراتيجية بتطبيق الخطط الاستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية الحرجة، و تقييم آثار الأعمال الاستراتيجية التنظيمية وهي توجد في المستويات الإدارية العليا (عبد اللطيف، التركمان، حنان 2005م، ص131).

خطوات الرقابة الاستراتيجية

يتطلب تنفيذ الخطة الاستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة الشركة، وهذا يتطلب اتباع مراحل متابعة تحقق الهدف من الرقابة. يمكن توضيح خطوات الرقابة من خلال النقاط التالية (عبد اللطيف، التركمان، حنان 2005م، ص134-137):

- تحديد النشاط المراد تقييمه :
- تنفيذ رسالة المنظمة وأهدافها يتطلب القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة والرقابة على تنفيذها، و تحديد النشاط المراد تقييمه ومراقبته يسهل عملية الرقابة.
- وضع المعايير :
- يتم وضع معايير الأداء لقياس الانطلاقاً من رسالة الشركة و أهدافها و غاياتها ، وتعبر هذه المعايير عن تفاصيل الأهداف الاستراتيجية و عن مدى تحقيقها بالشكل الملائم، و لا بد أن تتضمن هذه المعايير حدود سماح تقع ضمنها الانحرافات.

- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية:
- في هذه الخطوة نقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف، و هل هذا الاختلاف مقبول أم غير مقبول ؟ فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما و نحاول العمل على سدها بمعرفة التغيرات الداخلية و الخارجية للشركة. أي في هذه الخطوة يتم التعرف على الاختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط وهل الاختلاف ذو أهمية ويجب تصحيحه أو يمكن قبوله؟ وتبنى المقارنة على التغذية العكسية أي على نتائج الأداء الفعلي.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية :
- الإجراءات التصحيحية تعتبر الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الاستراتيجية، و فيها نصل إلى خيارين:
- تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في هذه الحالة نتابع عملية الرقابة.
- وجود انحراف عن الأداء المخطط في هذه الحالة لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- في حالة وجود انحراف في الأداء لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويكون ذلك من خلال البحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة (هل تم الانحراف بالصدفة، أو بسبب خطأ في تطبيق العمليات؟ للعمل على علاجه و تصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية، و لتقوم الشركة بتحديد أهداف واقعية في المستقبل من خلال تعديل الأهداف أو الأساليب. يمكن توضيح خطوات الرقابة الاستراتيجية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (13/3) خطوات الرقابة الاستراتيجية



من خلال ما سبق يمكن تحديد أبعاد الرقابة الاستراتيجية على الاداء في البعدين التاليين(داودي. الطيب، محبوب. مراد2007م، ص56):

- بعد تنفيذي : يتعلق بتقليص الفجوة بين ما هو مخطط وما تم التوصل إليه فعلياً، من خلال مقارنة النتائج الحالية مع الأهداف الموضوعية، وبالتالي يسمح هذا النوع من الرقابة بتفعيل دور المزايا التنافسية.

- بعد إستراتيجي : يتعلق بتقليص الفجوة بين ما هو مخطط وما يتوقع تحقيقه، أي إذا كانت الشركة تعمل في ظل إستراتيجية حالية لتحقيق نتائج معينة .فإن أي تغيير محتمل في عوامل بيئتها قد يستلزم تعديلاً في هذه الاستراتيجية للوصول للأهداف المرغوبة، وهذا من شأنه المحافظة على المزايا التنافسية لأطول فترة ممكنة. هذا وحسب مفهوم النجاح الاستراتيجي ينبغي على الشركة أن تستغل القيمة الناتجة من تطبيق إستراتيجيتها المختارة في عملية نمو جديدة للحصول على قيمة أكبر في مرحلة موالية.

أشكال الرقابة الاستراتيجية

هناك عدة أشكال للرقابة الاستراتيجية، تختلف باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتصنيف، و فيما يلي أهم المعايير المستخدمة(عبد اللطيف. عبداللطيف، التركمان. حنان2005م، ص132-133.):

الرقابة حسب زمن ممارستها :

وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى :

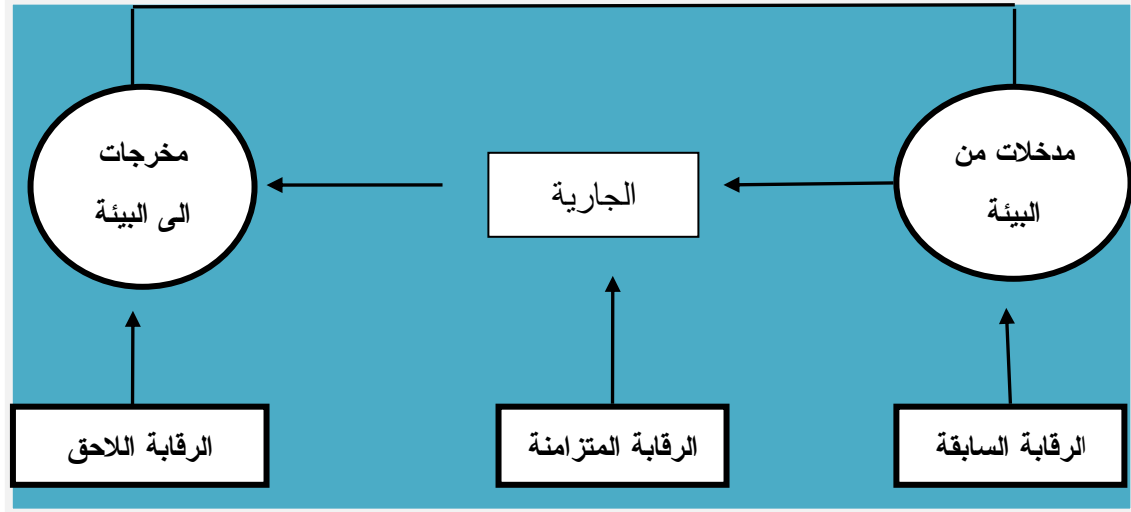
- الرقابة السابقة :هدفها منع وقوع الخطأ وقد تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية.

- الرقابة الجارية (المتزامنة): هي بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من استمرار العملية. وهي توصف بالغرلة.

- الرقابة اللاحقة : وهي تتم بعد الانتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط.

ويمكننا توضيح أشكال الرقابة وفق هذا المعيار في الشكل (14/3) الآتي:

شكل رقم (14/3) أشكال الرقابة حسب زمن ممارستها



المصدر : عبد اللطيف. عبداللطيف، التركمان. حنان(2005م)، الرقابة الاستراتيجية و أثرها على زيادة فعالية أداء الشركات، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (27) العدد (4) ، ص132.

الرقابة حسب طريقة تنفيذها :

تقسم الرقابة على هذا الأساس إلى رقابة مباشرة ورقابة غير مباشرة (عبد اللطيف. عبداللطيف، التركمان. حنان2005م، ص132).

- الرقابة المباشرة : وهي تتضمن مقابلات شخصية أو وجهاً لوجه لتوجيه العمليات، أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.
- الرقابة غير المباشرة : يستخدم هذا النوع التقارير و أشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية مثلاً التي ترسل إلى الرؤساء أو الميزانية.

الرقابة حسب مجال تطبيقها :

وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة كمية ورقابة نوعية(عبد اللطيف. عبداللطيف، التركمان. حنان2005م، ص132):

- تهتم الرقابة الكمية بكمية الأداء وهل هو مطابق لما هو مخطط.
- أما الرقابة النوعية فهي تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة.

معايير أخرى :

كما يمكن أن تقسم إلى(عبد اللطيف. عبداللطيف، التركمان. حنان2005م، ص133):

- رقابة محاسبية تتعلق برقابة الأداء المالي أي تحقيق الأهداف المالية المخططة من خلال الاستعانة ببعض المقاييس كالعائد على الاستثمار ومقاييس مالية أخرى.

- رقابة إدارية : تهتم بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهذا يتطلب تقييم مدى التقدم باتجاه تحقيق رسالة الشركة وأهدافها.

كما يمكن تقسيم الرقابة أيضاً إلى:

- رقابة النتائج

- رقابة العمل

- الرقابة الشخصية

يلاحظ اختلاف وتنوع أنواع الرقابة باختلاف المعيار المستخدم للتقسيم، وكل معيار يهتم بجانب معين في الشركة ويتبع ذلك لطبيعة الشركة وفلسفتها ورسالتها التي وجدت من أجلها.

مستويات عملية مراجعة وتقييم الاستراتيجية

تهتم الإدارة الاستراتيجية بتقييم الأداء الكلي للشركة من خلال مراجعة الاستراتيجية لأداء الشركة ككل وبيان مدى النجاح الذي حققته إستراتيجية الشركة على تحسين الأداء ، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة إستراتيجية وعند كل مستوى من مستويات الإدارة الاستراتيجية يتطلب تقييم الاستراتيجية اختيار المعايير الملائمة وقياس الانجاز وتحديد الانحرافات وتصحيحها(ياسين، سعد غالب1998م، ص41).

معايير تقييم البدائل الاستراتيجية

تخضع عملية تقييم البدائل الاستراتيجية لمعايير عدة هي(سليطين، سوما على2007م، ص67-69):

1. التوافق (Consistent)

لا بد ان يكون البديل الاستراتيجي متوافقاً مع الفرص والتهديدات البيئية من جهة ، ومع نقاط القوة والضعف الداخلية من جهة ثانية . وحتى يتم تدعيم المركز التنافسي للشركة علي المدى الطويل عليها الا تسعى فقط لتحديد الاستراتيجيات التي تحقق توافق مع الفرص والتهديدات البيئية الحالية والمحتملة ، ونقاط القوة والضعف، بل لا بد من العمل الدؤوب والبحث لخلق الفرص امامها والقيام باستغلالها ، وان لا تكتفي بتحديد الاستراتيجيات التي تساعد في دعم نقاط قوتها ، وانما يجب عليها ايضا تحديد الاستراتيجيات التي تتطلب امتلاكها موارد جديدة(سليطين، سوما على2007م، ص67) .

إن الاستراتيجيات الجديدة لا بد ان تستند علي خلفية من الاستراتيجيات الماضية او الحالية ، وان هناك ثلاثة ابعاد يجب اخذها في الاعتبار عند القيام باختيار بالاستراتيجية المناسبة للشركة . وهي البعد السياسي والبعد الاجتماعي والبعد التنظيمي للاستراتيجية وفيما يلي شرح موجز لكل منها(سليطين، سوما على2007م، ص67).

أولاً: البعد السياسي للإستراتيجية :

ان جاذبية البديل الاستراتيجي تتأثر عادة بنوعية الفئات او الأفراد الذين هم من داخل الشركة ام من بيئتها الخارجية من ذوي المصالح ، فلكل فئة من هذه الفئات اهتمام بجانب معين من جوانب عمل الشركة ، وطبعاً يجب أن تأخذ الشركة هذه المطالب عند اختيارها للبديل الاستراتيجي المناسب ، وان الهدف من كل هذا هو اختيار البديل الاستراتيجي المناسب الذي يؤدي الي تقليل الضغوط من البيئة الداخلية والخارجية ، وفي نفس الوقت تعظيم احتمالية ارضاء هذه الفئات ، ولانجاز ذلك علي الشركة ان تحدد اجابات واضحة علي الاسئلة التالية (سليطين، سوما على 2007م، ص67) :

- بتطبيق هذا البديل كم من مطالب الفئات ممكنة التحقيق ؟
- كيف من الممكن ان يؤثر سلباً في عمل الشركة في حال عدم تلبية مطالبهم تلك؟
- ما هي احتمالية انهم فعلاً سيمارسون أعمالاً سلبيةً في عمل الشركة اذا لم يتم الاستجابة الي مطالبهم ؟ وماذا يمكن ان تفعل الشركة بهذا الشأن ؟

ثانياً: البعد الاجتماعي للإستراتيجية :

يعتبر مقياس مدي الاستجابة الاجتماعية التي يمكن أن تحققها الاستراتيجية أمراً مهماً جداً عند المفاضلة بين الاستراتيجيات ، ويتم ذلك من خلال الاجابة علي التساؤلات التالية (سليطين، سوما على 2007م، ص68) :

- ما مدي إسهام استراتيجية الشركة في تحقيق الاهداف القومية وخدمة الحاجات الاجتماعية؟
- الي اي مدي تؤثر الاستراتيجية في تحقيق القبول الاجتماعي ؟ اي القبول والاعتراف بالشركة كعنصر هام وموضوعي في المجتمع ؟
- الي اي مدي تسهم الاستراتيجية في عدم تلوث البيئة ؟

ثالثاً: البعد التنظيمي للإستراتيجية :

يعتبر التمعن والتفكير الواعي بحالة التنفيذ حين صياغة الاستراتيجية أمراً علي غاية الأهمية وهنا يتوفر لدينا الخيارات التالية (سليطين، سوما على 2007م، ص68) :

- اختيار استراتيجية تتناسب مع وضع التنفيذ وستكون الاستراتيجية في هذه الحالة مقيدة بحالة التنفيذ.
- العمل علي تغيير الوضع العام المتعلق بالتنفيذ وتعديله وتبديله كي يتناسب مع استراتيجية واعدة النتائج ، وهذا يتفق مع السعي الي إنشاء بعد تنظيمي مخصص لتنفيذ الاستراتيجية.
- إجراء بعض التعديلات علي البديل الاستراتيجي كي يتناسب مع وضع التنفيذ .

2. التطابق (Conformity)

من الضروري ان تختار منظمة الأعمال البديل الاستراتيجي الذي يمكن ان يحقق تطابقاً مع رسالة الشركة وأهدافها (سليطين، سوما على 2007م، ص 69) .

3. الميزة التنافسية (Competitive Advantage) :

تسعي الشركات جاهدة بان يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية للشركة ازاء الشركات المنافسة الاخرى (سليطين، سوما على 2007م، ص 69).

يمكن القول أن تقييم البدائل الاستراتيجية لابد من أن يخضع لمعايير التوافق مع مراعاة البعد السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي التنظيمي وكذلك معيار تطابق رسالة المنظمة مع أهدافها وأن تتحقق البدائل الاستراتيجية ميزة تنافسية للمنظمة عن غيرها متمثلة في ميزة تكلفة، وميزة سعر وجودة منتج أو خدمة.

تقييم إستراتيجية الشركة

تقييم الاستراتيجية الحالية يتعلق بتقييم الأثر المستقبلي لها على أداء الشركة ككل، وهذا يتطلب تحديد مدى فعاليتها حالياً ومستقبلاً من خلال تقييم الأداء الماضي والمستقبلي، فتقييم الأداء الماضي يتم من خلال مقارنة الأداء الفعلي للشركة تحت الاستراتيجية الحالية مع الأداء المتعلق بفترات تاريخية ماضية لنفس الشركة أو للمنافسين، إن عملية تقييم الاستراتيجية عملية معقدة وحساسة خاصة وأن الشركات تواجه حالياً بيئة ديناميكية تتغير فيها العناصر الرئيسة سواء الداخلية أو الخارجية بسرعة كبيرة و لا يعد النجاح الحالي ضماناً للنجاح في المستقبل (ياسين، سعد غالب 1998م، ص 41).

يقول (ياسين، سعد غالب 1998م، ص 41) توجد عدة مداخل لتقييم الاستراتيجية على مستوى الشركة أي تقييم الأداء الكلي للشركة، ومن هذه المداخل: مدخل التحليل المالي باستخدام النسب المالية مثل نسب السيولة، نسب الأرباح، نسب النشاط، نسب الديون إلى رأس المال. و مدخل المميزات الوصفية، ويهتم هذا المدخل بتحديد خصائص الشركات الناجحة ومقارنة درجة توفر هذه الخصائص في الشركة موضوع التقييم. و مدخل تقييم أصحاب المصالح حيث يهتم أصحاب المصالح بأداء الشركة وبالنتائج التي تحققت من جراء اختيار وتطبيق إستراتيجية معينة ومن الطبيعي أن تهتم كل فئة من فئات أصحاب المصالح بعناصر معينة من التقييم ذات صلة بنشاط الأعمال ، وبمصالح حيوية لفئة الأفراد، والشركات المتأثرة بإستراتيجية الشركة وبمستوى أداء هذه الاستراتيجية ودرجة نجاحها في تحقيق الأهداف. وهناك مقياس لتقييم الأداء تركز على القيمة المضافة. إلى جانب هذه المداخل من المهم تقييم بعض العناصر مثل كفاءة الشركة الحالية ، مستوى التكنولوجيا المستخدمة،

درجة فعالية القدرة التنافسية للشركة ، درجة انسجام إستراتيجية الشركة مع الثقافة التنظيمية ومدى الحاجة لإجراء تغيير أو تعديل في الثقافة التنظيمية أو في إستراتيجية الشركة .

تقييم الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

يهدف التقييم في هذا المستوى إلى تحديد مدى مشاركة وحدة الأعمال الاستراتيجية في تحسين الأداء الكلي للشركة وفي تكوين قيمة مضافة أو في تحقيق نمو في الأسواق ومنتجات، وهذا يتطلب وجود نوع من الرقابة التوجيهية والمراجعة والتقييم المستمر في ضوء معايير محددة لقياس أداء إستراتيجية الأعمال أثناء التطبيق في كل وحدة إستراتيجية تابعة للشركة، وترتبط عملية مراجعة وتقييم استراتيجيات الأعمال باستراتيجيات الشركة من خلال تحديد مدى مشاركة إستراتيجية الأعمال لكل وحدة إستراتيجية بتكوين قيمة مضافة كلية للشركة عن طريق تحقيق ميزة تنافسية في كل المنتجات والأسواق (ياسين، سعد غالب 1998م، ص42).

الفصل الرابع

الأداء الاستراتيجي: مفهومه، قياسه وبطاقة الأداء المتوازن

المبحث الأول: مفهوم الأداء وقياسه

المبحث الثاني: الأداء الاستراتيجي

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الأول: مفهوم الأداء وقياسه:

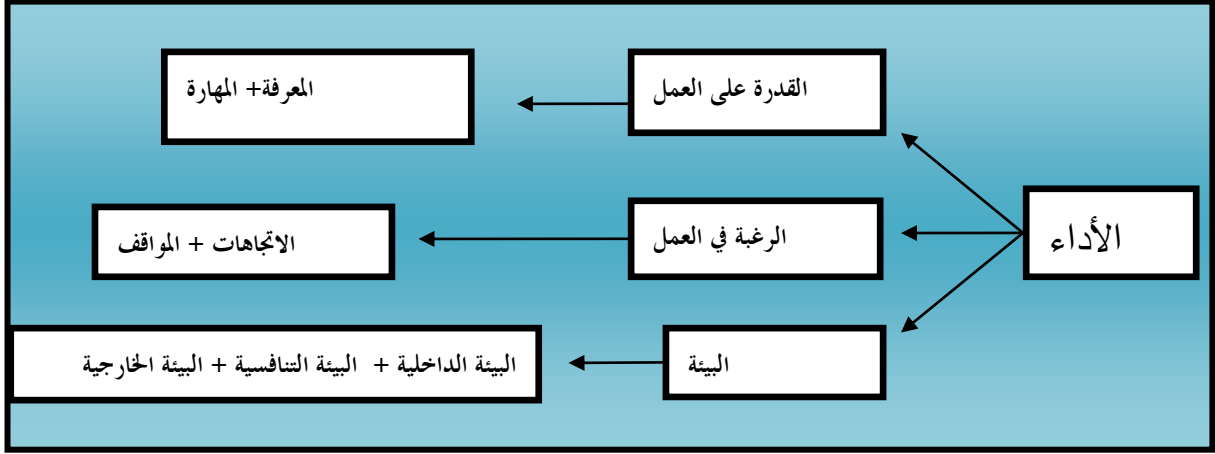
مفهوم الأداء

نجاح أو فشل الشركة يعتمد على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة لها والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بها، والوسيلة الوحيدة أمام الشركة لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها تكمن في قيامها بعملية الرقابة الاستراتيجية (عبد الطيف، عبد اللطيف، التركمان، حنان 2005، ص129).

لم يتفق الكتاب حول تعريف واحد للأداء وذلك بسبب اختلاف وجهات النظر. يمكن توضيح ذلك من خلال التعاريف التالية:

- عرفه (Eccles, Robert 1991, P:131) بأنه "انعكاس لقدرة الشركة وقابليتها على تحقيق أهدافها".
 - عرفه (Robert N. Anthony & Vijay Govindarajan 1998, P:461) بأنه "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية الشركة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء الشركة في الماضي والمستقبل بهدف تقويم مدى تحقيق الشركة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر".
 - عرفه (مصطفى، أحمد سيد 2005م، ص323) بأنه "النتيجة النهائية للنشاط أو الجهد المبذول، وهو سلوك عملي يؤدي لدرجة من بلوغ الاهداف المخططة أي درجة الإنجاز بكفاءة وفاعلية".
 - عرفه (عداس، ضحى محمد أسعد، ص95) بأنه "درجة تحقيق الفرد لما هو مطلوب منه من مهمة أو مهام ويمكن استخدام تقويم المهام في الحكم على كمية هذه الدرجة ونوعيتها".
 - عرفه (هانجر. جيه دافيد، ويلين. توماس إل 2014م، ص231) بأنه "النتيجة النهائية للأنشطة".
 - عرفه (عبد المحسن، توفيق محمد 2006م، ص3) بأنه " المخرجات أو الاهداف النهائية التي يسعى النظام إلى تحقيقها ، لذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة الى تحقيقها داخل الشركة".
 - عرفه (يوسف، بومدين 2005م، ص33) بأنه "قدرة الشركة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة".
 - عرفه (الخانق، سناء عبد الكريم 2005، ص36) بأنه "سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف الشركة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة الشركة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب".
 - عرفه (جيبين، عبد الوهاب محمد 2009م، ص8) بأنه "توافر القدرة على العمل والرغبة في العمل والبيئة".
- يمكن وضع ذلك التعريف من حيث مكوناته في الشكل التالي:

شكل رقم (1/4) مكونات الأداء



المصدر: جبين، عبد الوهاب محمد 2009م، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه منشورة مقدمة في جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، ص 8.

وفقاً لتعريف (جبين، عبد الوهاب محمد 2009م، ص 8) الأداء يتضمن:

- أ. **المعرفة والمهارة اللازمة:** المعرفة يقصد بها المعرفة بالعمل من حيث المهام والمسؤوليات، أما المهارة فالمقصود المهارة للزمة لانجاز العمل المطلوب.
- ب. **البيئة:** يقصد بها ظروف العمل أو ظروف العمليات المستخدمة أو الظروف الإنسانية.
- ج. **المصادر المتاحة:** يقصد بها التكنولوجيا المناسبة أو المصادر اللازمة.
- د. **الدافعية:** يقصد بها الحافز لإنجاز الأعمال بالشكل الصحيح.

يمكن تعريف الأداء بأنه "القدرة على تحقيق النتائج المرغوبة وفقاً للأهداف المخططة والامكانيات الموجودة مع مراعاة البيئة".

أنواع الأداء

لقد اختلف معظم الباحثين في تحديد وحصر أهم أنواع أداء المنظمات، فمنهم من ميز بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، في حين ميز بعضهم الآخر مابين الأداء الداخلي والأداء الخارجي، كما أن هناك من تحدث عن الأداء المُستدام. وفيما يلي سنستعرض أهم أنواع أداء (كواشي، مراد 2013م، ص 174-175):

يرى (كواشي، مراد 2013م، ص 174) نقلاً عن (H.Savall 1997, P:710) أن أداء المنظمات ينقسم إلى نوعين هما الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي. فالأداء الاقتصادي يتكون من النتائج الفورية على المدى القصير وتوليد القدرات على المدى الطويل. فالنتائج الفورية عبارة عن الإنتاجية، الفعالية، والميزة التنافسية. أما القدرات التي تتولد على المدى الطويل فهي عبارة عن منتجات جديدة، تكنولوجيا جديدة، وكفاءة عاملين. أما أداء الشركة الاجتماعي فهو يتأتى من خلال اهتمامها بتحسين ظروف المهنية، وهي : ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب، ومباشرة العمل الاستراتيجي (كواشي، مراد 2013م، ص 174).

الأداء الاقتصادي لن يتأتى إلا من خلال اهتمام الشركة بأدائها الاجتماعي، لذلك لابد من تكامل النوعين حتى تستطيع الشركة تحقيق أهدافها. يعاب على هذا التقسيم أنه يهتم بالبيئة الداخلية للشركة فقط. يرى (كواشي، مراد 2013م، ص174) نقلاً عن P.PINTO أن أداء الشركة ينبغي أن يحظى بالاستمرارية، و عرفه " بمدى قدرة الشركة على تحقيق أدائها خلال مدة طويلة نسبياً، وليس فقط ما حققته من أداء استثنائي في لحظات زمنية متقطعة".

كما أن الأداء المُستدام هو أحسن نظام لتخصيص الموارد وتوزيعها ما بين: العملاء، العمال، والمساهمين، فضلاً عن أنه أكبر خيار مُربح بالنسبة للشركة. و يقوم الأداء المستدام على أربع ركائز أساسية تربطها علاقات تعاضدية قوية، وهي: القيم، الأسواق، الأفراد، الحرف، حيث إن كل ركيزة تُعد ركناً رئيساً لأداء الشركة. (كواشي، مراد 2013م، ص174).

يمكن القول أن الأداء وإن اختلف الكتاب في تصنيفه لا يخرج عن كونه أداء اقتصادي و اجتماعي ومستدام.

أهمية الأداء :

يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية (بلاسكة، صالح 2011/2012م، ص3):

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للشركة من أجل تحقيق أهدافها.
- يعتبر أداة لمعرفة حالة الشركة.
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.
- تحديد سبلت طوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.
- أما خصائص الأداء فيمكن تلخيصها في النقاط التالية (بلاسكة، صالح 2011/2012م، ص3):
- يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملون.
- يساعد على ترجمة النتائج .
- يعتبر أداة لقياس نتائج الشركة وحساب الخسائر أو الفائض.

قياس وتقويم الأداء:

القياس والتقويم يهدفان الى توضيح نقاط القوة والضعف في أي منظمة لإتخاذ القرارات المناسبة لرفع كفاءة الشركة على مستوى جميع الوحدات. فالتطوير يبدأ بالقياس وينتهي بالتقويم. والقياس عبارة عن أداة أو وسيلة للتقويم، ويعتبر إحدى وسائل التقويم إذ لا يمكن أن يكون هناك تقويم دون قياس بمعنى

أن التقويم أعم وأشمل من القياس، ويعرف التقويم بأنه جمع معلومات كمية عن الموضوع المراد قياسه (محاد، عريوه 2011م، ص4).

قياس الأداء : Performance Measurement

يعرف (الغالبى، طاهر محسن منصور 2009م، ص 69) قياس الأداء بأنه "المراقبة المستمرة لانجازات برامج الشركة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً". و يعرفه (مرازقة، عيسى 2009، ص 2) بأنه "طريقة منظمة لتقويم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في الشركة الصناعية وغير الصناعية". ويعرفه (Robert N. Anthony & Vijay Govindarajan 1998, P:461) بأنه "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية الشركة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء الشركة في الماضي والمستقبل بهدف تقويم مدى تحقيق الشركة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر". يعتبر قياس الأداء ضروري من أجل اكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها، كما أنه يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به الشركة.

أهمية قياس الأداء:

تحتاج المنظمات لقياس الأداء للتأكد من نتائج الأعمال حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء الشركة إلى الأفضل، و في المقابل عدم قدرة الشركة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليها. وبالتالي لا يمكن إدارتها "ما يمكن قياسه يمكن إدارته والعكس" (بن عبود، على أحمد ثاني 2009، ص4).

مستويات قياس الأداء:

الأداء العام للشركة هو المحصلة المتكاملة لنتائج أعمال الشركة وتفاعلها مع بيئتها الداخلية أو الخارجية ويضم كل من المستويات التالية (حمزاوي، محمد سيد 2013م، ص3-5):

أولاً: قياس الأداء الفردي:

الأداء الفردي يتكون من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية للمساهمة في تحقيق أهدافها. ويقاس أداء كل فرد بمجموعة متنوعة من المقاييس التي تعكس أداء ومدى تحقق المستهدف من عمله أو وظيفته من حيث الكم أو الجودة المنشودة. وغالباً ما يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء الفرد باستخدام مقاييس أو مؤشرات عديدة مثل: مقدار الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف المعيارية المستهدفة، و الوقت المستنفذ في القيام بهذه الأعمال مقارناً بالوقت المعياري، والتكلفة المستغرقة في إنجاز العمل مقارنة بالتكلفة المعيارية، ودرجة التعاون مع الزملاء والمراجعين كما تعكسه مؤشرات الرضا عن مناخ العمل و رضا المراجعين، ومدى الانتظام والانضباط في العمل ، وإطاعة الأوامر الرئاسية

والاستعداد لبذل الجهد الزائد في المواقف التي تتطلب ذلك وتحمل المسؤولية والمبادرة بحل مشكلات العمل، والولاء والانتماء للشركة التي يعمل بها (حمزاوي، محمد سيد 2013م، ص3).

ثانياً: قياس أداء الوحدات التنظيمية

يمكن القول بأن أداء الوحدات التنظيمية هو الجهود التي تقوم بها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي يحدد لها في الشركة لتحقيق الأهداف المحددة لها والمنبثقة عادة من الأهداف الاستراتيجية للشركة وسياساتها العامة. وعادة ما تتولى الإدارة العليا في الشركة، وأجهزة الرقابة الداخلية بتقويم أداء الوحدات التنظيمية، ويغلب في هذا التقويم استخدام مقاييس الفعالية والكفاءة الإدارية. مثل مدى بلورة ووضوح الأهداف التشغيلية للوحدة وترابطها مع الأهداف الاستراتيجية للشركة، ودرجة التخصص ووضوح تقسيم العمل لمنع الازدواجية والتضارب، ودرجة استخدام التقنيات الحديثة في الاتصالات وفي العمل بصفة عامة، وضوح الصلاحيات ودرجة التفويض، ومدى التعاون في فرق العمل و اللجان المشكلة لإنجاز المهام الطارئة والخاصة، مدى استخدام قدرات الأفراد في الوحدات التنظيمية، ومدى الالتزام بالتكاليف والموازنات المعيارية الموضوعة. (حمزاوي، محمد سيد 2013م، ص4)

ثالثاً: قياس الأداء المؤسسي للشركة ككل

يعكس الأداء المؤسسي مدى استجابة أداء الشركة بفعالية لظروف ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، وكذلك لتوقعات الأطراف ذات العلاقة بهذه البيئة فهناك العديد من الأطراف التي تؤثر في تحديد رؤية ورسالة وأهداف الشركة وتؤثر أيضاً في تحديد سياساتها العامة وما هو المقبول أو غير المقبول في أساليب الأداء لتحقيق هذه الأهداف.

وعادة ما تقوم أجهزة رقابة خارجية بمهام الرقابة على أداء المنظمات اعتماداً على مقاييس تعكس درجة قبول أداء هذه المنظمات، ومدى رضا العملاء عن هذا الأداء في إطار الرسالة التي تقوم عليها خطة الشركة الاستراتيجية بالإضافة إلى مدى تجاوب أداء وجهود الشركة مع المؤشرات والاتجاهات المهنية والوطنية والعالمية و التكنولوجيا (حمزاوي، محمد سيد 2013م، ص5).

أغراض القياس

اختيار المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء تتأثر بالغرض من القياس، تختلف أغراض القياس باختلاف الغرض من القيام به ويمكن تفصيل ذلك في ما يلي (Sinclair & Zairi 1995b,P:54) :

- التخطيط والرقابة والتقويم: وتعنى القياس بهدف اتخاذ القرارات الخاصة بتخطيط ورقابة وتقويم العمليات.
- إدارة التغيير: تقوم المقاييس فيها بتدعيم المبادرات البيئية ويتم القياس رأسياً داخل المستويات الإدارية وأفقياً داخل الوظائف.

- الاتصالات : ويطلب القياس في هذا المجال لتقليل التأثير الشخصي وحل المشكلات ومتابعة التقدم وتقوية السلوك والتأكيد من التغذية العكسية.
- التحسين : يكون الهدف من القياس دعم التحسين لتقديم بطاقة أداء للتقرير عن كيفية تحقيق جهود التحسين.
- تخصيص الموارد: تساعد المقاييس على توجيه الموارد النادرة بالنسبة للشركة إلى أنشطة التحسين الأكثر جاذبية.
- التحفيز: يتحسن الأداء إذا تم تزويد الأفراد بمستهدفات قابلة للتحقيق.
- التركيز طويل الأجل: قياس الأداء المناسب يجب أن يؤكد على تبنى الإدارة لوجهة نظر طويلة الأجل.

مقاييس الأداء

- يقاس الأداء بواحد من المقاييس التالية(الغالبى. طاهر محسن منصور، إدريس. وائل محمد صبحي 2009م، ص77):
- الفعالية: هي خاصية من خصائص العمليات تشير الى درجة مطابقة المخرجات مع متطلبات المنظمة.
 - الكفاءة: هي خاصية من خصائص العمليات تشير الى درجة خروج عمليات المنظمة بالنتائج المطلوب بأدنى تكلفة من الموارد.
 - الجودة في مستوى تلبية المنتج أو الخدمة، لطلبات وتوقعات العملاء.
 - التوقيت: يقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له حيث لابد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات الاعمال، وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء.
 - الانتاجية وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال المستهلك.
 - السلامة وهي مدى الالتزام بالمعايير الصحية العامة وإجراءات السلامة في العمل.
- يمكن تصوير مقاييس الأداء وكيفية التعبير عنها في الشكل التالي:

جدول رقم (1/4) مقاييس الأداء وكيفية التعبير عنها

المقياس	الوحدة المقاسة	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة الشركة على أداء الأعمال.	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة.
الفعالية	قدرة الشركة على التخطيط لمخرجات عملياتها.	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة.
الجودة	مسالة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح، معايير الصحة تحدد حسب إحتياجات العملاء.	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح من إجمالي عدد الوحدات المنتجة.
التوقيت	مسالة إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد، معايير التوقيت تحدد حسب إحتياجات العملاء.	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد من إجمالي عدد الوحدات المنتجة.
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لانتاج وحدة عمل.	إجمالي المخرجات من المدخلات.

المصدر: الغالبى. طاهر محسن منصور، إدريس. وائل محمد صبحي(2009م)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص78.

عند قياس الأداء ينبغي الاهتمام بثلاثة أمور أوردها(عبد الحميد. برحومة، طلال. زغبة 2009، ص10) كما يلي:

1. الإنتاجية و التي تتبع أداء الشركة في الانتفاع بمواردها لخلق القيمة حيث تتطلب البيئة التنافسية التركيز على الاستخدام الكفء لمدخلات موارد الشركة مع خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها.
2. الجودة الشاملة وتتم باهتمام الشركة بالتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات المتغيرة للعملاء.
3. التنافسية و التي تعنى مقدرة الشركة على الاستمرار في الاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهميها في الأجل الطويل.

مزايا قياس الأداء:

- تطبيق عملية القياس على المنظمات يحقق بعض المزايا للشركة منها (محمد، عبد الرحيم 2011م، ص 243-244):
1. يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت الشركة تحقق احتياجات العميل أم لا. وهنا ينبغي على مدير الشركة أن يسأل، هل نحن على علم بنوعية المنتجات والخدمات التي يحتاجها العميل؟.
 2. يساعد قياس الأداء الشركة في فهم العمليات التي تقوم بها. فهو يؤكد ما تعرفه الشركة ويوضح ما لا تعرفه. والسؤال هنا هل القائمون على الشركة لديهم خلفية بالمشكلات التي تواجه الشركة؟.
 3. التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس على العواطف أو الآراء الشخصية. والسؤال هل القرارات تتخذ بناء على المستندات والوثائق أم على الحدس والتخمين والتحيز الشخصي؟.
 4. توضيح أي الأماكن أو القطاعات في الشركة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير. والسؤال ما هي الأماكن التي تعمل بكفاءة في الشركة؟، وكيف نستطيع إجراء التحسن والتطوير في الأماكن التي تحتاج إلى ذلك؟
 5. يساهم قياس الأداء في التأكد من أن التحسين والتطوير الذي تم التخطيط له قد حدث بالفعل؟ و السؤال، هل لدينا صورة واضحة عن التحسينات التي تمت في الشركة؟.
 6. يساعد قياس الأداء في تحديد المشكلات التي تظهر نتيجة التحيز الشخصي، والاعتماد على العاطفة. فلو تم القيام بالأعمال لفترات طويلة بدون قياس الأداء لها على افتراض أنها تتم بشكل جيد، فربما تكون النتائج صحيحة أو غير صحيحة، ولكن بدون قياس الأداء ليست هناك وسيلة تحدد هل الأعمال التي يتم تنفيذها تتم بطريقة صحيحة أم لا؟

تقويم الأداء

تقويم الأداء هو العملية التي يتم من خلالها مراقبة أنشطة المنظمة ونتائج الأداء حتى يتسنى مقارنة الاداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها أو التي ما زالت تتم أثناء مرحلة تنفيذ الاستراتيجية مع الأداء المرغوب، فإذا كانت نتائج الأداء الفعلي داخل المدى المسموح به فإن العملية تتوقف وإذا كان عكس

ذلك سيتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لعلاج هذه الانحرافات (هانجر. جيه ديفيد، ويلين. توماس إل 2014م، ص229-230). يعرفه (Attorneys,2010: P:176) بأنه "عملية نقاش وحوار تسهم في حل العديد من مشاكل العاملين". كما عرفه (السعيد، سلامة 1989م، ص487) بأنه "عملية فحص وقياس الأداء من خلال دراسة ومقارنة ما يتم التخطيط له، وما تم القيام به من أعمال، وما تم إنجازه والوصول له، ويهدف الى زيادة المعرفة بوضوح الشركة وأدائها، وتحديد نقاط القوة والبناء عليها، وتحديد نقاط الضعف و معالجتها أو تجاوزها".

أهداف تقويم الأداء

يتمثل الهدف العام لعملية تقويم الأداء، في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة. إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقويم الأداء يمكن إيجازها في النقاط التالية (إدريس. ثابت عبد الرحمن، المرسي. جمال الدين محمد 2006 ، ص430):

- ترشيد التكلفة.
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
- تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والاستراتيجيات.
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.
- توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.

أهمية تقويم الأداء

وفقاً لـ (الجبوري، مهدي عطية 2002، ص3) تتبع أهمية تقويم الأداء من الآتي:

1. يوفر تقويم الأداء قياساً لمدى نجاح الشركة في تحقيق أهدافها فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة في تعزيز أداء الشركة لمواصلة البقاء والاستمرار.
2. يظهر تقويم الأداء مدى إسهام الوحدة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق اكبر قدر من النتائج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل التبذير والهدر والضياع في الوقت والجهد والمال.
3. يوفر نظام تقويم الأداء المعلومات الضرورية لمختلف المستويات الإدارية في الشركة لأغراض التخطيط والقابة واتخاذ القرارات.
4. يظهر تقويم الأداء تطور الشركة في مسيرتها نحو الأفضل أو التحول نحو الأسوأ عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنياً من فترة الى أخرى ومكانياً بالمنظمات المنافسة.
5. يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الاقسام والادارات والمنظمات المختلفة مما يؤدي الى تحسين أدائها.

6. يؤدي الى تحديد العناصر الكفوءة لوضعها في المواقع الكفوءة الاكثر انتاجية وتحديد العناصر التي تحتاج الى المساعدة والتدريب للنهوض بأدائها.
7. تقويم الأداء يساعد على تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم للحوافز والمكافئات.
8. تحدد عملية تقويم الأداء المركز الاستراتيجي للشركة ضمن البيئة الاقتصادية التي تعمل بها وتحديد الآليات وحالات التغيير لتحسين المركز التنافسي .
9. تحقيق درجة من المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة والبيئة التنافسية
10. تحقيق درجة الاتساق بين الأهداف والاستراتيجية المحددة لتحقيقها وقدرة الإدارة على اختيار البدائل.

فوائد التقييم

يؤدي عملية التقييم العديد من الفوائد منها(جبين، عبد الوهاب محمد2009م، ص27):

1. يزيد من تأثير الخدمات التي تقدمها الشركة للفئات المستفيدة ، فتقييم المخرجات شيء ضروري بالنسبة لها حتى تتمكن من التأكد من أنها تساعد وتخدم فئاتها المستفيدة و لتقليل نسبة الخطأ.
2. يحسن مناهج وآليات إيصال الخدمة للفئات المستفيدة ، فقد تصل الشركة إلى حد تشعر وأنها توصل خدماتها من خلال عدد من النشاطات والفعاليات والاتصالات، وقد تكون هذه الآليات غير فعالة ومكلفة، عندها بإمكان الشركة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في آليات إيصال خدماتها من خلال تقييم البرنامج.
3. التحقق من أن الشركة تقوم بتطبيق حقيقي لخطط عملها وخطط تتحررها لتحقيق أهدافها وإيصال خدماتها وإحداث نوع من الإستدامة في نشاطاتها ومشاريعها.
4. يقدم معلومات وبيانات واقعية يمكن استخدامها بعدة أشكال : للعلاقات العامة، للعمل مع منظمات أخرى تنفيذ برامج متشابهة، نموذج لتجربة ناجحة، لتوعية الرأي العام أو المجتمع المحلي ... وغيرها من الإستعمالات.

طرق قياس وتقييم الأداء:

سابقاً كان يقاس الأداء بمقاييس المحاسبة الإدارية، غير أن تطورات المحيط دفعت المنظمات إلى البحث عن أدوات جديدة لقياس أداء الشركة، و التي تُعبر بصفة أدق عن أدائها. وأصبحت تستخدم الشركة عدد من المؤشرات للتعرف على مستوى أدائها الفعلي و إظهار التطور الذي حققته في مسيرتها نحو الأ فضل أو نحو الأ سوء(الداوي، الشيخ2010م، ص223)، تصنف طرق طرق القياس الى طرق مالية وأخرى غير مالية أو

طرق تقليدية وأخرى حديثة سيتم التطرق هنا للطرق التقليدية على أن يتم مناقشة الطرق الحديثة مع الأداء الاستراتيجي:

الطرق التقليدية لقياس وتقييم الأداء:

يتم قياس أداء الشركة بإعطاء صورة واضحة عن الأداء المالي فضلاً عن فاعليتها في التنبؤ في الامد البعيد. و تتمثل أهم المؤشرات التقليدية التي تستخدم في قياس أداء الشركة في: الانتاجية، القيمة المضافة، فائض الاستغلال الخام، النتيجة الصافية، العائد على الاستثمار، المردودية المالية، المردودية الاقتصادية، القيمة المضافة الاقتصادية. ويعتبر مؤشر القيمة المضافة من المؤشرات الأكثر انتشاراً لأنه يقود إلى قياس الأداء الصافي للشركة من خلال إظهار الفرق بين مردودية الأموال المستثمرة وتكلفتها، أي الأخذ بعين الاعتبار تكاليف الموارد المالية الخاصة بعمل نشاط معين. غير أن هذه المؤشرات تعرضت إلى الكثير من الانتقادات خاصة مع نهاية السبعينات من القرن الماضي لاهتمامها بتقديم القيمة للمساهمين فقط، وإهمالها لما لمصالح أطراف أخرى من (العملاء، المساهمين، موردين). مع بداية التسعينات تم إعادة النظر في المؤشرات المالية، وهذا بوضع التحسينات عليها وتطويرها بما يتلاءم ومستجدات المحيط . وكمحاوله لتجاوز الانتقادات السابقة الموجهة للطرق المالية لقياس الأداء اتجه الفكر الإداري الحديث في ظل تزاوج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و التطور السريع في معدلات نمو الصناعة و الأسواق ، إلى الأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي في قياس الأداء داخل المنظمة نظراً لأهميته في عملية القياس، وكذا من أجل التوصل ما أمكن إلى توافق الأداء المحقق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم العمل على ربط الأداء الحالي للمؤسسة بأدائها المستقبلي(الداوي، الشيخ2010م، ص223). يمكن توضيح فكرة بعض المؤشرات كالآتي(جبوري، ندى إسماعيل2009م، ص145):

1. العائد على الاستثمار

العائد على الاستثمار مقياس للربح يعكس النشاط التشغيلي للشركة و يحسب:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{أرباح قبل فوائد و ضرائب}}{\text{مجموع الموجودات}}$$

حيث إن:

مجموع الموجودات = إجمالي الموجودات المتداولة و صافي الموجودات الثابتة الارباح قبل الفوائد و الضرائب = ايرادات النشاط التشغيلي - تكاليف النشاط التشغيلي .

2. العائد على حق الملكية

يقيس هذا المؤشر تنظيم قيمة الشركة في السوق المالية من خلال تعظيم ثروة المساهمين و يحسب كالآتي:

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{حق الملكية}}$$

إذ يعدّ معدل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على حق الملكية من مؤشرات الربحية التي تعتمد عليها الإدارة العليا في تحديد كفاءة و فاعلية الشركة.

3. العائد على القيمة المضافة

وهو يقيس صافي الأرباح للشركة قبل خصم الضرائب. القيمة المضافة = قيمة المبيعات - تكلفة المواد الأولية والأجزاء المشتراة.

$$\text{العائد على القيمة المضافة} = \frac{\text{صافي الأرباح قبل خصم الضرائب}}{\text{القيمة المضافة}}$$

4. قيمة ملكية حملة الاسهم

قيمة حملة الأسهم = مجموع مقسوم الأرباح للأسهم + الزيادة في قيمة الاسهم. إذ يعدّ مقياس لأداء الشركة و فاعلية الإدارة فهو يعكس تأثير أداء الشركة على أسعار الأسهم في السوق ومدى قدرتها على تعظيم ثروة المساهمين عن طريق تعظيم القيمة السوقية للأسهم.

مراحل تقييم الأداء:

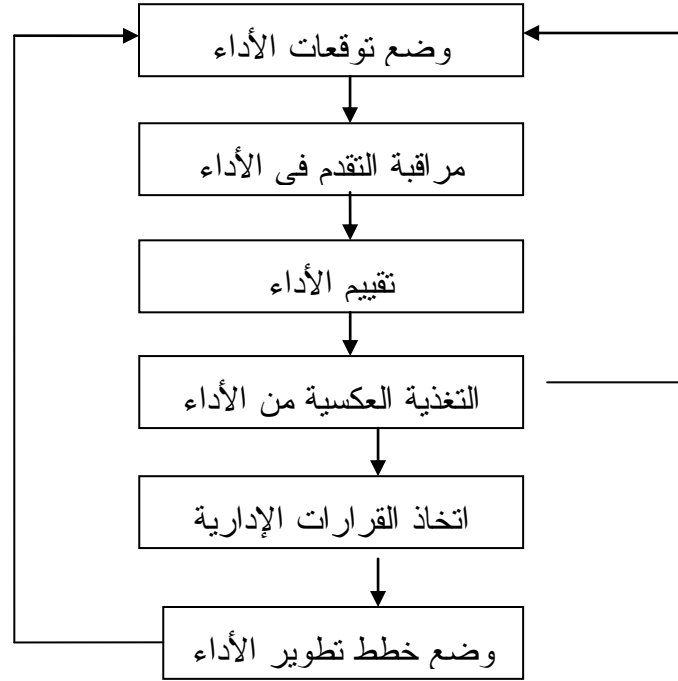
إن عملية تقييم الأداء صعبة و معقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، و في ما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء (الهييتي، خالد هيثم، ص 206):

1. وضع توقعات الأداء: هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، و عندها يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين، الشركة و العاملين، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم و كذا القائمين به، و أيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.
2. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة و تستلزم المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء و الانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد و الشركة في نفس الوقت.

3. تقييم الأداء: و عندها يقيم أداء جميع العاملين و التعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.

4. التغذية العكسية: ينبغي على إدارة الشركة دراسة و تحليل نتائج التقييم و اتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه و مدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، و هذا طبقا لما تحدده الإدارة، و التغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.

5. اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم: هي كثيرة و متنوعة تتعلق بالترقية، التعيين الفصل.
6. وضع خطط تطوير الأداء: تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس و بشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات و قدرات، و قيم العاملين. و كإجراءات جزائية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، و بالمقابل تقضي الأمر بمعاقبة أولئك الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة، كأن تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية. و الشكل التالي يوضح مراحل تقييم الأداء كما يلي:
- شكل رقم (3/4) مراحل تقييم الأداء



المصدر: الهيئي، خالد هيثم(2010م)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 206.

صعوبات تقييم الأداء

- تكتنف عملية تقييم أداء الشركة عدة صعوبات، ويمكن إيجازها فيما يلي(بلاسكة، صلاح2012/2011م، ص7):
- صعوبة تحديد المعايير الإسهام في الأداء.
 - صعوبة تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء، خاصة الأداء الناتج عن سلوكه.
 - الاهتمام بالنتائج دون الاهتمام بالوسائل المقدمة لتحقيق هذه النتائج.
 - كثرة المعايير وتشعبها، مما يؤدي إلى تحريف النتائج وتوجيهها، وبالتالي اتخاذ قرارات تصحيحية خاطئة.
 - خلق جو من اللاتقة والفوضى عند الأفراد نتيجة شعورهم بالرقابة والمحاسبة الدائمة.
 - زيادة تكاليف العملية الرقابية بالنظر إلى الإيرادات المرجوة من ورائها.

المبحث الثاني: الأداء الاستراتيجي

مفهوم الأداء الاستراتيجي:

التطورات السريعة في بيئة التنافس وما نتج عنها من تطور في التكنولوجيا زادت من الحاجة الى المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالبيئة الخارجية وتحليل التنافس، مع هذه التطورات عجزت أساليب قياس الأجل القصير (الاساليب التقليدية) في مجال تخطيط و رقابة و تقييم الأداء، مما أدى الى ضرورة مفهوم الأداء الاستراتيجي وطرق قياسه. يعتبر الأداء الاستراتيجي من المواضيع التي شغلت المهتمين والباحثين، باعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط، بناءً على هذه الأهمية جعلته المنظمات مصطلحاً يجب تحديده وضبط مدلوله. لأنه على ضوء تعريفه تتحدد مؤشرات قياسه كما يمكن تصور الإجراءات التي تسمح بتحسينه. لم يتفق الباحثون حول تعريف واحد للأداء الاستراتيجي و يرجع ذلك لاختلاف وجهات النظر حيث نظر إليه البعض من وجهة نظر شاملة والآخر من وجهة نظر متخصصة، فالبعض قاسه بالمرجات وآخر قاسه بالعمليات وكل له مبرراته. ومن أكثر التعاريف شيوعاً للأداء الاستراتيجي ما يلي:

- وصفه (Wiersema & Bantel 1992,P:92) بأنه "انعكاس لتحقيق أهداف طويلة الأجل وأهداف الاستمرارية والتكيف والتطور".
- عرف (عمر. عيو، هودة. عيو2010م، ص4) بأنه "مجل النشاط المستمر المتزامن الذي يعكس نجاح الاستراتيجية واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة الاستراتيجية المعينة أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة وضعت وفقاً لمتطلبات نشاطها، و على ضوء الأهداف طويلة المدى التي تتسم بالقدرة على البقاء و التكيف والنمو".
- عرفه (الطويل. اكرم، سلطان. حكمت رشيد2006م، ص145نقلاً عن أحمد عبد السلم2003م) نقلاً عن (Ansoff & Medonnelg1990,P:204) الأداء الاستراتيجي بأنه "يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء طويل وقصير الأجل، وأن للأداء الاستراتيجي أسبقيات بناء علي مؤشرين هما: دورة حياة المنظمة ومستوي الربحية".
- يرى (الطويل. اكرم، سلطان. حكمت رشيد2006م، ص145) نقلاً عن (Atkisout & Ontario, 1998,P:85) أن الجودة والتكلفة وسرعة تسليم المنتج تعد من المقاييس المناسبة التي تعكس الأداء الاستراتيجي للشركات.
- عرفته (مقدم، وهيبة2010م، ص5) بأنه "انعكاس لقدرة المنظمة و قابليتها على تحقيق أهدافها، و يعكس كيفية استخدام الموارد المادية و البشرية و المالية و استغلالها بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها".

من خلال ذلك يمكن تعريف الأداء الاستراتيجي بأنه تأقلم المنظمة مع البيئة و التوظيف الأمثل للموارد المادية و رأس المال البشري بغرض تحقيق أهدافها على المدى الطويل بما يضمن التطور والنمو. أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي:

تتبع أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي من كونه جوهر الإدارة الاستراتيجية. يمكن إيجاز أهميته وفقاً للنقاط التالية(عمر.عبو، هودة عبو 2010م، ص6):

- يوفر تقويم الأداء الاستراتيجي مقياساً لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لتحقيق أهدافها في الأجل الطويل من أجل البقاء والاستمرارية.
- يظهر تقويم الأداء الاستراتيجي إسهام المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدرٍ من الانتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر وضياح الوقت والجهد والمال مما يؤدي الى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية.
- يوفر حقائق علمية وموضوعية لمختلف الإدارات.
- يظهر موقف المنظمة اذا كان أداؤها متميزاً أو ضعيفاً مع منافسيها.
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الاقسام المختلفة للمنظمة.
- يحدد اماكن القوة واستخدامها الصحيح واماكن الضعف وكيفية تطويرها.
- يؤدي الى تحقيق الأهداف في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصال والمكافآت والحوافز الشخصية.
- يوضح المركز الاستراتيجي للمنظمات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحديد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسن المركز الاستراتيجي لها.
- يعكس درجة المؤاتمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة.

مظاهر الأداء الاستراتيجي:

يمكن توضيح مظاهر الأداء الاستراتيجي من خلال النقاط التالية(الخناق، سناء عبد الكريم 2005م، ص40-48):

1. الالتزام

يعتبر الالتزام حالة نفسية للفرد ورغبة في بذل الجهود لتحقيق أهداف المنظمة وهو ناتج عن شعور بالارتباط الوظيفي للفرد تجاه منظمته. وبينت(الخناق، سناء عبد الكريم 2005م، ص40) مفهوم الالتزام وفقاً لـ (Hall & Schneidet 1972,P:17) بأنه "اهتمام غير ملموس وتميز لأهداف وقيم المنظمة والميل إلى البقاء فيها." و يتأثر الالتزام بالخصائص الشخصية ، الخبرة في الوظيفة ، الأدوار، الوظيفة، العوامل الهيكلية، سياسات الأفراد. التزام العاملين يوفر القرارات الصائبة من قبل العاملين وتحملهم للمسؤولية ، وهذا يؤدي بدوره إلى إلغاء

الحاجة إلى الرقابة العالية للأداء بالإضافة إلى النظر إلى الالتزام من خلال المشاركة والقوة ، القيادة المناسبة التي تضمن قيم الرؤية الاستراتيجية والقدرة على إلهام العاملين بدلاً من المهارات الإدارية.

2. التمكين

يمكن تعريف التمكين بأنه عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم. إن الهدف من عملية التمكين هو الاستفادة من آثاره الإيجابية على الأداء الوظيفي وتتمثل هذه الأهداف التالي (الحناق، سناء عبد الكريم 2005م، ص42) :

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية اكبر للأعمال التي ينجزها.
- زيادة فرصة الإبداع والابتكار.
- دعم التطور المتواصل للعمليات و المنتجات والخدمات.
- تحسين إرضاء العميل ، حيث إن قرب العامل من العميل يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل.
- زيادة الانتاجية بزيادة احترام الذات.
- استخدام ضغط الزملاء وأساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين والإنتاجية.
- تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط الإدارة.
- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات العميل.
- القدرة على المنافسة .

3. الثقافة التنظيمية:

عرفت (الحناق، سناء عبد الكريم 2005م، ص43) نقلاً عن (القريوتي 2000، ص286) الثقافة التنظيمية بأنها "منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للمنظمة بحيث تولد فهمًا عامًا بين أعضائها حول ماهية المنظمة والسلوك المتوقع من الأعضاء فيها. " بالتالي تلعب الثقافة دورًا في تمكين العاملين وزيادة التزامهم وولائهم من خلال وجود ثقافة قوية وواضحة ومقبولة من الجميع وقادرة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال مواردها البشرية ويعزى ذلك إلى تأكيد الثقافة وقوتها يكون من خلال عمليات الاختيار الجيد للعاملين وجهود التطبيق وممارسات الإدارة العليا وما توفره من تراث يستند إلى قصص ورموز وطقوس ومفردات خاصة بها.

4. القيادة:

يشير مفهوم القيادة إلى " العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم بطريقة مباشرة من خلال الحديث والتخاطب، أو بشكل غير مباشر من خلال مؤلفاته ورسومه وابتكاراته"(الحناق، سناء عبد الكريم 2005م، ص45).

5. التعليم

تري(الخانق، سناء عبد الكريم2005م، ص46) نقلاً عن (السلمي1975، ص144) أن التعلم هو التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة، بمعنى إن الإنسان إذ يكتسب مزيداً من الخبرة والتجربة نجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التي كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب. بمعنى آخر فإن الإنسان يتعلم كل شيء ولذلك فإنها تعتبر عملية أساسية في الحياة حيث إن أساليب السلوك والتصرف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد وما يقوم به من نشاطات وما ينجزه من أعمال ما هي إلا تعبير عن حصيلة هذه العملية. و التعلم داخل المنظمات يكون بمجالات مختلفة منها على سبيل المثال:

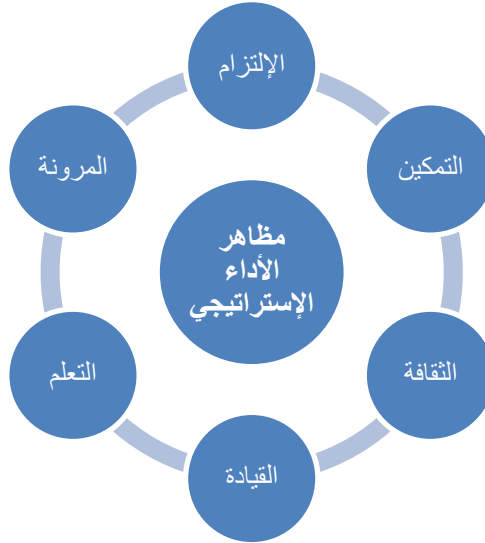
- في مجال المنظمة : يتعلم الفرد متى يأتي إلى العمل، متى يتوقع الحصول على مرتبة، ومن أي شخص يمكن أن يطلب المساعدة.
- فيما يخص الأداء : فهو يتعلم كيف يؤدي عمله بفاعلية ، ما هو المطلوب تحقيقه ، وما هو الأداء الذي يستحق المكافأة.
- من الناحية الاجتماعية : فالفرد يتعلم كيف يتعامل مع الآخرين وما هو السلوك المقبول، وغير المقبول ما هي معايير الجماعة.
- الجوانب السياسية في التنظيم : يتعلم الفرد كيف يتعامل مع رؤسائه ومن يتوجب عليه أن يتجنبه ومن الذي يثق به.
- فيما يتعلق بالمسار الوظيفي : فإن الفرد يتعلم كيف يتقدم في عمله، كيف يحصل على ترقيته، ما هي مهام العمل التي يجب أن يحاول أدائها أو يحاول أن يتجنبها.

6. المرونة

المرونة تعني القابلية أو الاستعداد للتغيير أو التكيف، وتعتبر المرونة أحد المظاهر التنظيمية، حيث إن هناك أيضاً ترابطاً وثيقاً بين المرونة والأداء . توافر المرونة في الأفراد ومهاراتهم يؤدي الى تحسين الأداء. هناك أربعة أنواع للمرونة هي:

- المرونة الوظيفية أو مرونة المهمة
- المرونة العددية
- المرونة الزمنية
- مرونة الأجور
- مرونة الثقافة

يمكن التمثيل لما ورد آنفاً بشأن مظاهر الأداء الاستراتيجي في الشكل التالي:
شكل رقم (4/4) مظاهر الأداء الاستراتيجي



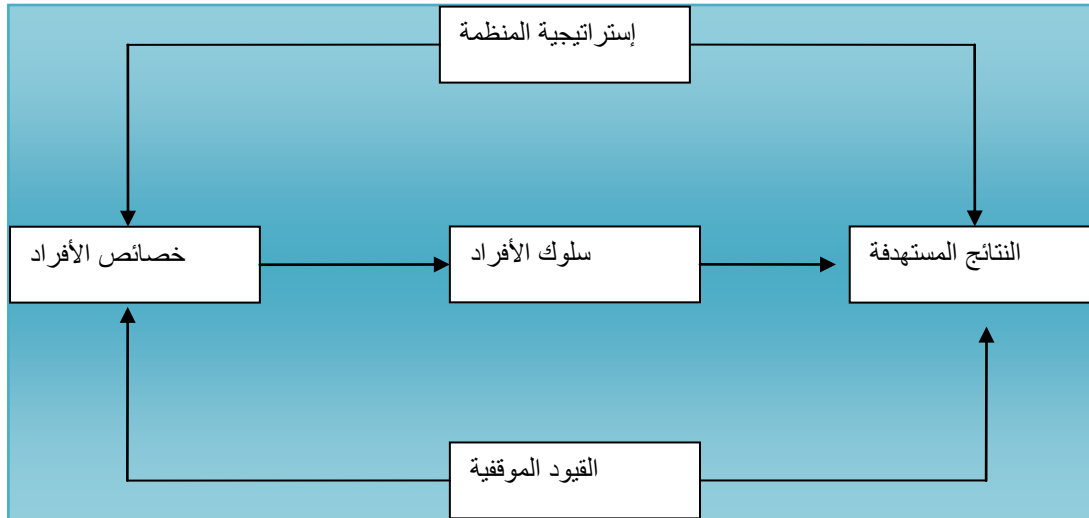
المصدر: إعداد الباحث استناداً على أدبيات الدراسة

الأداء الاستراتيجي وإدارة الأداء:

توجه المنظمات نحو إدارة الأداء يعتبر النواة لبداية مفهوم الأداء الاستراتيجي، وذلك من خلال النظرة التكاملية بين أهداف إدارة الأداء وأهداف المنظمة، حيث بدأت المنظمات تدرك أن ربط التخطيط بقدرات ومهارات الأفراد وتمكينهم له كبير الأثر على الأداء. وبالتالي أصبح وضوح الأهداف ومعايير الأداء والموارد المناسبة والإرشاد والمساندة للأفراد كلها أموراً يتطلب إعدادها وصياغتها بشكل أساسي من قبل القيادات العليا، أو بالمشاركة بين تلك القيادات والمستويات الأدنى لضمان تتألفها مع البعد الاستراتيجي المطلوب لها (الخنق، سناء عبد الكريم 2005م، ص 37).
تتبع أهمية إدارة الأداء من دورها في تحديد مستوى الأداء الواجب تحقيقه لنجاح الاستراتيجية من خلال تقييم أداء الأفراد المعتمد على مقارنة الأداء الفعلي مع خطة الأداء أي: أن إدارة الأداء سوف تضمن أن جميع النشاطات ستعزز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. حددت (الخنق، سناء عبد الكريم 2005م، ص 37) وفقاً لرأي (Neo,et,al 1994,P:238) هدف المنظمة من وضع نظام إدارة أداء فاعل هو الربط بين نشاطات الأفراد مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتوفير معلومات قيمة ومفيدة لاتخاذ قرارات إدارية حول العاملين، توفير تغذية عكسية تساعد الأفراد على تطوير قابلياتهم ومهاراتهم ولذلك إن إنجاز الأداء يعتبر من الأمور الأساسية لاكتساب ميزة تنافسية من خلال

الموارد البشرية. يمكن تصور نموذج لعلاقة الأداء الاستراتيجي بالإدارة الاستراتيجية من خلال الشكل التالي(الخناق، سناء عبد الكريم2005م، ص37):

شكل رقم (5/4) نموذج الأداء الاستراتيجي



المصدر: الخناق، سناء عبد الكريم2005م، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، في الفترة 8-9 مارس2005م، ص38.

ويعتبر الشكل (5/4) نموذجاً للأداء الاستراتيجي. حيث يظهر في الشكل اتجاهات الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم التي هي بمثابة المواد الأولية للأداء ، ويتم تحويل هذه المواد الأولية إلى نتائج موضوعية من خلال سلوك الأفراد ، فإذا ما امتلك الأفراد المعرفة الضرورية والمهارات والقدرات أو أي خصائص أخرى فإنهم يقومون بتقديم ذلك وإظهاره بسلوكيات مختلفة تتناسب ونوع المعرفة التي يمتلكونها ونوع الاحتياجات التي تطلبها المنظمة وطبيعة العمل المطلوب أدائه.

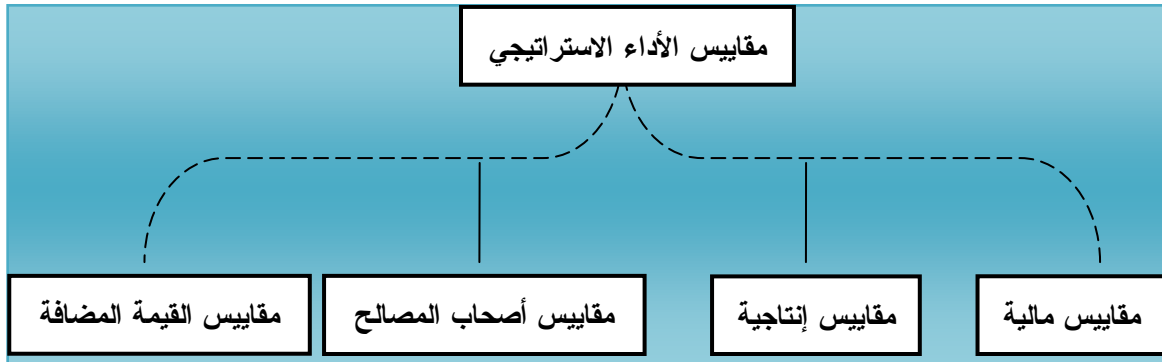
أما الجزء الثاني في النموذج فيتمثل بإستراتيجية المنظمة . حيث إن معظم المنظمات تتبع نوعاً من الاستراتيجية لتحقيق ما تصبو إليه من إيرادات وأرباح وزيادة الحصة السوقية ، ولابد للأقسام والشعب ومجاميع العمل والأفراد داخل المنظمة من تنسيق نشاطاتهم مع هذه الاستراتيجية والأهداف، ولتحقيق ذلك لابد من تحديد ما هو العمل المطلوب إنجازه وأي من السلوكيات يتوجب تحقيقها بهدف تنفيذ إستراتيجية المنظمة، وما هو السلوك الواجب عرضه لهذه الغاية) وتعتبر أنظمة تخطيط وتقييم الأداء إحدى التقنيات التي تستهدف الربط بين عملية تقييم الأداء مع استراتيجيات المنظمة(الخناق، سناء عبد الكريم2005م، ص38).

نماذج قياس وتقويم الأداء الاستراتيجي

استخدام نماذج القياس التقليدية أصبح غير فعال في بيئة الأعمال المتغيرة، كونه يتصف بالنقص وعدم الشمول باعتمادها على الجوانب المالية فقط دونما الأخذ في الاعتبار الجوانب الأخرى غير المالية والتي تعتبر في غاية الأهمية لتكاملها مع الأهداف المالية. و تصنف هذه المقاييس إلى أربعة أنواع هي (السعد، مسلم علاوي 2006م، ص 16-17):

- المقاييس المالية : تتضمن النسب المالية المختلفة ومنها السيولة، الرفع المالي، معدلات النشاط، الربحية، العائد على الاستثمار، والعائد على السهم.
 - مقاييس الانتاجية : وتشمل التكامل بين الانتاجية الجزئية، الانتاجية متعددة العوامل، الانتاجية الكلية.
 - مقاييس أصحاب المصالح : تشمل وجهات نظر أصحاب المصالح عن الأهداف المتوقعة.
 - مقاييس القيمة المضافة : هي مجموعة من المقاييس تركز على قياس النمو، الكفاءة، استغلال الأصول. وبرغم أهمية المقاييس المذكورة سابقاً فإن ما يلاحظ عليها وفقاً لنفس المصدر ما يأتي:
1. إن بعضها قد يصلح لحالات ولا يصلح لحالات أخرى، كما في مقاييس أصحاب المصالح و النسب المالية.
 2. صعوبة دقة النتائج المتوقعة من بعض المقاييس خاصة أصحاب المصالح، لأنها تعتمد على التقدير الشخصي.
 3. قد لا يحقق استخدام بعضها منفرداً الدقة أو الغاية المطلوبة كما في المقاييس المالية ومقاييس القيمة الأفضل، لأن الأولى ينقصها المقاييس غير المالية والثانية تحتاج إلى المقاييس.
- يمكن استعراض المقاييس سابقة الذكر في الشكل التالي:

شكل رقم (6/4) مقاييس الأداء الاستراتيجي



المصدر: إعداد الباحث بناءً أدبيات الدراسة

يمكن تفصيل مقاييس الأداء الاستراتيجي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2/4) مقاييس الأداء الاستراتيجي

المقاييس المالية	المقاييس الإنتاجية	مقاييس أصحاب المصالح		مقاييس القيمة المضافة	
		أصحاب المصالح	القياسات	خصائص الأداء	المقياس
نسب السيولة	الانتاجية الكلية = المخرجات / عوامل الإنتاج	العملاء	نمو المبيعات	النمو	القيمة المضافة
نسب الرفع المالي	الانتاجية المتعددة العوامل = المخرجات / عاملين أو أكثر	الموردون	معدل نمو التكاليف	الكفاءة	العائد على القيمة المضافة
معدلات النشاط	الانتاجية الجزئية / عامل محدد.	الممولون	القدرة في إقناع سوق الأوراق المالية باستراتيجية نمو العائد على الملكية	استغلال الأصول	نسبة العائد على القيمة المضافة إلى العائد على الاستثمار.
نسب الربحية		العاملون	- عدد الترقيات من الداخل - معدل دوران قوة العمل من الداخل		

المصدر: السعد، مسلم علاوي (2006م)، تطوير نموذج بطاقة العلامة المتوازنة لتشخيص وقياس الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 4، العدد 14، ص 16-17

بناءً على هذه المقاييس هناك عدد من النماذج التي تستخدم لقياس وتقويم الأداء الاستراتيجي منها ما يلي:

أولاً: نموذج أصحاب المصالح:

أصحاب المصلحة قد تكون لهم علاقة مباشرة بنشاط المنظمة مثل العملاء، الموردون، العاملون، المساهمون، المصارف وغيرها. أو قد يكونو لهم علاقة غير تعاقدية مع المنظمة مثل منظمات حماية البيئة. يمكن تلخيصهم في الجول التالي (محاد، عروة 2011م، ص 13-14):

جدول رقم (3/4) نموذج أصحاب المصالح

أصحاب المصالح	قياس الأداء على المدى القصير	قياس الأداء على المدى البعيد
العملاء	- مبيعات - عملاء جدد - عدد احتياجات المستهلكين التي تم إشباعها.	- النمو في المبيعات - معدل دوران العملاء - المقدرة على السيطرة على الأسعار.
الموردون	- تكلفة المواد الأولية - زمن التسليم - المخزون - توفير المواد الأولية.	- معدلات النمو في: - تكلفة المواد الأولية - زمن التسليم - المخزون - أفكار الموردين الجديدة
المساهمون	- العائد على السهم - القيمة السوقية للسهم - العائد على حق الملكية.	- القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالاستراتيجية المتبعة - النمو في العائد على حق الملكية.
العاملون	- عدد الإقتراحات - الانتاجية - عدد الشكاوي.	- عدد الترقيات - معدل الدوران.
الجهات التشريعية	- عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر على المنظمة - العلاقات مع الأعضاء والطاقم	- عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة - مستوى التعاون في المواجهات التنافسية
جمعيات حماية المستهلك	- عدد الاجتماعات - عدد المواجهات غير الودية - عدد مرات تكوين الائتلاف - عدد القضايا المرفوعة.	- عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات - عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات

المصدر: محاد، عريوه (2011م)، دور بطاقات الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين ملبنة الحصة بالمسيلة وملبنة النل بسطيف، رسالة ماجستير منشورة، جامعة فرحات عباس بسطيف، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ص14

ثانياً: نموذج لوحة القيادة

تستخدم لوحة القيادة لتشخيص وضع المنظمة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف في زمنها، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضع العام. عرفها (محد، عروة 2011م، ص15) بأنها "وسيلة قياس الأداء الضرورية لاتخاذ القرار من كل اعوان المنظمة". أو هي مجموعة من المؤشرات والمعلومات التي تسمح بتقديم نظرة شاملة واكتشاف الضغوط واتخاذ قرارات توجيهية لعملية التسيير بغرض تحقيق الاهداف كما يسمح أيضاً بإعطاء لغة مشتركة لمختلف أعضاء المنظمة.

يمكن القول إنّ لوحة القيادة تتضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح للمسؤولين بمعرفة درجة تقدم العمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات بمقارنة الأهداف الفعلية بالأهداف المعيارية، وإجراء التصحيحات المناسبة. لكل مؤسسة لوحة قيادة خاصة بها تتغير بتغير الغاية والأهداف، ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة تبعاً لذلك، كما تمنح لوحة القيادة للمديرين صورة حول أوضاع المنظمة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار. وتستطيع المنظمة أن تجني عدة فوائد من تبنيها للوحة القيادة كمقياس لأدائها، من أهمها (الداوي، الشيخ 2010م، ص224):

- منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين.
- تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة.
- توفير المعلومات لكل شخص التي هو بحاجة إليها في المنظمة لقيادة أداء الوحدة التي يترأسها، مع ضمان توافق في المعلومات المقدمة لجميع الوحدات.

ثالثاً: نموذج clarck Rod & Philppe crapart

أورد (الداوي، الشيخ 2010م، ص224-226) نقلاً عن الباحثين clarck Rod و Philppe crapart سبعة مقاييس تساعد في قياس الأداء و تعرف بالمقاييس الأساسية. يمكن تطبيقها لقياس أداء المنظمات الصناعية والخدمية. أثبتت الدراسات أنه لو تم تطبيق هذه المقاييس بطريقة صحيحة ستحسن من أداء المنظمة. لكن ينبغي استخدامها متكاملة مع بعضها. وتتمثل في:

- **المقياس الاول: تسليم العمليات**
ويقصد بذلك التسليم الممتاز، ويتم الحكم على ذلك من خلال مجموعة من العناصر تتمثل في: الجودة، الآجال، الكمية، المكان، الشكل، والوثائق. ويتم قياس التسليم الممتاز وفقاً لما يلي:

$$100 \times \frac{\text{عدد التسليمات المرضية لجميع العناصر}}{\text{عدد التسليمات في المدة}}$$

- **المقياس الثاني: صحة العمليات المتبأ بها** يتم حساب هذا المقياس كما يلي:

$$100 \times \frac{\text{الطلب المقدر} - \text{الطلب الحقيقي}}{\text{الطلب المتنبأ به للمدة}}$$

مع العلم أن الطلب الحقيقي هو الطلب الذي تم تنفيذه وتلبيته، وليس ذاك المتمثل في شكل طلبيات فقط.

- المقياس الثالث: تخفيض الآجال.

يقصد بهذا المقياس التركيز على التخفيض المستمر لآجال البيع، الانتاج، التوزيع، والشراء، عن طريق تحديد آجال تخفيض على الأقل

مرة في كل سنة ومحاولة الوصول إليها .ويتم حسابه كما يلي:

$$100 \times \frac{\text{الآجال المتوسطة للمدة المعينة}}{\text{الأجل المتوسط للفترة الماضية}}$$

- المقياس الرابع: الجودة.

يتم الحكم على الجودة من خلال عدد العيوب بالنسبة لمليون وحدة تم معالجتها، وتجدر الإشارة إلى أن هذا المؤشر يمكن تطبيقه على وظائف المؤسسة، ليس فقط بالنسبة لوظيفتي البيع والشراء.

- المقياس الخامس: احترام البرنامج.

يقصد به أنه يجب على جميع العمال داخل المنظمة احترام وتطبيق برامج العمل التي تم تسطيرها في المؤسسة، وتتمثل هذه البرامج عادة في برنامج الانتاج والشراء، البرامج الخاصة بالحملات الإعلامية أو برنامج بعث منتج جديد. ويتم حساب هذا المقياس بالعلاقة التالية:

$$100 \times \frac{\text{عدد النشاطات أو الاوامر المنجزة في الساعة}}{\text{عدد النشاطات أو الاوامر المبرمج إنجازها في المدة المحددة}}$$

- المقياس السادس: إدخال منتجات جديدة في الساعة. يتم حساب هذا المقياس بالعلاقة التالية:

$$100 \times \frac{\text{عدد الاوامر الخاصة بمنتجات جديدة المنجزة في الساعة}}{\text{عدد الاوامر الواجب أدائها في المدة المحددة}}$$

- المقياس السابع: السرعة.

يقصد به سرعة تقديم قيمة مضافة، ويعبر عنه بالصيغة التالية:

$$100 \times \frac{\text{الزمن المستغرق لتقديم قيمة مضافة}}{\text{الزمن الكلي للنشاط}}$$

رابعاً: نموذج Zakon 1986 :

وفقاً لـ (الطويل. اكرم، سلطان. حكمت رشيد 2006م، ص146) يهدف نموذج Zakon 1986 إلى قياس النمو في المستقبل ويعتبر النموذج ذو أبعاد متعددة لرصد التوجهات المستقبلية، وبالتالي فإن هذا النموذج يعبر عن

الأداء الاستراتيجي من خلال استخدام المنظمة لمواردها الذاتية وقدرتها على تأمين هذه الموارد .يمكن التعبير عن النموذج ريا يا بالمعادلة الآتية:

$$R = [(F - W) \times D + W] \times I$$

حيث إن

R : الحد الأعلى من النمو في المستقبل

F : معدل الفوائد المدفوعة

W : العائد على الأصول

D : نسبة الديون إلى الملكية

I : العائد على الاستثمار

خامساً: نموذج تكامل الأداء و التعلم

يرى Gorelick & Monsou 2005 أنه عند تكامل الأداء مع عمليات التعلم تصبح المنظمة قادرة على البقاء في البيئة المتغيرة. يستند النموذج على التوافق والاعتمادية المتبادلة بين أربعة وظائف للأداء وهي: التكيف، بلوغ الأهداف، الثقافة، والتكامل مع أربعة وظائف للتعلم وهي: مواجهة البيئة، الفعل والتفكير، المعاني والذاكرة، ونشر المعرفة، وذلك من خلال إدارة المعرفة. يعتبر النموذج وسيلة لتحليل العلاقة بين أفعال الأفراد العاملين وقدراتهم الفردية والجماعية للتكيف مع بيئة منظماتهم والارتقاء بمستوى الأداء. كم يمكن النموذج من دراسة العلاقة والتأثير بين التعلم واداء المنظمات على مستوى أبعادهما الداخلية والخارجية(Gorelick, Carol & Tantawy-Monsou, Brigitte, 2005,P:133).

سادساً: نموذج Delaney & Huselid, 1996

Delaney & Huselid اقترحا مقياسان إدراكيان لقياس أداء المنظمات يتكون المقياس الأول من عدة مؤشرات تقيس إدراك المبحوثين لمستوى أداء منظماتهم، ويسمى هذا المقياس بالإدراك المنظمي ويشمل جودة المنتج، القدرة على تطوير المنتجات، كسب رضا العملاء، القدرة على إقامة العلاقات الإيجابية بين الإدارة والعاملين، والقدرة على إقامة العلاقات الإيجابية بين العاملين عامة .ويتكون المقياس الإدراكي الثاني من أربعة مؤشرات تقيس إدراك المبحوثين لأداء المنظمة، و قد تم تسمية هذا المقياس بإدراك أداء السوق، ويشتمل على الأنشطة التسويقية، و نمو المبيعات، الربحية، والحصة السوقية .ويعبر المقياسان مجتمعين عن الأداء الاستراتيجي للمنظمة(الطويل. اكرم، سلطان. حكمت رشيد2006م، ص 147-148).

سابعاً: نموذج هرم الأداء

نموذج هرم الأداء هو نموذج اقترحه Mc Nair et.al وأطلقوا عليه هرم الأداء كمثال لنظام متكامل لتقويم الأداء، إذ يتم ترجمة أهداف الوحدة الاقتصادية من أعلى الهرم إلى أسفله وترجمة المقاييس من اسفل الهرم

نحو الأعلى، وتستند عملية تحديد الأهداف على الرؤية الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية ثم يتم ترجمة هذه الأهداف الى أهداف تسويقية و مالية محددة لوحدات الوحدة الاقتصادية مثل أهداف الحصة من السوق، والإيراد، والأرباح والتي على أساسها يتم تحديد الاستراتيجيات ووضع الموازنات والتنبؤات المالية لتحقيق هذه الاستراتيجيات ثم تأتي بعد ذلك الخطوة المهمة والاساسية بترجمة أهداف الوحدة الى مقاييس مفيدة للمستوى التشغيلي والمتمثلة بـ(الانتاجية، المرونة، رضا العميل) ويتم تعزيز هذه المقاييس الثلاثة بالتركيز على أربع مناطق لقياس الأداء في الاقسام ومراكز العمل وهي الضياع و زمن الدورة والتسليم و الجودة(حسين 2000، ص353).

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن: المفهوم، الأهمية، المحاور و المكونات

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

قدم R. Kaplan & D. Norton بطاقة الأداء المتوازن في عام ١٩٩٢ كأداة متكاملة ومركبة لقياس وإدارة الأداء الاستراتيجي، انطلاقاً من تزايد الضغوط التنافسية على منظمات الأعمال، و تزايد الأهمية النسبية للأصول الفكرية ، وما تبع ذلك من قصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي (زغلول، جودة عبدالرؤف محمد 2010م، ص 13-14).

- عرف (القرني، علي بن سعيد 2010م). بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها و إستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الاستراتيجية المترابطة".

- عرفه (عبد اللطيف. عبد اللطيف ، تركمان. حنان 2006، ص 144) بأنها "مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي، و هي تبدأ من تحديد رؤية الشركة و إستراتيجيتها و من تحديد العوامل الحرجة للنجاح و تنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف و قياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات".

أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من الآتي (إبريس، وائل محمد صبحي. الغالبي، طاهر محسن منصور 2009م، ص 153-154):

- تزود المديرين بمؤشرات السبب والنتيجة عن شركاتهم.
- تحديد مقاييس في بطاقة التقييم المتوازن يمثل الدافع الأساس للأهداف الاستراتيجية للشركة ومتطلبات التنافس.
- تتمكن الشركة من خلال المنظورات الأربعة التي تتضمنها بطاقة الأداء (المالي، العملاء، العمليات، والنمو والتعلم) من مراقبة النتائج المالية و بناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة.
- بتقرير واحد يمكن جمع العديد من العناصر المنفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء، تلبية وقت الاستجابة، تحسين النوعية وغيرها.
- تلزم المديرين على الدراية بكل المقاييس التشغيلية المهمة والتي تسهم في زيادة الوعي والفهم المتحقق بعدم قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر.
- تترجم الرؤية والاستراتيجية.
- تعرف الارتباطات الاستراتيجية لتكامل الأداء.
- تعمل على إيجاد ترابط الأهداف والمقاييس.
- المبادرة بالتنسيق الاستراتيجي.
- و تعطي الإدارة صورة شاملة عن العمليات لمختلف الأعمال.

محاور بطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن تمكن الشركة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى الشركة لتحقيقها و ذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، و يتم في البطاقة ترجمة رؤية الشركة و استراتيجياتها إلى أهداف و مقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين و العملاء و العمليات التشغيلية الداخلية و التعلم و النمو (عبد العظيم، محمد حسن محمد 2005م، ص26). بالتالي بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى أربعة محاور هي:

1. المحور المالي

يعتبر المحور المالي أحد محاور قياس و تقييم الأداء، و تمثل نتائجه مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، و الوقوف بالشركات المنافسة الى جانب هدف النمو الذي يعد أحد المساهمات و الاستراتيجيات الأساسية، كما يركز المنظور على (إريس، وائل محمد صبحي. الغالبي، طاهر محسن منصور 2009م، ص171 نقلاً عن Horngen et al 2000, P465):

- مستوى الدخل التشغيلي.
- العائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف.
- نمو حجم المبيعات لمنتجات حالية و جديدة، العائد على حقوق المالكين.
- العائد على إجمالي الأصول.
- القيمة المضافة و نمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل.

2. محور العملاء:

إن الشركة تحتاج إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات و رغبات عملائها لان هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للشركة لتغطية التكاليف و تحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للشركة مثل (حسين، زينب احمد عزيز 2001م، ص276):

- رضا العملاء.
- الحصة السوقية.
- درجة الولاء.
- القدرة على الاحتفاظ بالزبون.
- القدرة على اجتذاب العميل.
- و ربحية العميل.

3. محور الأنظمة الداخلية:

يقصد بمحور الأنظمة الداخلية جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها الشركة عن غيرها، ويُقيم هذا المنظور درجة نجاح الشركة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات العملاء . إذ يقيس درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة وكذلك الانتاجية وغيرها من أجل قياس الأداء الداخلي للشركة ، وأن لنظم المعلومات أثراً في مساعدة منظمات الأعمال الالكترونية على تحقيق ذلك بالدقة والسرعة المطلوبة.إن أنشطة العمليات الداخلية لمنظمة الاعمال تمرّ بثلاث دورات وكل دورة تعطي قيمة للزبائن ، وتبدأ بالدورة الاولى وتسمى (دورة الإبداع) بما يعنيه من خلق السلع والخدمات الملبية لحاجات ورغبات المستهلكين ، ثم الدورة الثانية التي تسمى (دورة العمليات) والتي تعمل على ترجمة ما وضع في الدورة الاولى الى فعل سلع مادية أو خدمات، ثم تأتي الدورة الثالثة (خدمات مابعد البيع) بما تشتمله من وضع الضمان للمستهلك والتركييب والصيانة الى غير ذلك(إدريس، وائل محمد صبحي. الغالبي، طاهر محسن منصور2009م، ص224-230).

4. محور التعلم والنمو:

يعبّر محور التعلم والنمو عن الاسس التي يجب أن تتبناها الشركة لتوليد النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الاهداف في الاجل الطويل، إذ أن عدم قيام المنظمات في الاستثمار في رأس المال البشري لتأهيلها وتطوير تقنيات انتاج المعلومات المساندة وتغير الإجراءات الروتينية التنظيمية يجعل الشركة غير قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمحور العملاء والعمليات الداخلية وبالتالي من المحتمل جداً عدم قدرتها في تحقيق الأهداف المالية. يتحقق النمو والتعلم من خلال ثلاثة موارد هي: قدرات العاملين، قدرات أنظمة المعلومات والإجراءات التنظيمية المتمثلة: في التحفيز، التمكين والاندماج(إدريس، وائل محمد صبحي. الغالبي، طاهر محسن منصور2009م، ص 245-249):

أ. قدرات العاملين:

ويتم تحسين قدرات العاملين من خلال المقاييس الآتية(إدريس، وائل محمد صبحي. الغالبي، طاهر محسن منصور2009م، ص 245-249) :

- رضا العاملين: ان رضا العاملين يمكن أن يقاس عن طريق مقاييس استطلاع مصادر رضاهم التي يمكن تبويبها في ستة مصادر رئيسة هي (الحوافز، فرص الترقية المتاحة للعاملين، نوعية المهام الوظيفية ، نمط الإشراف ، ظروف العمل وأخيراً العلاقات مع مجموعة العمل).
- المحافظة على العاملين : يعد معدل دوران العمل من اهم مقاييس هذا الجانب إذ كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على عدم رغبة العاملين في البقاء بالشركة.
- انتاجية العاملين: إنّ مقاييس انتاجية العاملين تتمثل بنسبة الإيرادات إلى عدد العاملين أو نسبة القيمة المضافة إلى عدد العاملين.

ب. قدرات أنظمة المعلومات:

يحتاج العاملون إلى معلومات متميزة حول العملاء لكي تتخذ القرارات التي تسهم في تعزيز علاقة الشركة بعملائها.

ج. الإجراءات التنظيمية المتمثلة في التحفيز والتمكين والإندماج:

لا تتحقق النتائج الإيجابية إلا من خلال الدمج بين قدرات العاملين والإجراءات التنظيمية. فالتحفيز العالي والاندماج في العمل والتمكين يعكس مستوى الأداء الجيد.

مكونات محاور بطاقة الأداء المتوازن

كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن يتضمن أربعة مكونات وهي (المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح 2009م، ص9):

الأهداف Objectives: تسجل فيه الأهداف الخاصة بالمحور المعين.

المؤشرات Measures: تسجل فيه المؤشرات التي ستستخدم لقياس كل هدف من أهداف المحور المعين.

المستهدف Target: تسجل فيه القيمة المستهدفة للمؤشر في نهاية الفترة (سنة مثلاً).

المبادرات Initiatives: تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي ستستخدم لتحقيق الهدف.

وتظهر هذه المكونات على النحو الموضح لبطاقة المنظور المالي كمثال على ذلك: عن طريق استخدام قياس الأداء المتوازن تكتشف المنظمات كيفية إيجاد وتحقيق قيمة للعملاء الحاليين والمستقبليين وكيف تطور المنظمات القدرات الداخلية لتحسين الأداء المستقبلي ويتم ذلك على الأنشطة الحرجة في سلسلة إيجاد وتحقيق القيمة كما تحدد محفزاتها حتى يمكن تحقيق الأهداف المالية والتنافسية طويلة المدى يمكن تفصيلها في ما يلي (المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح 2009م، ص9):

أولاً: الأهداف (Objectives) :

النتائج المنشود تحقيقها ، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الاستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لاتمامها. مثال ذلك : زيادة نسبة رضا العملاء للخدمة المقدمة بنسبة 10% في نهاية العام الحالي .

ثانياً: القياسات ، المؤشرات (measures or Indicators) :

تمثل المسح الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً. مثال ذلك مؤشر رضا العملاء (مسح ميداني).

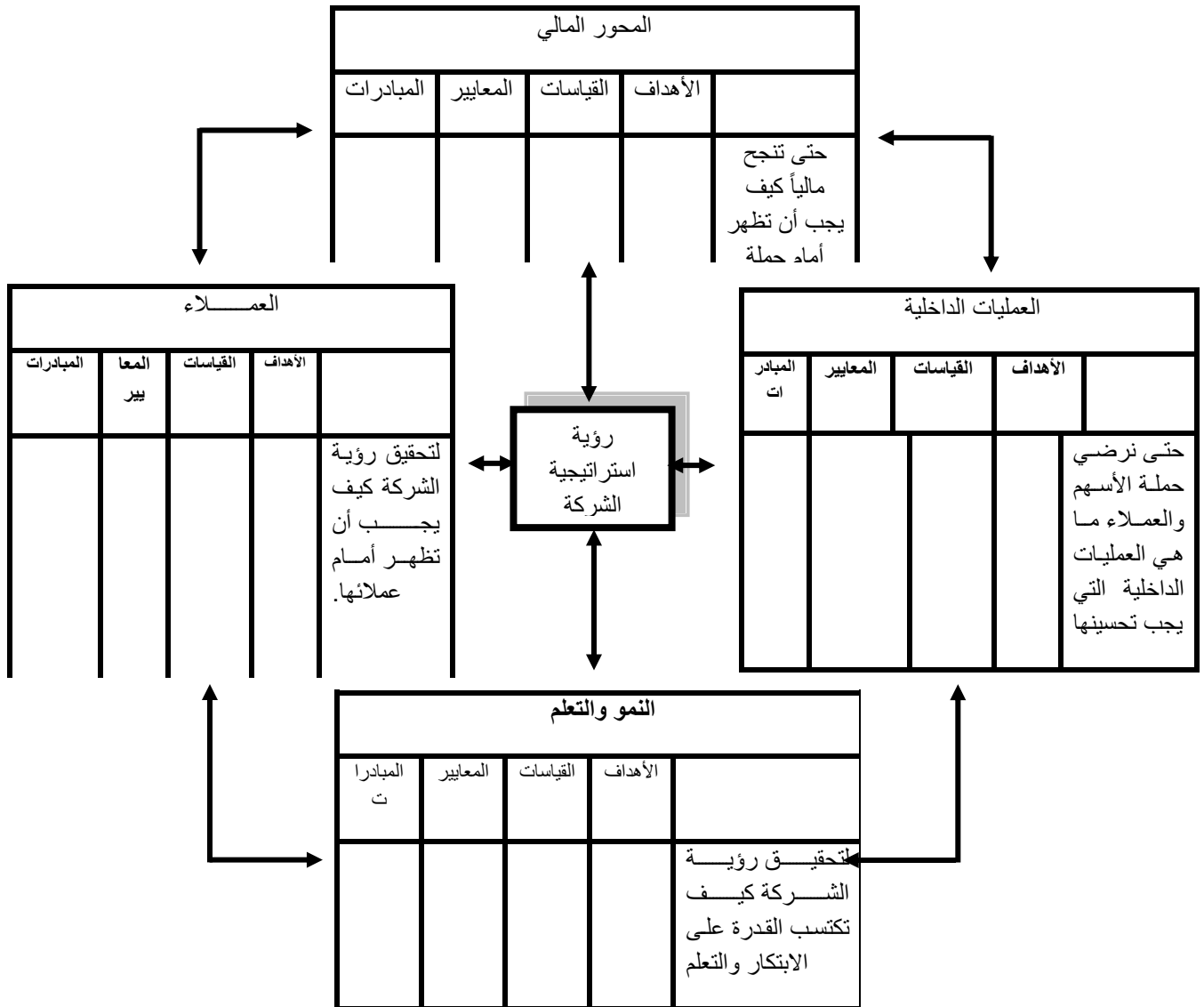
ثالثاً: المعيار (Target) :

مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع. مثال ذلك : 80%.

رابعاً: المبادرات (Initiatives) :

تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف. مثال ذلك : فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات العملاء.

شكل رقم (7/4) مكونات محاور بطاقة قياس الأداء المتوازن



المصدر: المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح 2009م، بطاقة قياس الأداء المتوازن : المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي ، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، ص 11.

ومن الشكل السابق يلاحظ أنّ الرؤية المستقبلية وإستراتيجية الوحدة الاقتصادية تشكل نقطة الاختلاف عن ماهو متعارف عليه في أنظمة تقويم الأداء التقليدية والتي تركز على القياس المالي لأداء الوحدات مما يؤدي إلى خلق حالة انفصام بين إستراتيجية الوحدة الاقتصادية وطرق قياس الأداء فيما تتبثق بطاقة الأداء المتوازن من الرؤية المستقبلية للوحدة الاقتصادية وإستراتيجيتها باعتبارها جوهر عملية تقويم الأداء ثم تقوم بتحويلها إلى مقاييس أداء تستخدم لبيان مدى نجاح تطبيق تلك الاستراتيجية من خلال تحديد مجموعة أهداف، مقاييس المعايير والمبادرات لكل منظور من المناظير المترابطة في بطاقة الأداء المتوازن (إبراهيم، سحر طلال 2013، ص357).

الوظائف الرئيسة لبطاقة قياس الأداء المتوازن :

يسهم منهج قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف بالمنظمات المعاصرة، من بينها (المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح 2009م، ص9-13) :

أولا : توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية الشركة

حيث يتم ترجمة استراتيجية الشركة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم الشركة بخدومتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد الشركة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية، التعلم والتطور، العملاء و النجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

ثانيا : توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة

ينبغي إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسة التي يجب تنفيذها حتى تتجح الاستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المختلفة. فالتسليم السريع للعملاء (على سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية العلمية التالية لها، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للشركة.

ثالثا : التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية

يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرون التنفيذيون الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة. ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي ، فمثلاً خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.

مميزات بطاقة قياس الأداء المتوازن ، والمخاطر الواجب مراعاتها.

تتميز بطاقة قياس الأداء المتوازن بعدة نقاط تمثل أهم خصائصها ، هذا إلى جانب تخوف البعض منها للعديد من المخاطر، وفيما يلي توضيح لأهم تلك المميزات والمخاطر (المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح 2009م، ص14-15) .

مميزات بطاقة قياس الأداء المتوازن

إن التصميم الجيد لبطاقة قياس الأداء المتوازن يتميز بعدة خصائص أهمها (المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح 2009م، ص14):

- توضيح تتابع علاقات السبب والنتيجة.
 - يساعد على توصيل الاستراتيجية لكل أعضاء الشركة .
 - تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن في الشركات الهادفة إلي الربح بالتركيز علي المقاييس والأهداف المالية.
 - تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلاً من النظام المحاسبي التقليدي.
 - تحدد بطاقة قياس الأداء المتوازن عدد ونوع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس.
- أورد (يحيوي.نعيمه، لدرع. خديجة 2011م، ص84) عدداً من المخاطر ينبغي تجنبها عند تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن منها:

1. الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى شلل كامل في العملية. لكن بالتدريج تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء، وبالتالي فإن عملية التحسين والتطوير في بطاقة الأداء المتوازن تسمح بتفادي الشلل الذي ينتج عن هذه الرغبة.
2. صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الاستراتيجية.
3. التوقعات الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن تكون مرتبطة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بمصالح الأطراف المتعاملة مع المؤسسة. كالمستثمرين، العملاء المباشرين، العمال. وتقصي بعض الشركاء القادرين على التأثير على مفهوم الاستراتيجية وتطبيقها (كالهيئات العمومية التي ترسم الإطار العام لقواعد المنافسة، أو تلك التي تفرض قوانين احترام المعايير المتنوعة أو الزبائن النهائيين الذين يمكن أن يغير سلوكهم من احتياجات الزبائن المباشرين للمؤسسة وبالتالي إستراتيجيتها.
4. تهتم بالمقاييس غير المالية عند تقييم المديرين والعاملين ، وقد يقلل ذلك من الأهمية التي يعطيها المديرون للمقاييس المالية .

فوائد بطاقة الأداء المتوازن

ذكر R. Kaplan & D. Norton الفوائد التالية جراء استخدام بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan, R., & Norton, D. 1996a, 74):

- تعمل على التركيز على التنظيم ككل من حيث البنود الأساسية القليلة التي تحتاجها كي تبذل الشركة في اختراق الأداء.

- تساعد في تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة. مثل: الجودة، إعادة الهندسة، و مبادرات خدمة العملاء.
- تعمل على تحديد المقاييس الاستراتيجية نحو المستويات الأقل في الشركة، مثل وحدة المديرين، العاملين، و كما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق اداء إجمالي ممتاز.
- تعمل على ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف واضحة قابلة للقياس
- تعمل على التركيز على أبعاد أو محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي وهي: العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والجانب المالي
- توفر نظاماً لدعم القرارات الآنية والمستقبلية في أوقاتها المناسبة وقبل حدوث المشكلة.
- تُفَعِّل دور الإدارة في تحقيق رضا أصحاب المصلحة والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.
- تساعد في إعداد الموازنة التقديرية ومراجعة الميزانية إضافة إلى الإسهام في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات
- تعمل على دمج مختلف أقسام الشركة وجعلها تعمل بالتوازي لتحقيق النتائج المرجوة من خلال تحسين قدرات الشركة ككل في وقت واحد وإزالة الحواجز بين القطاعات
- تعمل على تحقيق التوازن بين جميع الأنشطة على جميع المستويات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة
- تعمل على تحقيق المرونة في الاستجابة السريعة لفرص التحسين
- تعمل على إنجاز إستراتيجية وأهداف الشركة بأكثر الأساليب فاعلية وكفاءة
- تحقيق القدرة على تركيز الجهود على بطاقات الأداء التي تهم جميع القائمين على الأمور
- تساعد على التحديد الواضح للمسئوليات ومواقع المسائلة لكل إدارة
- تساعد على تحليل وقياس العمليات والأنشطة الأساسية
- تساعد على تحديد أوجه النتائج الأساسية في إطار مهام الشركة وقياس وحل المشكلات

علاقة بطاقة الأداء المتوازن بإستراتيجية الشركة

عادة ما تكون الأهداف التي يتم وضعها في كل بطاقة نابعة من استراتيجية الشركة. فالشركة التي تحاول أن تنافس عن طريق تقليل التكلفة ستهتم بمؤشرات تكلفة المنتج وكفاءة التصنيع وقلة الفوائد وتقليل تكلفة المواد الخام. أما الشركة التي تحاول أن تكون سبّاقة بالمنتجات أو الخدمات الجديدة فسيكون تركيزها على القدرة على تقديم منتجات بسرعة والقدرة على خلق جوّ إبداع داخل الشركة. كذلك فإن الشركة التي تخطط للتوسع عالمياً ستهتم بقياس القدرة على الدخول إلى أسواق جديدة والقدرة على تلبية الاحتياجات الخاصة بزبائن كل دولة. بهذه الطريقة تصبح بطاقة الأداء المتوازن وسيلة لتحقيق استراتيجية الشركة. وبالتالي تساعد على ربط

الأهداف قصيرة المدى باستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى التي تؤدي لتحسين الأداء وبالتالي زيادة السوق (Cobbold, I. and Lawrie, G. 2002a, P4)

متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

توجد مجموعة متطلبات أساسية لكي يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح يمكن رصدها فيما يلي (سحر طلال إبراهيم 2013م، ص 358).

1. تحديد واضح للأهداف الاستراتيجية: المحور الأساس في استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو اختيار الأهداف الاستراتيجية، والتي يجب أن يتوافر فيها مجموعة من المعايير من أهمها:
 - الأهمية الاستراتيجية والتي تعني ربط الهدف الاستراتيجي بميزة تنافسية.
 - إمكانية التطوير والتي تعني أن تكون الأهداف الطموحة في حدود الممكن .
 - درجة التأثير والتي تعني أن يتوافر في الوحدة الاقتصادية الخبرة والقدرة على تحقيق الأهداف .
 - القياس ويقصد به قابلية كل الأهداف للقياس الكمي من خلال مقاييس مناسبة .
 - جدوى التنفيذ ويقصد به أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء كانت موارد مالية أو طاقات إدارية متاحة أو ممكنة.

2. الأخذ بمنهج النظام: يتوقف نجاح استعمال بطاقة الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام، على أن تستعمل هذه البطاقة كنظام إدارة إستراتيجي، وليس كنظام قياس فقط، وهذا يعني إدماج كامل للمناظير الأربعة للنموذج في شكل منظومة متكاملة، يتم من خلالها تطبيق المبادئ الأساسية للنموذج وهي ترجمة الاستراتيجية إلى عمليات تشغيلية، وتجهيز الوحدة لتحقيق الاستراتيجية وجعلها محور عمل وهدفاً لكل أفرادها وعملياتها، وكذلك جعلها عملية مستمرة، تقود إدارة التغيير من خلال قيادة تنفيذية فعالة.

3. وجود الدافعية لاختيار بطاقة الأداء المتوازن: استجابة للتغيرات البيئية والضغوط التي تتعرض لها الوحدات الاقتصادية مثل شدة المنافسة والتركيز على الزبون، وحتمية تطبيق الأنظمة والأساليب المتقدمة في تكنولوجيا المعلومات، فقد كان من الضروري أن تبحث الوحدات عن أساليب وأدوات أكثر فعالية في مواجهة هذه المتغيرات والضغوط، لذلك كان هناك دافع قوي لدى هذه الوحدات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

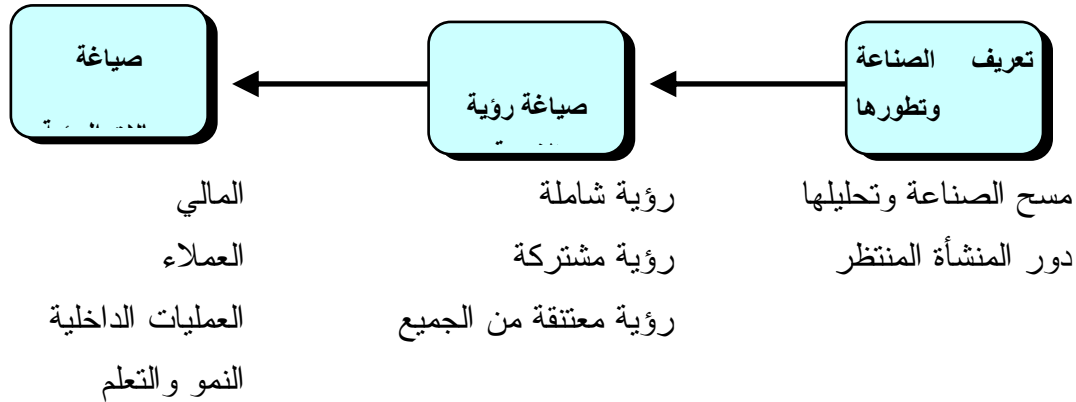
الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

تبدأ عملية تصميم بطاقات قياس الأداء المتوازن من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدءاً باستراتيجية الشركة حيث تترجم البطاقة إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة تمثل توازناً بين مختلف الجوانب .
اختلف الكتاب حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ، ويراعى أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه ، والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكيفهما طبقاً لخصائص وظروف كل منشأة على حده. وفيما يلي استعراض لخطوات تصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن (المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح 2009م، ص 15):

الخطوة الأولى : صياغة الرؤية التنظيمية

تمثل الرؤية تصورات أو توجهات أو طموحات لما يجب أن تكون عليه الشركة في المستقبل وتتم هذه الخطوة عن طريق عقد مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد على أن يتم ذلك قدر الإمكان بمعرفة طرف خارجي للحصول على الصورة الأكثر موضوعية حول موقف الصناعة والاتجاهات فيها، وقد يتطلب الأمر أيضا ندوة مشتركة تحضرها الإدارة العليا وقادة الرأي. إلى جانب ندوة تحضرها الإدارة العليا ومجموعة المشروع وشخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن (المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح 2009م، ص 19-21). وتتم هذه الخطوة بعدة مراحل على النحو الموضح بالشكل (8/4) :

شكل رقم (8/4) مراحل صياغة الرؤية التنظيمية في ظل مدخل قياس الأداء المتوازن



المصدر : المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح 2009م، طاقة قياس الأداء المتوازن : المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى ، ص 19.

من خلال الشكل (8/4) يتم التعرف على الصناعة وتطورها ومن ثم صياغة رؤية الشركة فلا بد من وجود رؤية مشتركة للموقف الداخلي والخارجي المحيط بالمنشأة ، ومن العوامل التي ينبغي مراعاتها عند صياغة الرؤيا القدرات المحورية لمنظمة ، النواحي المالية، بيئة العمل، التطورات التكنولوجية و متطلبات الملاك. بعد الانتهاء من صياغة الرؤية الشاملة ومفهوم العمل ، يأتي دور دراسة اختيار مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها. وحسبما اقترح نموذج كابلان ونورتون، فإن هناك أربعة مجالات رؤية : مجال الرؤية المالي، مجال رؤية العملاء ، مجال رؤية العمليات الداخلية ، ومجال رؤية التعلم والنمو. وتمت إضافة منظور العاملين أو المنظور البشري لاحقاً.

الخطوة الثانية : تحديد الاستراتيجيات وبناء الأهداف الاستراتيجية العامة :

الغرض من هذه الخطوة يتمثل في ترجمة الرؤية إلى صورة ملموسة وبالتالي تحقيق التوازن العام بين المجالات المختلفة. وحتى تتم هذه الخطوة بنجاح يجب أن تعقد ندوة مشتركة تحضرها نفس المجموعة المشار إليها في الخطوة الأولى لتحديد الطرق التي تكتسب بها الشركة ميزة تنافسية ومن ثم وضع قواعد في عدد من

الجوانب منها على سبيل المثال: الربحية على المدى القصير والطويل، أساليب المنافسة مثل التسعير، وقت التسليم، وتنظيم المنشأة ومن ثم نوع القدرات المراد بناؤها والمتاحة داخلياً. وفي هذه المرحلة يتم وضع إستراتيجية لكل محور من محاور البطاقة (المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح 2009م، ص 22).

الخطوة الثالثة: تحديد عوامل النجاح الحاكمة :

تعني الحكم على ما يكون مطلوباً لنجاح المقياس وماهية العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها. بعبارة أخرى يجب على المنشأة أن تقرر الآن ما هي عوامل النجاح الحاكمة وترتيبها حسب الأولوية. ويتم تكوين لجان تناقش العوامل الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي سبق وضعها. وفي الجلسة المشتركة يدور النقاش ويتواصل، لمحاولة التوصل إلى اتفاق حول مجموعة واقعية من عوامل النجاح الأساسية. كما ينبغي الحرص على إحداث ترابط أفقي ورأسي بين عوامل النجاح الحاكمة. وبمعنى أكثر وضوحاً التعرف على ما إذا كانت المقاييس متسقة داخلياً بدرجة معقولة فيما يتصل بجوانبها، ووثيقة الصلة فيما بينها أم لا ؟ (المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح 2009م، ص 26).

الخطوة الرابعة : تحديد القياسات :

في هذه الخطوة يتم صياغة مقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن فيما بينها ، وإعداد تقرير نهائي. وتشتمل هذه الخطوة على إعداد المقاييس الخاصة بكل متغير (المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح 2009م، ص 28):

مقاييس بطاقة الأداء

أولاً: مقاييس الأداء المالي

هناك عدد من المقاييس التي تعتبر الأكثر استخداماً لقياس الأداء المالي يمكن حصرها في الجدول التالي:

جدول رقم (4/4) مؤشرات قياس الأداء المالي

مؤشرات قياس الأداء المالي		
إجمالي الموجودات	العائد على حق الملكية	التدفق النقدي
إجمالي الموجودات لكل عامل	إجمالي التكاليف	العائد على رأس المال للعامل
نسبة الربح من إجمالي الموجودات	العائد على الإستثمار	معدل الإنتمان
العائد على إجمالي الموجودات	المطلوبات	القيمة المضافة لكل عامل
العائد على صافي الموجودات	معدل النمو المركب	المطلوبات الى حق الملكية
الإسهام الحدية	القيمة السوقية	معدل دوران الذمم المدينة
نسبة الربح من المبيعات	سعر الحصة	معدل دوران المخزون
الربح لكل عامل	مزيح المتعاملين	القيمة الأقتصادية المضافة
العائد	ولاء العاملين	القيمة السوقية المضافة
العائد على المنتجات الجديدة	العائد لكل عامل	

المصدر: الغالبي. طاهر محسن منصور، إدريس. وائل محمد صبحي (2009م) ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجية، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، ص 183.

ثانيا : مقاييس محور العملاء :

يمكن قياس محور العملاء من خلال التعرف على سلوك العملاء (مثل الشكاوى ، تكرار عمليات الشراء، درجة الولاء). وينبغي إضافة مؤشرات تخص مقدرة الشركة على جذب العملاء، الحصة السوقية و القدرة على الاحتفاظ بالزبون(حسين،زينب أحمد عزيز 2001م، ص276). يمكن إجمال مؤشرات قياس محور العملاء في الجدول التالي:

جدول رقم (5/4) مؤشرات قياس محور العملاء

مؤشرات قياس محور العملاء		
رضا العملاء	ملائمة السعر للمنافسين	عدد الإعلانات الموضوعة
ولاء العملاء	التكاليف الكلية للعملاء	معدل الإستجابة
الحصة السوقية	العملاء المفقودين	حجم المبيعات
شكاوي العملاء	الاحتفاظ بالعملاء	المبيعات لكل قناة توزيع
الشكاوي المعالجة من أول مرة	معدل اكتساب العملاء	معدل حجم العملاء
معدل العائد	العملاء الزائرين للشركة	العملاء لكل العاملين
وقت الإستجابة لطلبات العملاء	الساعات المقضية مع العميل	ربحية العملاء
السعر المباشر	تكاليف تسويق كنسبة من المبيعات	التكرار (عدد صفقات المبيعات)
نسبة العوائد من العملاء الجدد	المبيعات السنوية لكل عميل	

المصدر: الغالبي. طاهر محسن منصور، إدريس. وائل محمد صبحي(2009م) ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، ص 210.

ثالثا : مقاييس محور العمليات الداخلية :

هناك أنواع كثيرة من المقاييس التي يمكن استخدامها . فالإنتاجية : وتقاس عادة ككمية بالنسبة للوقت الذي تم العمل فيه أو التكلفة. والجودة : تقاس بالنسبة المئوية للوحدات المقبولة أو رأي العميل وتحليل الاتجاهات والآراء والشكاوى، ومستوى التكنولوجيا : يقاس بالأساليب الأكثر حداثة. واستغلال الطاقة: يقاس بالسعة الانتاجية. ووقت التسليم : يقاس بالنسبة المئوية للمنتجات المسلمة في الوقت المحدد. ومدة الانتظار : تقاس بزمان الانتظار. والموارد : تقاس بنسبة الموارد أو وقت العمل المنفق على العملية، سواء داخل الوحدة المعنية أو كجزء من تدفق أطول أو عملية إنتاج بأسرها(المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح 2009م، ص33).

يمكن إجمال مؤشرات قياس محور العمليات الداخلية في الجدول التالي:

جدول رقم (6/4) مؤشرات قياس محور العمليات الداخلية

مؤشرات قياس محور العمليات الداخلية		
التسليم في الوقت المحدد	سرعة الاستجابة لطلبات العملاء	وقت التعادل
معدل دوران المخزون	عدد أفكار ومقترحات التحسين شهرياً	مشاركة المجتمع
التحسين المستمر	أوامر العمل إزاء الطاقة المتاحة	تحسين وقت الدورة
دقة التخطيط	عدد الحملات الإعلانية الإيجابية	تخفيض الضياعات و نسبة المعيب
زمن تقديم المنتجات الجديدة	معدل تكرار المشتريات المرتجعة	المعدل الداخلي لعائد المشاريع الجديدة

المصدر: الغالبي. طاهر محسن منصور، إدريس. وائل محمد صبحي(2009م)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 233

رابعاً : مقاييس محور التعلم والنمو

تهتم مقاييس التعلم والنمو بتوصيل استراتيجية المنشأة إلى الأفراد العاملين بها ، وقد يتمثل التطوير في توسيع دائرة قدراتنا، أو أداء عمليات تجريبية في مجالات عمل جديدة أو في أسواق جديدة ، أو تغيير التنظيم أو نظام الرقابة الإدارية (المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح2009م، ص34).

جدول رقم(7/4) مؤشرات قياس محور التعلم والنمو

مؤشرات قياس محور التعلم والنمو		
رضا العاملين	حوادث السلامة	تطوير القيادة
مدى تدوير العاملين ومستوى ولائهم	ساعات العمل	تخطيط الإتصالات
أفكار العاملين بخصوص التحسين	رضا العاملين عن البرامج التدريبية	إنتاجية العاملين
التغيب	نفقات التدريب	جودة بيئة العمل
فرص الترقّيات الداخلية	استغلال التدريب	التحفيز
مرونة العمل من حيث التوظيف والتسريح	تكرار البرامج التدريبية الجديدة	القيمة المضافة من كل عامل
إمكانية تناقل المهارات	وفرة البرامج التدريبية	معدل تنوع العاملين
عروض العمل المرفوضة	تقييم واقع السلامة الوظيفية	التمكين
معدل الاتصالات الداخلية	نسبة المعلومات الاستراتيجية	تحقيق الأهداف الفردية
نسبة العاملين لأجهزة الحاسوب		

المصدر: الغالبي. طاهر محسن منصور، إدريس. وائل محمد صبحي(2009م)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 233.

خامساً : مقاييس محور الإبداع

يقاس الإبداع بنفقات البحث العلمي، الجوائز والشهادات، الابتكار، والسلع الجديدة. يمكن إجمال مؤشرات قياس محور الإبداع في الجدول التالي:

جدول رقم (8/4) مؤشرات قياس الإبداع

مؤشرات قياس الإبداع	
زيادة نفقات البحث والتطوير.	الحصول على الشهادات التقديرية
ابتكار أساليب جديدة في انجاز العمل.	انخفاض نسبة الخدمات المتقادمة.
مقدرة العاملين لرؤية الأشياء بطريقة غير مألوفة.	توسع في قاعدة الخدمات.

المصدر: تصميم الباحث بناءً على فقرات استبانات الدراسات السابقة.

الخطوة الخامسة : تحديد وتطوير خطة العمل :

يتم في هذه الخطوة تحديد كيفية تقييم النجاح في استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال صياغة الأهداف، ووضع خطة عمل(المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح2009م، ص37-38) .

1. صياغة الأهداف : يتم صياغة الأهداف النهائية في صورة اقتراحات تقدم من قائد كل وحدة في المشروع تمهيداً للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا.وينبغي وضع أهداف لكل مقياس مستخدم ، وتحتاج المنشأة إلى أهداف قصيرة المدى وأهداف طويلة المدى معاً حتى يتسنى لها تفقد مسارها بصورة متواصلة واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

2. وضع خطة عمل : وهي عبارة عن الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها، وينبغي أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية.

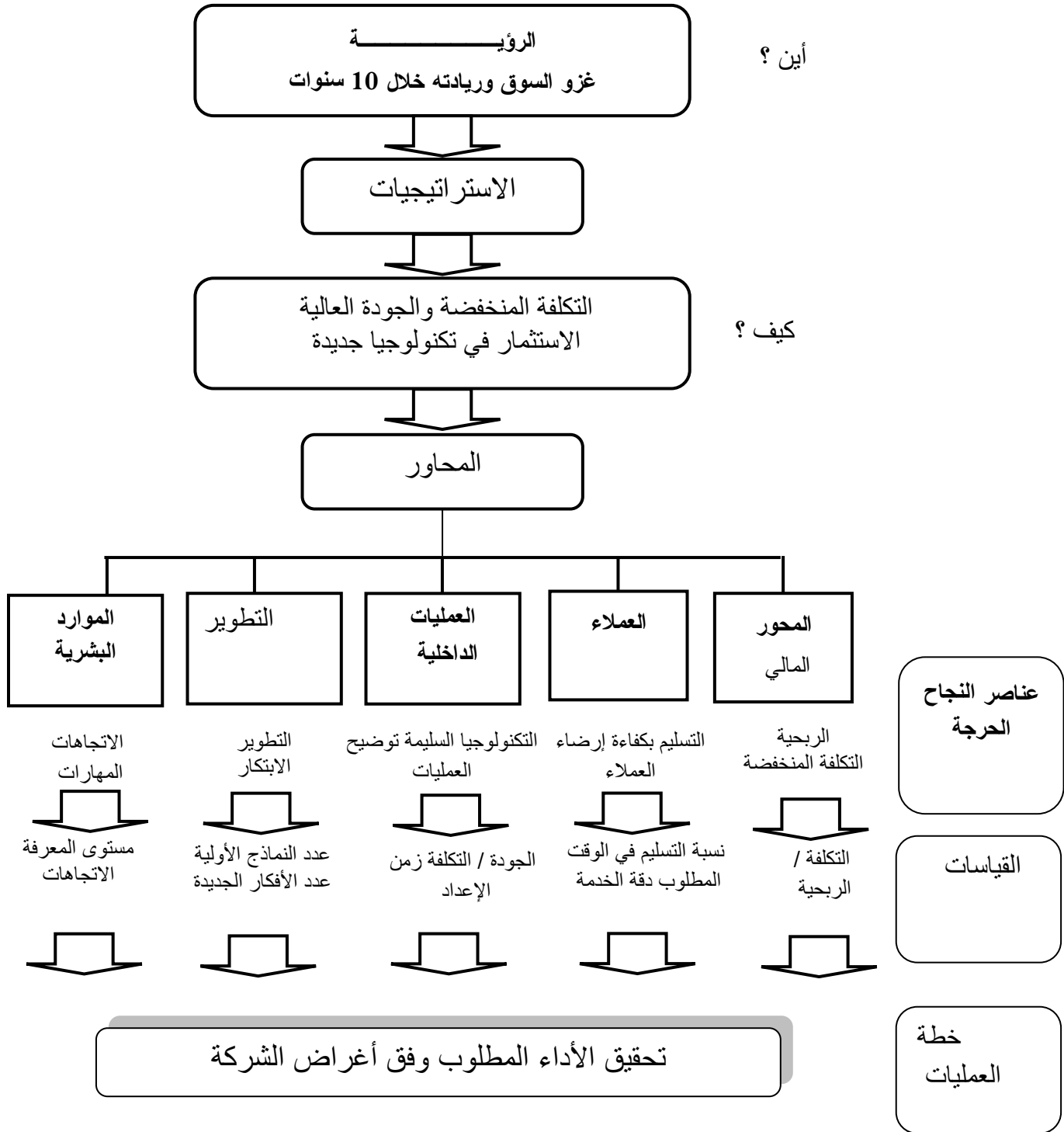
الخطوة السادسة : تحديد الأفعال التنفيذية :

تتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع ، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد ، وتحديد المسؤوليات والأدوات ، وتدعيم البرامج ، والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية ، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضاً أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالشركة وتتأثر بهم(المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح2009م، ص38).

الخطوة السابعة : المتابعة والتقييم :

لابد من المراجعة المنتظمة والتي تكون في تقرير واحد يصف الأداء مقارنة بالأهداف لكل القياسات في البطاقة. بناءً على ذلك يتم اتخاذ القرارات المعيارية التي تم التخطيط لها مسبقاً في حالة اكتشاف انحرافات في المتحصلات عن الغايات(إريس، وائل محمد صبحي. الغالبي، طاهر محسن منصور2009م، ص28).

شكل رقم (9/4) رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن



المصدر : المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح 2009م، بطاقة قياس الأداء المتوازن : المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، ص 16.

يمكن تفصيل خطوات بطاقة الأداء المتوازن سابقة الذكر في الشكل التالي:

شكل رقم (10/4) الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر : المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح 2009م، بطاقة قياس الأداء المتوازن : المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى ، ص 17-18.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: منهجية إجراء الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: تحليل البيانات

المبحث الثالث: مناقشة النتائج والخاتمة

المبحث الأول: منهجية إجراء الدراسة الميدانية

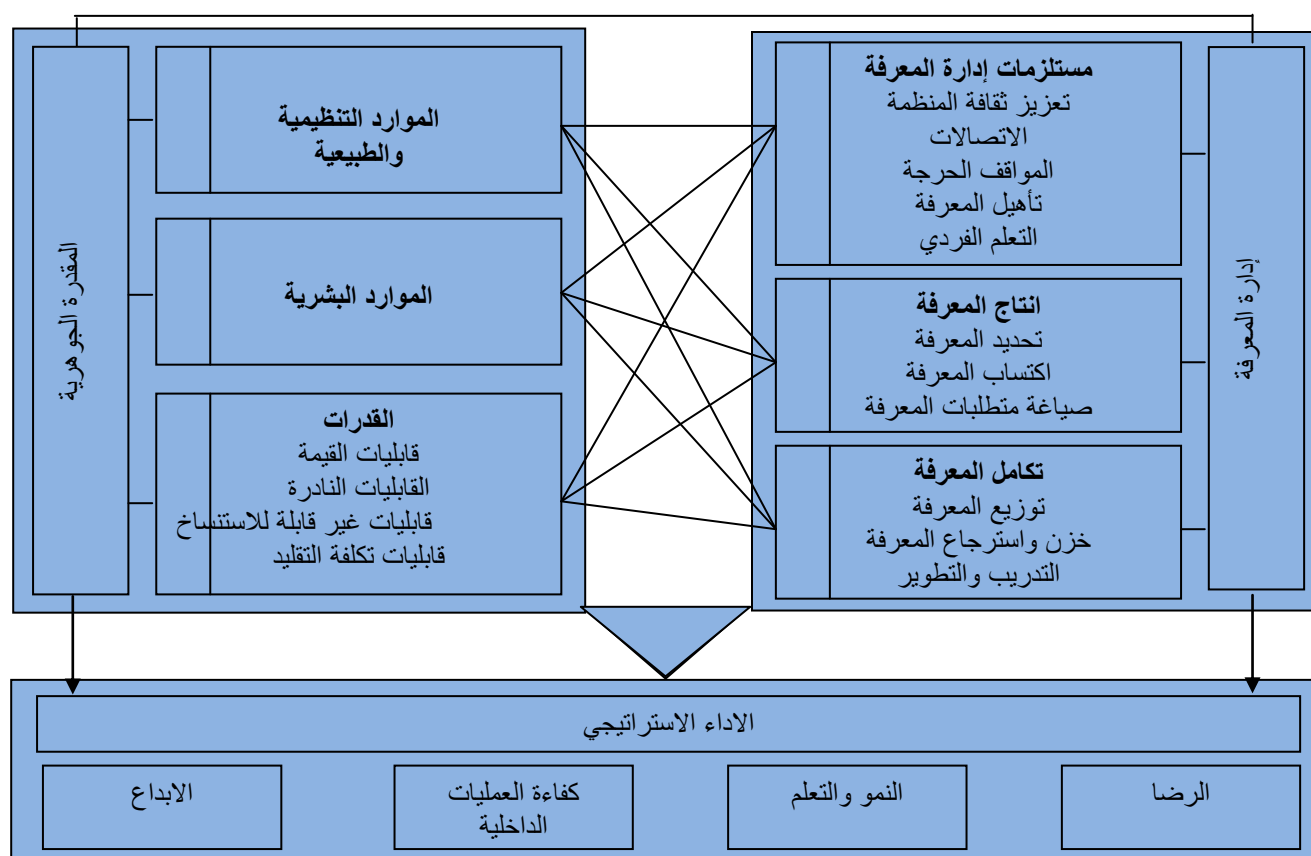
استعراض النماذج السابقة

تم الاعتماد على بعض النماذج السابقة ذات الصلة بإدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي والبيئة التنافسية لتصميم نموذج الدراسة وتحديد متغيراته و يمكن استعراض هذه النماذج كما يلي:

1. نموذج كاظم نايف 2007م

صمم كاظم نايف نموذج لدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية و أثرها على الأداء الاستراتيجي. في نموذج إدارة المعرفة عبارة عن المتغير المستقل، المقدرة الجوهرية المتغير الوسيط، والأداء الاستراتيجي المتغير التابع. تكونت إدارة المعرفة من مستلزمات، إنتاج وتكامل المعرفة. والمتغير الوسيط مكون من الموارد التنظيمية والطبيعية، الموارد البشرية، القدرات والقابليات. وأخيراً يضم المتغير التابع الرضا، النمو والتعلم، كفاءة العمليات الداخلية والإبداع. الشكل التالي يوضح النموذج:

شكل رقم (1/5) نموذج كاظم نايف 2007م



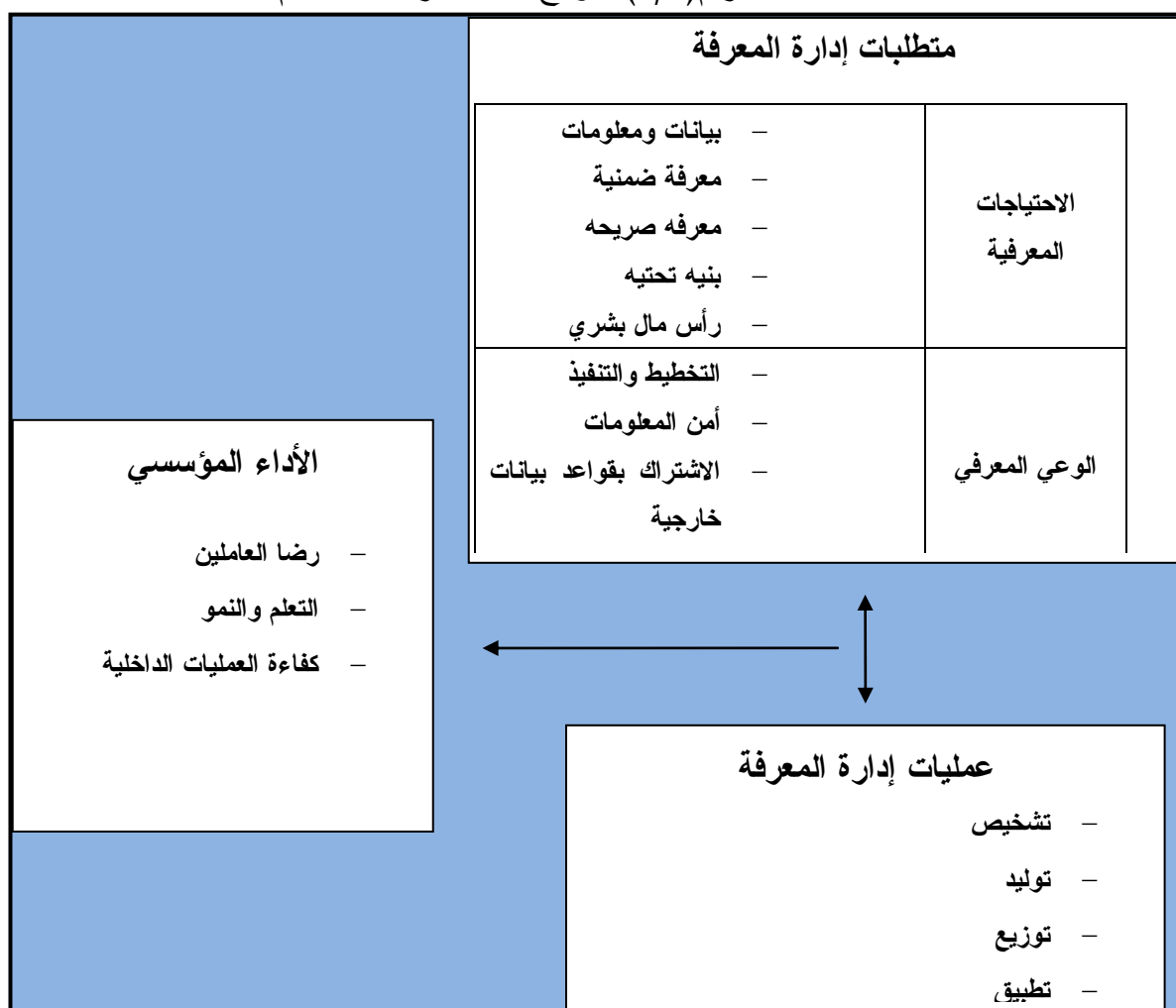
المصدر: نايف، أسعد كاظم (2007م)، العلاقة بين إدارة المعرفة و المقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي : دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من الشركات ووزارة الصناعة في مدينة بغداد، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في جامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.

2. نموذج ديفيد أستن

حدد أستن قوى التنافس الملائمة للدول النامية وهي: المنافسون المحتملون، المشترون، الموردون، البدائل، المنافسون الحاليون، العوامل البيئية وتدخل الحكومة الشكل(11/3)، ص 112 يوضح قوى التنافس في الدول النامية.

4. نموذج نضال الزطمة 2011م صممت نضال الزطمة نموذجاً لدراسة إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة. يتكون النموذج من متغيرين مستقلين هما متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة والمتغير التابع هو الاداء المؤسسي. وكل متغير يتكون من عدد من المتغيرات الفرعية كما في الشكل التالي:

شكل رقم (2/5) نموذج نضال الزطمة 2011م

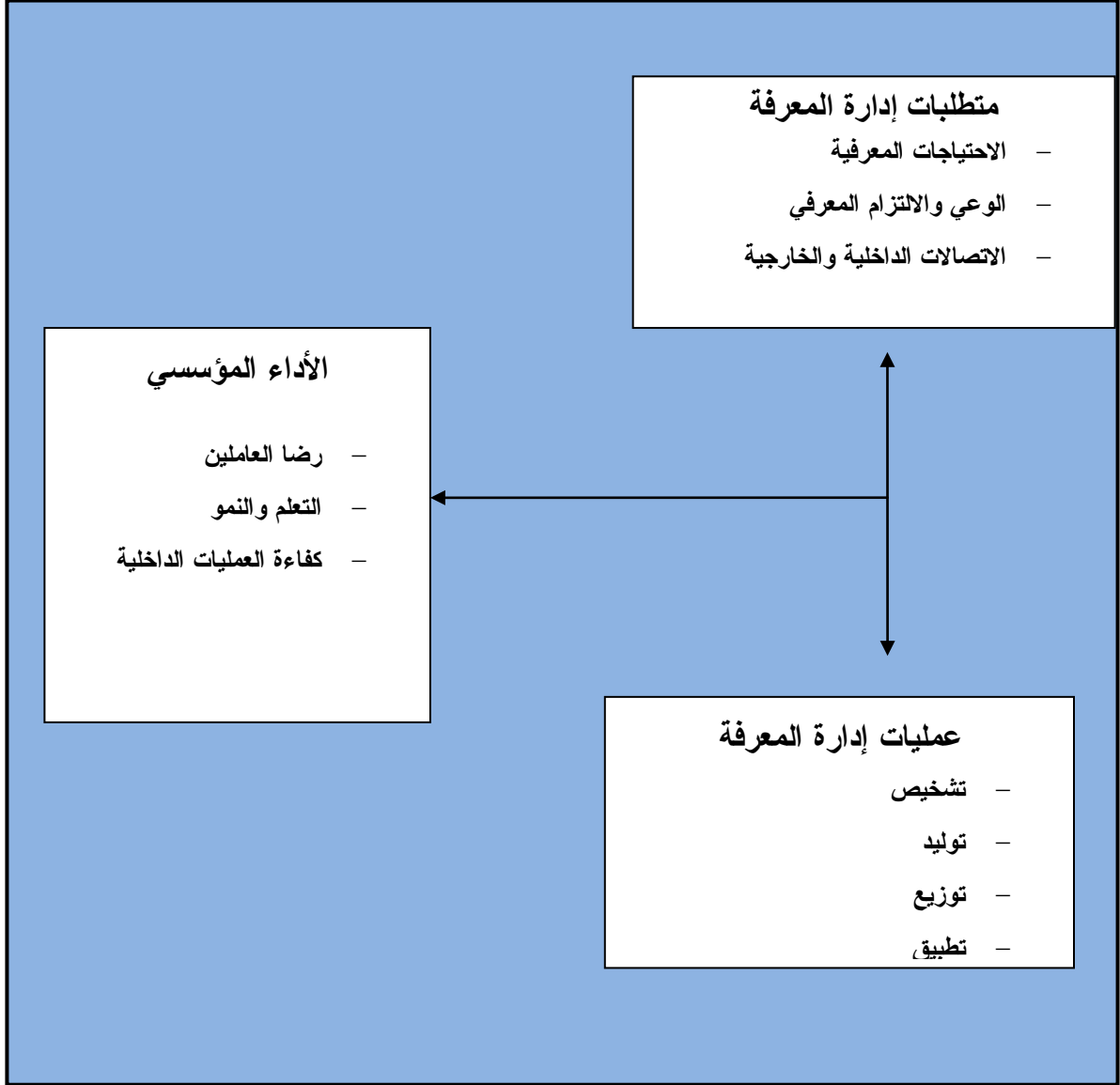


المصدر: نضال محمد الزطمة (2011م)، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير مقدمة في الجامعة الإسلامية - غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.

5. سوزان صالح دروزه 2008م

صمّمت سوزان دروزه نموذجاً لدراسة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية. يتكون النموذج من ثلاثة متغيرات رئيسة متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة ومتغيرين مستقلين والأداء المؤسسي متغير تابع. كل متغير مستقل احتوى على عدد من المتغيرات الفرعية كما في الشكل التالي:

شكل رقم (3/5) نموذج سوزان صالح دروزه 2008م

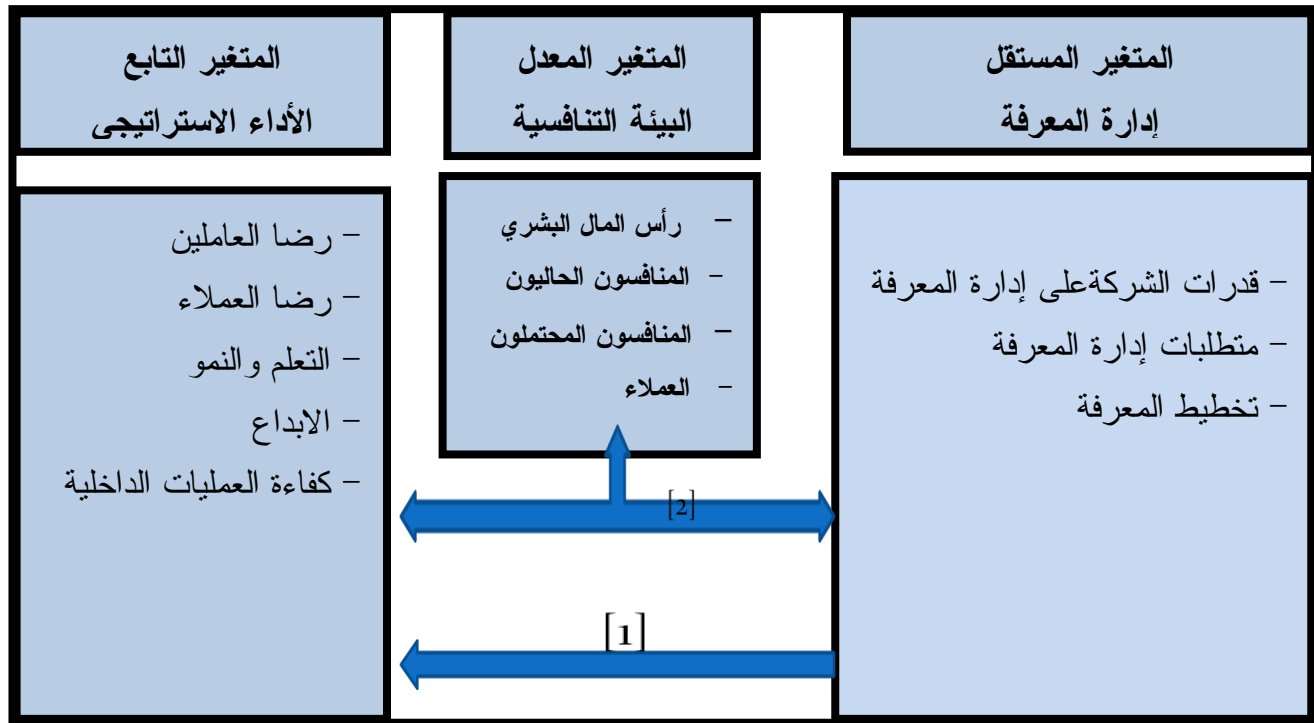


المصدر: سوزان صالح دروزه 2008م، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير مقدمة في جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم المالية والإدارية.

نموذج الدراسة

يستند نموذج الدراسة على نموذج ديفيد أوستن، نموذج R. Kaplan & D. Norton لقياس الأداء المتوازن، نموذج كاظم نايف 2007 م، نموذج نضال الزطمة 2011م، نموذج سوزان دروزة 2008م. والذي يأخذ الشكل التالي:

شكل رقم (4/5) نموذج الدراسة



المصدر: صمم النموذج بناءً على نموذج كاظم نايف 2007 لدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية واثراها على الأداء الاستراتيجي، نموذج ديفيد أوستن لتحليل قوى التنافس ونموذج R. Kaplan & D. Norton لقياس الاداء المتوازن ونموذج سوزان صالح دروزة 2008م.

الفرق بين نموذج الدراسة والنماذج السابقة

- اتفق نموذج الدراسة مع الدراسات السابقة واختلف عنها في بعض النقاط يمكن ذكرها في ما يلي:
- تضمنت النماذج السابقة عمليات إدارة المعرفة، انتاج المعرفة و تكامل المعرفة كمرادفات، في الدراسة الحالية سميت قدرات الشركة على إدارة المعرفة وذلك تعبيراً لما تمتلكه الشركة من قدرات على تشخيص، اكتساب، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة بالتالي، يمكن تعريف قدرات الشركة تعريفاً اجرائياً بأنها "قدرات الشركة على تشخيص، اكتساب، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة".
 - تضمنت الدراسات السابقة متطلبات إدارة المعرفة واخرى باسم مستلزمات إدارة المعرفة وهي اسماء مرادفة تحمل مضمون واحد. في الدراسة الحالية تم تسميتها بمتطلبات إدارة المعرفة ويمكن تعريفها

- تعريفاً إجرائياً وفقاً لمتطلبات الدراسة بأنها "مقومات تمتلكها الشركات لتطبيق إدارة المعرفة مكونة من القيادة، تكنولوجيا المعلومات، رأس المال البشري والثقافة التنظيمية".
- تضمنت الدراسات السابقة متغير التخطيط كمتغير فرعي من الوعي المعرفي، في الدراسة تم تناوله كمتغير مستقل رئيس.
 - تم ربط نموذج الدراسة بنموذج ديفيد أستن بجعل البيئة التنافسية متغير معدل يعدل العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وهذا لم تتطرق الدراسات السابقة له.
 - تم تحديد متغيرات الاداء الاستراتيجي وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن ونموذج كاظم نايف.

فروض الدراسة

لقياس العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي في ظل البيئة التنافسية تم وضع الفروض التالية وفقاً للنموذج:

الفرضية الرئيسة الأولى

شركات الخطوط الجوية وشركات السكك الحديدية تهتم بإدارة المعرفة.

الفرضية الرئيسة الثانية

شركات الخطوط الجوية وشركات السكك الحديدية تهتم بالبيئة التنافسية.

الفرضية الرئيسة الثالثة

شركات الخطوط الجوية وشركات السكك الحديدية تهتم بقياس الأداء الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسة الرابعة

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (قدرات الشركة لإدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة، و التخطيط لإدارة المعرفة) والأداء الاستراتيجي (رضا العاملين، رضا العملاء من وجهة نظر الشركة، التعلم والنمو، الإبداع و كفاءة العمليات الداخلية).

تنبثق من هذه الفرضية الفروض التالية:

- 1-4: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة و رضا العاملين.
- 2-4: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة و رضا العاملين.
- 3-4: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط لإدارة المعرفة و رضا العاملين.
- 4-4: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة و رضا العملاء من وجهة نظر الشركة.

4-5: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة و رضا العملاء من وجهة نظر الشركة..

4-6: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط لإدارة المعرفة و رضا العملاء من وجهة نظر الشركة..

4-7: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة و التعلم والنمو.

4-8: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة و التعلم والنمو.

4-9: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط لإدارة المعرفة و التعلم والنمو.

4-10: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة و الإبداع.

4-11: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة و الإبداع

4-12: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط لإدارة المعرفة و الإبداع

4-13: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية .

4-14: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية.

4-15: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط لإدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية.

الفرضية الرئيسية الخامسة

البيئة التنافسية (رأس المال البشري، المنافسون الحاليون، المنافسون المحتملون، و العملاء) تعدل العلاقة بين إدارة المعرفة (قدرات الشركة لإدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة، و التخطيط لإدارة المعرفة) والأداء الاستراتيجي (رضا العاملين، رضا العملاء من وجهة نظر الشركة، التعلم و النمو، الإبداع، و كفاءة العمليات الداخلية).

تنبثق من هذه الفرضية الفروض التالية:

5-1: أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة على رضا العاملين يكون قوياً عندما يتوافر رأس المال البشري بالكفاءة والقدرات العالية.

5-2: أثر متطلبات إدارة المعرفة على رضا العاملين يكون قوياً عندما يتوافر رأس المال البشري بالكفاءة والقدرات العالية.

- 3-5: : أثر التخطيط لإدارة المعرفة على رضا العاملين يكون قوياً عندما يتوافر رأس المال البشري بالكفاءة والقدرات العالية..
- 4-5: : أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة على رضا العملاء من وجهة نظر الشركة يكون قوياً عندما يتوافر رأس المال البشري بالكفاءة والقدرات العالية.
- 5-5: : أثر متطلبات إدارة المعرفة على رضا العملاء من وجهة نظر الشركة يكون قوياً عندما يتوافر رأس المال البشري بالكفاءة والقدرات العالية.
- 6-5: : أثر التخطيط لإدارة المعرفة على رضا العملاء من وجهة نظر الشركة يكون قوياً عندما يتوافر رأس المال البشري بالكفاءة والقدرات العالية.
- 7-5: : أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة على رضا العاملين يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.
- 8-5: : أثر متطلبات إدارة المعرفة على رضا العاملين يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.
- 9-5: : أثر التخطيط لإدارة المعرفة على رضا العاملين يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.
- 10-5: : أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة على رضا العملاء من وجهة نظر الشركة يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.
- 11-5: : أثر متطلبات إدارة المعرفة على رضا العملاء من وجهة نظر الشركة يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.
- 12-5: : أثر التخطيط لإدارة المعرفة على رضا العملاء من وجهة نظر الشركة يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.
- 13-5: : أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة على التعلم والنمو يكون قوياً عندما يتوافر رأس المال البشري بالكفاءة والقدرات العالية.
- 14-5: : أثر متطلبات إدارة المعرفة على التعلم والنمو يكون قوياً عندما يتوافر رأس المال البشري بالكفاءة والقدرات العالية.
- 15-5: : أثر التخطيط لإدارة المعرفة على التعلم والنمو يكون قوياً عندما يتوافر رأس المال البشري بالكفاءة والقدرات العالية.

- 16-5: أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة على التعلم والنمو يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.
- 17-5: أثر متطلبات إدارة المعرفة على التعلم والنمو يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.
- 18-5: أثر التخطيط لإدارة المعرفة على التعلم والنمو يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.
- 19-5: أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة على التعلم والنمو يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.
- 20-5: أثر متطلبات إدارة المعرفة على التعلم والنمو يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.
- 21-5: أثر التخطيط لإدارة المعرفة على التعلم والنمو يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.
- 22-5: أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة على التعلم والنمو يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.
- 23-5: أثر متطلبات إدارة المعرفة على التعلم والنمو يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.
- 24-5: أثر التخطيط لإدارة المعرفة على التعلم والنمو يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.
- 25-5: أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة على الإبداع يكون قوياً عندما تكون يتوافر رأس المال البشري بالكفاءة والقدرات العالية.
- 26-5: أثر متطلبات إدارة المعرفة على الإبداع يكون قوياً عندما تكون يتوافر رأس المال البشري بالكفاءة والقدرات العالية.
- 27-5: أثر التخطيط لإدارة المعرفة على الإبداع يكون قوياً عندما تكون يتوافر رأس المال البشري بالكفاءة والقدرات العالية.
- 28-5: أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة على الإبداع يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

- 29-5: أثر متطلبات إدارة المعرفة على الإبداع يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.
- 30-5: أثر التخطيط لإدارة المعرفة على الإبداع يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.
- 31-5: أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة على الإبداع يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.
- 32-5: أثر متطلبات إدارة المعرفة على الإبداع يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.
- 33-5: أثر التخطيط لإدارة المعرفة على الإبداع يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.
- 34-5: أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة على الإبداع يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.
- 35-5: أثر متطلبات إدارة المعرفة على الإبداع يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.
- 36-5: أثر التخطيط لإدارة المعرفة على الإبداع يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.
- 37-5: أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة على كفاءة العمليات الداخلية يكون قوياً عندما يتوافر رأس المال البشري بالكفاءة والقدرات العالية.
- 38-5: أثر متطلبات إدارة المعرفة على كفاءة العمليات الداخلية يكون قوياً عندما يتوافر رأس المال البشري بالكفاءة والقدرات العالية.
- 39-5: أثر التخطيط لإدارة المعرفة على كفاءة العمليات الداخلية يكون قوياً عندما يتوافر رأس المال البشري بالكفاءة والقدرات العالية.

40-5: أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة على كفاءة العمليات الداخلية يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

41-5: أثر متطلبات إدارة المعرفة على كفاءة العمليات الداخلية يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

42-5: أثر التخطيط لإدارة المعرفة على كفاءة العمليات الداخلية يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

43-5: أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة على كفاءة العمليات الداخلية يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

44-5: أثر متطلبات إدارة المعرفة على كفاءة العمليات الداخلية يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

45-5: أثر التخطيط لإدارة المعرفة على كفاءة العمليات الداخلية يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

46-5: أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة على كفاءة العمليات الداخلية يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

47-5: أثر متطلبات إدارة المعرفة على كفاءة العمليات الداخلية يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

48-5: أثر التخطيط لإدارة المعرفة على كفاءة العمليات الداخلية يكون قوياً عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الإدارة العليا في الشركات محل الدراسة وذلك لتمكنهم من معرفة نقاط القوة والضعف في الشركة من ناحية المعرفة ودورهم الأكبر في رفع قدرات الشركة والتخطيط لإدارة المعرفة وتحسين بيئة التنافس. فكانت عينة الدراسة عينة قصدية (Purposive Sample) مكونة من المديرين العامين، مديري الإدارات، رؤساء الأقسام ومديري مكاتب الحجز والمبيعات لعدد

ست شركات طيران وسبعة شركات سكك حديدية. وهي الشركات العاملة في فترة توزيع الاستبانة و يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (1/5) الشركات العاملة في الخطوط الجوية والسكك الحديدية

التصنيف	إسم الشركة	
شركات الطيران	شركة الخطوط الجوية السودانية	1
	شركة بدر للطيران	2
	شركة تاركو للطيران	3
	شركة الطائر الأزرق	4
	شركة نوبا	5
	شركة الفا	6
شركات السكك الحديدية	الشركة الإفريقية	7
	شركة سار	8
	شركة البازم	9
	شركة سكيون	10
	شركة كيمبي	11
	شركة سيقا	12
	شركة شفت إنج	13

المصدر: صمم بناءً على معلومات الشركات

حتى عام 1992 كان سوق الملاحة الجوية في السودان كان حكرًا لشركة الخطوط الجوية السودانية ، ولم تتدخل شركات القطاع الخاص الا بعد تطبيق سياسة التحرير حيث فُتح الباب امام الشركات الخاصة للمساهمة في النقل الجوي وكذلك توقيع اتفاقيات التجارة العالمية بالاضافة الى حركة الانتقال الزائدة التي تضاعفت مع انفصال الجنوب والاضطرابات بسبب الحروب وما صاحب ذلك من مستلزمات الاغاثة. أدت هذه التحولات الى دخول هذه الشركات في منافسة وتسابق وذلك لتزايد الطلب عليها مما أدى الى انعكاس ذلك على الاداء الاستراتيجي وزاد الطلب بالتالي على المعارف والمعلومات. وما ينطبق على شركات الطيران ينطبق على شركات السكك الحديدية. في ما يلي نبذة مختصرة عن كل شركة من هذه الشركات:

شركة بدر للطيران

تأسست بدر للطيران في عام 1997 في السودان تعمل على نقل البضائع والخدمات الجوية لنقل الركاب والمساعدات الإنسانية المقدمة من المنظمات الدولية مثل اليونيسيف وبرنامج الأغذية العالمي، المكتب، ESS، MSF، FAO، IRC. يتكون أسطول بدر للخطوط الجوية يتألف مما يلي (<http://www.badrairlines.com>): طائرة من طراز أنتونوف، ثلاث طائرات من طراز أنتونوف-74، طائرة من طراز أنتونوف-72، طائرتان من طراز اليوشن ايل-76، طائرتان من طراز عسكري من طراز Mi- لكبار الشخصيات تكوين PS8، طائرتان من طراز ميل-8 ركاب التكوين 18، خمس طائرات من طراز عسكري من طراز Mi-8T، أربع طائرات ميل-8MTV، طائرتان من طراز عسكري طراز Mi-2، طائرة من طراز أنتونوف-2، AN، طائرة من طراز داسو فالكون 20.

شركة تاركو للطيران

تأسست شركة تاركو عام 2009م، بدأت بنقل الركاب داخل السودان ف بين الفاشر و نيالا و الجنيينة. وخارج السودان إلى جوبا يتكون أسطول تاركو من طائرات ياك-42، اليوشن 76، انتنوف 32، مروحية MI8T وطائرة إيرباص A320. (<http://www.Tarco airline.com>)

الطائر الأزرق (Blue Bird) للطيران

أنشئت في عام 1989 تعمل في مجال صيانة الطائرات وخدمات الطيران وتأجير الطيران، صنفت كنموذج من قبل الطيران المدني للشركات التي عملت فترة طويلة في المجال وبذات الكفاءة.. يتكون أسطول الطائر الأزرق (Blue Bird) للطيران من: طائرة بومباردييه داش 8-100، طائرتان DeHavilland DHC-6، 300 التوام اوتز، طائرة الزان B1900، طائرة سوبر B200 الملك (<http://www.bluebirdsudan.com>).

الخطوط الجوية السودانية

تأسست الخطوط الجوية السودانية في عام 1947، حيث بدأت سفرياتها بإسطول يتكون من أربع طائرات من الطراز دي هافلاند (دوف) وهي طائرات بريطانية صغيرة الحجم تسع ثمانية مقاعد وإضافة طائرات من الطراز نفسه في عام 1952 م وفي السنة الأولى بلغ ما نقلته أسطولها الصغير 736 راكبا و 543 كيلو غرام من البضائع المشحونة يضم الأسطول الحالي للخطوط الجوية السودانية ثلاثة طائرات من إيرباص إيه 300 وطائرتان من طراز إيرباص إيه 310 وطائرة من طراز إيرباص إيه 320 انضمت مؤخراً للخدمة، وخمس طائرات من طراز فوكرز 50 كما تمتلك طائرة من طراز بوينغ 707 مجهزة لاغرض الشحن الجوي . تنظم الشركة رحلات داخلية وخارجية (<http://www.sudanair.com>).

شركة نوكا للطيران

تأسست عام 2006م تمتلك ثلاث طائرات تستخدم في نقل الركاب بين المدن التالية، الخرطوم، الفاشر، الجنيينة، نيالا، بورتسودان، جوبا وكسلا وأيضاً تنظم رحلات خارج البلاد الى أسمر (مطبات الشركة 2014م).

شركة البازم للنقل الحديدي

البازم للنقل الحديدي السريع إحدى فروع مجموعة البازم بالمملكة العربية السعودية، عملت في مجال النقل منذ عام 2002م، بدأت الشركة بالتعاون مع هيئة سكك حديد السودان وذلك بتأهيل وتشغيل أسطول ناقل يتكون من 6 واورات و 300 عربية سكة حديد. بلغ حجم القوة العاملة مائة عامل وتمتد خدماتها على طول خطوط السكة حديد من بورتسودان شرقاً وحتى نيالا غرباً وحلفاً شمالاً (مطبات الشركة 2014م).

شركة كيمبي للنقل الحديدي

تأسست شركة كيمبي للنقل الحديد عام 2008م وهي شركة خدمات عامة تعمل على نقل غاز البوتجاز، ناقل متخصص في نقل غاز المواد البترولية إلى دارفور (مطبات الشركة 2014م).

شركة شفت إينج للنقل الحديدي

تأسست عام 2010م تعمل في مجال الإمدادات والإنشاءات وتوريد المواد البترولية يمتلك أسطول مكون من 70 عربية نقل سوائيل، تعمل مع عدد من المشايخ ومنظمات الأمم المتحدة ونفذت عدداً من المحطات والمستودعات في كل من نيالا والابيض. كما تعمل على ترحيل الوقود لبعض الشركات (مطبات الشركة 2014م).

شركة سار لخدمات السكك الحديدية

شركة سار إحدى شركات مجموعة التقنية المتطورة والتي تسهم فيها مؤسسات مالية واستثمارية مقدره وهي (بنك امدرمان الوطني، بنك المزارع، وشركة جياد)، تعمل في مجال النقل البري وخدماته عبر السكك الحديدية (<http://www.sar.com.sa/ar/>).

مدى توافر متطلبات الدراسة في الشركات محل البحث من خلال الملاحظة:

من خلال الملاحظة والاستطلاع داخل الشركات محل البحث لاحظ الباحث عدم توافر إدارة تُعنى بإدارة المعرفة، لكن تمارس إدارة المعرفة داخل الإدارات الأخرى من خلال: وحدة معلومات، توافر التكنولوجيا وشبكات الانترنت الداخلية لتداول المعلومات والبيانات بين الوحدات، تنظم الشركات ورش عمل للمعاملين. كما تعمل برؤية واستراتيجية، ترصد خبرات العاملين بقصد الاستفادة منها، تُصدر مطبات تعريفية و بعض الشركات لها مواقع الكترونية.

من خلال مقابلات مع إدارات الشركات اتضح أن شركات الخطوط الجوية وشركات السكك الحديدية تواجه بعض الصعوبات يمكن استعراضها فيما يلي:

- الموظفون ليس لديهم الوقت الكاف لإدارة المعرفة.
 - نقص المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة
 - نقص التمويل لمشاريع إدارة المعرفة.
 - نقص الحوافز والمكافآت للمشاركة في المعرفة.
 - نقص الدعم والالتزام من قبل الإدارة العليا.
 - تغير سلوك الأفراد.
 - صعوبة تجاوز المحددات التكنولوجية.
 - صعوبة جذب الأفراد الموهوبين والمحافظة عليهم.
 - لا توجد رؤية استراتيجية لإدارة المعرفة بالقدر المطلوب للشركات محل الدراسة.
 - لا يوجد اهتمام بالقدر الكاف للتدريب والحوافز.
 - لا توجد رؤية واضحة مكتوبة لإدارة المعرفة يتسوعبها جميع العاملين.
 - غالباً لا تعتمد الشركات على إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
 - كثير من الشركات لا تهتم بتحليل استراتيجيات المنافسين للاستفادة منها في تقليل المخاطر.
 - الشركات تواجه بعض الصعوبات في مواجهة المنافسين المحتملين.
 - الشركات لا تستطيع توفير ميزانية لتصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين ولا توجد دورات تدريبية متخصصة.
 - لا توجد زيادة ملحوظة في عدد براءات الاختراع.
 - ارتفاع تكاليف الصيانة والوقود.
 - ارتفاع تكاليف التأمين.
 - زيادة أساليب الامن والسلامة مما أدى الى تقليص الرحلات.
 - زيادة الضرائب والرسوم الجمركية.
 - تعمل الشركات ببرامج قصيرة المدى بسبب عدم وضوح المستقبل. حيث أصبح من الصعب ارساء استراتيجية طويلة المدى في ظل الظروف التي تمر بها لعدم وضوح الرؤيا المستقبلية مما أثر سلبياً على الاداء العام للشركات.
- من الملاحظ أن المعوقات التي ذكرتها الدراسة تتعلق بـ: ثقافة المنظمة، التكنولوجيا، قدرات ومهارات العاملين، مستوى التعلم، الحوافز، موقف الإدارة العليا(القيادة)، ثقافة تقاسم المعرفة، ضعف الثقافة التنظيمية، عدم الاهتمام بالتخطيط لإدارة المعرفة و أيضاً مشاكل تتعلق بقوى التنافس(بيئة التنافس) مما انعكس ذلك على الأداء الاستراتيجي.

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة الموجهة للإدارة العليا للشركات محل البحث حيث تم توزيع 215 استبانة وكان الصالح منها للتحليل 174 استبانة. احتوى المحور الأول على خصائص العينة والثاني والثالث على فقرات الاستبانة. تم تصميم الاستبانة حسب مقياس ليكرت الخماسي والذي يتراوح ما بين درجة اتفاق أوفاق تماماً عن الفقرات ولا أوفاق تماماً. أُعطي لكل درجة اتفاق وزن معين كما في الجدول التالي:

جدول رقم (2/5) درجات الاتفاق والأوزان

الوزن	درجة الاتفاق
5	أوافق تماماً
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق تماماً
3=5/15	الوسط الفرضي

المصدر: اسماعيل الصمادي، مقياس ليكرت الخماسي والتحليل الوصفي للاستجابات، www.Magalaty.com

قياس أهمية كل فقرة ومتغير

تم تفسير قيمة درجة الاتفاق بناءً على عدد الخيارات والفئات في المقياس والمدى. المدى عبارة عن الفرق بين أعلى درجة وأقل درجة بالتالي يساوي 4. أما طول الفئة فيحسب بتقسيم المدى على عدد الفئات أو الخيارات أي: $(0.80 = 5/4)$ فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي من 1-1.80 ويمكن حسابها لبقية قيم المتوسطات كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3/5) درجة الأهمية

درجة الأهمية	فئات قيم المتوسط لكل درجة
عالية جداً	4.21-5
عالية	4.2-3.41
متوسطة	3.4-2.61
ضعيفة	2.6-1.81
ضعيفة جداً	1.8-1

المصدر: اسماعيل الصمادي، مقياس ليكرت الخماسي والتحليل الوصفي للاستجابات، www.Magalaty.com

معدل استجابة المبحوثين:

تم جمع البيانات عن طريق توجية الاستبانة لعينة قصدية في الشركات محل البحث متمثلة في المديرين العامين، مديري الإدارات، رؤساء الأقسام ومديري مكاتب الحجز و المبيعات. تم توزيع 215 استبانة على 13 شركة 6 شركات طيران و 7 شركات سكك حديدية. الجدول التالي يوضح نسبة الاستجابة:

جدول رقم (4/5) نسبة إستجابة العينة

البيان	عدد الاستبانات	نسبة الإستجابة(%)
الاستبانات الموزعة	215	100
الاستبانات التي تم ارجاعها	179	83.3
الاستبانات التي لم يتم ارجاعها	36	16.7
الاستبانات غير صالحة للتحليل	5	2.3
الاستبانات الصالحة للتحليل	174	80.9

المصدر: صمم من بيانات الدراسة الميدانية 2014م.

وصف أدوات قياس المفاهيم(المتغيرات) المستخدمة في الدراسة

استخدمت الدراسة مجموعة من المقاييس التي تم استخدامها في دراسات سابقة ومن ثم تم إجراء بعض التحويلات عليها لتلائم مع متطلبات الدراسة. وهي على النحو الآتي:

أولاً: مقاييس المتغير المستقل (إدارة المعرفة)

استخدمت الدراسة عدداً من المقاييس التي تعطي وصفاً لإدارة المعرفة متمثلاً في قدرات الشركات على إدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة وكيفية التخطيط لإدارة المعرفة.

1. قدرات الشركات في إدارة المعرفة

تم الاعتماد على عدد من المقاييس لقياس قدرات الشركات على إدارة المعرفة والمتمثلة في تشخيص، اكتساب، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة. ومن المقاييس المستخدمة مقاييس كل من: سليمان الفارس 2010م، يسري محمد حسين 2010م، ومقياس Heisig & Vorbeck 2002 ومقاييس عبد الرحمن الجاموس 2013م، أسعد كاظم نايف (2007).

2. متطلبات إدارة المعرفة

تمثلت متطلبات المعرفة في رأس المال البشري، القيادة، تكنولوجيا المعلومات والثقافة التنظيمية، تم استخدام مقياس كل من: يسري محمد حسين 2010م، عبدالله المدلل 2012م، Mc Elroy 2003a، محمد عبود الحاج داوود 2011م، أسعد كاظم نايف (2007).

3. تخطيط لإدارة المعرفة

تم استخدام عدد من المقاييس لقياس مدى اعتماد الشركات محل الدراسة على التخطيط في تحقيق اهدافها الاستراتيجية المتعلقة بإدارة المعرفة حيث تم في هذا الخصوص مقاييس كل من: نضال محمد الزطمة 2011م، سوزان صالح دروزة 2008م.

جدول رقم (5/5) المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات لإدارة المعرفة.

عدد الفقرات	مصدر المقياس
متغيرات عمليات إدارة المعرفة	
31	- سليمان الفارس 2010م، ص 84 - يسرى محمد حسين 2010م، ص 269-270 - عبد الرحمن الجاموس 2013م، ص 251-254 - Kai Mertins & Peter Heising & Jens Vorbeck 2001, P: 70-71 - أسعد كاظم نايف (2007)، ص - نضال محمد الزطمة 2011م، ص 205-206 - سوزان صالح دوزره 2008م، ص 161-163

المصدر: صمم بناءً على ادبيات الدراسة

جدول رقم (6/5) المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات لإدارة المعرفة.

متغيرات متطلبات إدارة المعرفة	
24	- سليمان الفارس 2010م، ص 84 - يسرى محمد حسين 2010م، ص 269-270 - عبد الرحمن الجاموس 2013م، ص 251-254 - Kai Mertins & Peter Heising & Jens Vorbeck 2001, P: 70-71 - أسعد كاظم نايف (2007)، ص - نضال محمد الزطمة 2011م، ص 205-206 - سوزان صالح دوزره 2008م، ص 161-163 - عبدالله المدلل 2012م، ص 152-153 - Mc Elroy, 2003a - محمد عبود الحاج داؤود 2011م
متغير تخطيط المعرفة	
6	- نضال محمد الزطمة 2011م، ص 206 - سوزان صالح دروزة 2008م، ص 163.

المصدر: صمم بناءً على أدبيات الدراسة

ثانياً: مقاييس المتغير المعدل (البيئة التنافسية)

تم الاعتماد على بعض الكتب والأوراق العلمية لاستخراج مقاييس البيئة التنافسية وهي: زينب أحمد عزيز حسين 2001م، Porter ، هانجر. جيه دافيد، ويلين. توماس إل 2014م، الماضي، محمد المحمدي 2007م، توفيق عطية توفيق العجلة 2009م، البيساني النابلسي يوسف 2014م، محمد عبود الحاج داوود 2011م.

جدول رقم (7/5) المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البيئة التنافسية

عدد الفقرات	مصدر المقياس
متغيرات البيئة التنافسية	
20	- Porter 1998, P:4 - زينب أحمد عزيز حسين 2001م، ص 278 - هانجر. جيه دافيد، ويلين. توماس إل 2014م، ص 71 - محمد عبود الحاج داوود 2011م، الملاحق - توفيق عطية توفيق العجلة 2009م

المصدر: صمم بناءً على أدبيات الدراسة

ثالثاً: مقاييس المتغير التابع (الاداء الاستراتيجي)

استخدمت الدراسة في قياس فقرات الأداء الاستراتيجي بعض المقاييس التي استخدمها بعض الكتاب وهم و Victor Cullen, 1998 ، سناء عبد الرحيم الخناق 2005 ، كذلك (Walsh, 2000) ، مقياس سلوى محمد الشرفا 2008م، اكرم الطويل، حكمت رشيد سلطان 2012م، مقياس وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محمد منصور الغالبي 2009م، مقياس صبيحة قاسم هاشم، مقياس على رزاق جواد العبادي 2010م، و مقياس عبد الحميد عبد الفتاح المغربي 2009م.

جدول رقم (8/5) المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الاداء الاستراتيجي

عدد الفقرات	مصدر المقياس
متغيرات الاداء الاستراتيجي	
24	- سلوى محمد الشرفا 2008م، ص 198-200 - أسعد كاظم نايف (2007) ، - اكرم الطويل، حكمت رشيد سلطان 2012م، ص 169 - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالبي 2009م، ص 210، 233 - Kaplan & Norton, 1996, P:75-76 - صبيحة قاسم هاشم، على رزاق جواد العبادي 2010م - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي 2009م، ص 33-34 - زينب أحمد عزيز حسين 2001م، ص 276 - البيساني النابلسي يوسف 2014م ، الملاحق

المصدر: صمم بناءً على أدبيات الدراسة

أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة :

تم الاعتماد على برنامج SPSS اصداره 15 في التحليل و من الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ما يلي:

الإحصاء الوصفي: أستخدمت بعض أساليب الإحصاء الوصفي بقصد توصيف العينة وهي: التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

الإحصاء التحليلي: أستخدمت بعض أساليب الإحصاء التحليلي بقصد اعتماد الأداة وجودة توفيق النموذج واختبار الفرضيات وهي:

- معامل الفا كرونباخ لتحديد ثبات الاستبانة.
- التحليل العاملي للوصول الى جودة توفيق متغيرات النموذج، حيث تجرى تغيرات في النموذج وتعديل للفرضيات بناءً عليه.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة العلاقة بين المتغيرات (المستقل، الوسيط والتابع).
- الانحدار المتعدد لتحديد أثر كل من: المتغير المستقل على التابع، المتغير المعدل على التابع، و المتغير المستقل على الوسيط.
- الانحدار التدريجي لقياس أثر المتغير المعدل على العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

الاختبارات المبدئية للاستبانة

أجريت على الاستبانة عدد من الاختبارات المبدئية لغرض التحقق من الصدق و الثبات على النحو التالي:

أولاً: اختبار الصدق الظاهري

تطلب التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة عرضها على نخبة منتقاة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس و المختصين في العلوم الإدارية و الإحصاء بقصد الفائدة من مخزونهم المعرفي في تصويب الاستبانة، مما جعل الاستبانة أكثر دقة وموضوعية في القياس.

بلغ عدد المحكمين 12 محكم(ملحق صفحة XII)، تم تعديل الاستبانة حسب وجهة نظر المحكمين إضافة وحذفاً وإعادة صياغة. و أخيراً فقد استقرت الاستبانة على 103 فقرة موزعة كالتالي:

- محور إدارة المعرفة وتضمن ستين فقرة موزعة على: قدرات الشركة في إدارة المعرفة وتضمنت 31 فقرة، متطلبات إدارة المعرفة وتضمنت 24 فقرة و التخطيط لإدارة المعرفة وتضمن 6 فقرات.

- محور البيئة التنافسية: وتضمن تسع عشرة فقرة.

- محور الأداء الاستراتيجي وتضمن 23 فقرة.

ثانياً: اختبار ثبات الاستبانة

يعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة حيث تم استخدام معامل الفا كرونباخ (Alpha Cron back) للتأكد من ثبات الاستبانة مع حذف أي فقرة ذات معامل تمييز منخفض (0-0.19) ويتم الاحتفاظ بالفقرات ذات معامل التمييز المرتفع (أكبر من 0.19). تم توزيع 25 استبانة على عينة بقصد الاختبار تم استرداد 20 استبانة منها وكانت قيمة معامل الفا كرونباخ على النحو التالي:

جدول رقم (9/5) اختبار الثبات لفقرات المستقل قدرات الشركة على إدارة المعرفة

الفقرات	معامل الفا للفقرات	معامل التمييز	الفقرة المحذوفة	معامل الثبات لجميع الفقرات	
				قبل حذف الفقرة	بعد حذف الفقرة
متغير تشخيص المعرفة					
a1	.705	.458		0.738	0.759
a2	.642	.716			
a3	.662	.633			
a4	.651	.644			
a5	.776	.363			
a6	595.	58.1	تحذف		
متغير اكتساب المعرفة					
a7	.441	.254		0.488	0.702
a8	.434	.315			
a9	.176	.667			
a10	.333	.460			
a11	.553	-.029	تحذف		
a12	.583	-.047	تحذف		
a13	.480	.152	تحذف		

المصدر: صمم من بيانات الدراسة الميدانية 2014م.

من خلال الجدول (9/5) نجد أن معامل الفا كرونباخ مرتفع لكل الفقرات مما يدل على ثبات الفقرات.

بما أن معامل التمييز للفقرة (a6,a11,a12,a13) أقل 0.19 لذا يتم حذفها ليرتفع معامل التمييز.

جدول رقم (10/5) اختبار الثبات للمتغير لفقرات المستقل قدرات الشركة على إدارة المعرفة

معامل الثبات لجميع الفقرات		الفقرة المحذوفة	معامل التمييز	معامل الفا للفقرات	الفقرات
قبل حذف الفقرة	بعد حذف الفقرة				
تخزين معرفة					
	0.849		.559	.838	a14
			.393	.869	a15
			.642	.822	a16
			.577	.834	a17
			.883	.768	a18
			.778	.793	a19
توزيع المعرفة					
	0.875		.586	.871	a20
			.772	.837	a21
			.880	.815	a22
			.688	.852	a23
			.753	.859	a24
			.535	.876	a25
تطبيق المعرفة					
	0.78		.631	.721	a26
			.512	.751	a27
			.315	.795	a28
			.378	.783	a29
			.665	.708	a30
			.683	.707	a31

المصدر: صمم من بيانات الدراسة الميدانية 2014م.

من خلال الجدول (10/5) نجد أن معامل الفا كرونباخ مرتفع لكل الفقرات مما يدل على ثبات الفقرات.

متغير متطلبات إدارة المعرفة

جدول رقم (11/5) اختبار الثبات للمتغير لفقرات المستقل متطلبات إدارة المعرفة

معامل الثبات لجميع الفقرات		الفقرة المحذوفة	معامل التمييز	معامل الفا للفقرات	الفقرات
قبل حذف الفقرة	بعد حذف الفقرة				
متغير الثقافة التنظيمية					
0.874			.721	.845	b1
			.854	.821	b2
			.701	.848	b3
			.744	.841	b4
			.431	.890	b5
			.624	.862	b6
متغير تكنولوجيا المعلومات					
0.917			.602	.931	b7
			.911	.871	b8
			.837	.887	b9
			.810	.893	b10
			.793	.897	b11
القيادة					
0.937			.820	.926	b12
			.806	.928	b13
			.876	.914	b14
			.896	.913	b15
			.778	.932	b16

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2014م.

من خلال الجدول (11/5) نجد أن معامل الفا كرونباخ مرتفع لكل الفقرات مما يدل على ثبات الفقرات.

جدول رقم (12/5) اختبار الثبات للمتغير لفقرات المستقل متطلبات إدارة المعرفة

الفقرات	معامل الفا للفقرات	معامل التمييز	الفقرة المحذوفة	معامل الثبات لجميع الفقرات	
				قبل حذف الفقرة	بعد حذف الفقرة
متغير رأس المال البشري					
b17	.861	.013	تحذف	0.803	0.861
b18	.770	.609			
b19	.770	.647			
b20	.766	.601			
b21	.707	.838			
b22	.732	.742			

المصدر: صمم من بيانات الدراسة الميدانية 2014م.

من خلال الجدول (12/5) نجد أن معامل الفا كرونباخ مرتفع لكل الفقرات مما يدل على ثبات الفقرات.

التخطيط لإدارة المعرفة

جدول رقم (13/5) اختبار الثبات للمتغير لفقرات المستقل التخطيط لإدارة المعرفة

الفقرات	معامل الفا للفقرات	معامل التمييز	الفقرة المحذوفة	معامل الثبات لجميع الفقرات	
				قبل حذف الفقرة	بعد حذف الفقرة
متغير التخطيط لإدارة المعرفة					
c1	.913	.868		0.934	
c2	.916	.855			
c3	.921	.809			
c4	.940	.684			
c5	.914	.873			
c6	.925	.776			

المصدر: صمم من بيانات الدراسة الميدانية 2014م.

من خلال الجدول (13/5) نجد أن معامل الفا كرونباخ مرتفع لكل الفقرات مما يدل على ثبات الفقرات متغيرات البيئة التنافسية

جدول رقم (14/5) اختبار الثبات للمتغير لفقرات المتغير المعدل البيئة التنافسية

معامل الثبات لجميع الفقرات		الفقرة المحذوفة	معامل التمييز	معامل الفا للفقرات	الفقرات
قبل حذف الفقرة	بعد حذف الفقرة				
متغير العملاء					
	0.893		.528	.900	d1
			.829	.855	d2
			.608	.894	d3
			.807	.861	d4
			.775	.867	d5
			.791	.862	d6
متغير المنافسون المحتملون					
	0.845		.577	.926	d7
			.758	.743	d8
			.826	.677	d9
متغير رأس المال البشري					
	0.804		.696	.739	d10
			.391	.846	d11
			.721	.703	d12
			.778	.682	d13

المصدر: صمم من بيانات الدراسة الميدانية 2014م.

من خلال الجدول (14/5) نجد أن معامل الفا كرونباخ مرتفع لكل الفقرات مما يدل على ثبات الفقرات

جدول رقم (15/5) اختبار الثبات للمتغير لفقرات متغير المنافسين الحاليين

متغير المنافسين الحاليين					
0.859			.629	.840	d14
			.755	.825	d15
			.463	.870	d16
			.765	.813	d17
			.730	.821	d18
			.623	.841	d19

المصدر: صمم من بيانات الدراسة الميدانية 2014م.

من خلال الجدول (15/5) نجد أن معامل الفا كرونباخ مرتفع لكل الفقرات مما يدل على ثبات الفقرات.

المتغير التابع الأداء الاستراتيجي

جدول رقم (16/5) اختبار الثبات للمتغير لفقرات المتغير التابع الأداء الاستراتيجي

معامل الثبات لجميع الفقرات		الفقرة المحذوفة	معامل التمييز	معامل الفا للفقرات	الفقرات
بعد حذف الفقرة	قبل حذف الفقرة				
متغير رضا العميلين					
	0.828		.797	.647	e1
			.733	.717	e2
			.552	.883	e3
متغير رضا العملاء					
	0.796		.596	.784	e4
			.741	.607	e5
			.633	.753	e6
متغير التعلم والنمو					
	0.912		.726	.900	e7
			.879	.877	e8
			.828	.885	e9
			.730	.899	e10
			.826	.885	e11
			.545	.924	e12
متغير كفاءة العمليات الداخلية					
	0.797		.528	.772	e13
			.712	.724	e14
			.470	.789	e15
			.498	.777	e16
			.581	.759	e17
			.606	.768	e18

المصدر: صمم من بيانات الدراسة الميدانية 2014م.

من خلال الجدول (16/5) نجد أن معامل الفا كرونباخ مرتفع لكل الفقرات مما يدل على ثبات الفقرات.

جدول رقم (17/5) اختبار الثبات للمتغير لفقرات المتغير التابع الأداء الاستراتيجي

الفقرات	معامل الفا للفقرات	معامل التمييز	الفقرة المحذوفة	معامل الثبات لجميع الفقرات	
				قبل حذف الفقرة	بعد حذف الفقرة
متغير الإبداع					
e19	.734	.820		0.822	0.866
e20	.740	.813			
e21	.779	.690			
e22	.790	.607			
e23	.810	.505			
e24	.866	.101	تحذف		

المصدر: صمم من بيانات الدراسة الميدانية 2014م.

من خلال الجدول (17/5) نجد أن معامل الفا كرونباخ مرتفع لكل الفقرات مما يدل على ثبات الفقرات. بما أن معامل التمييز للفقرة e24 أقل 0.19 لذا يتم حذفها ليرتفع معامل التمييز للمتغير 0.866.

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة

تم إستعراض نتائج تحليل البيانات و ذلك من خلال توضيح تحليل البيانات الأساسية للمبحوثين، التحليل العاملي للاستبانة، نموذج الدراسة بعد التحليل العاملي، فرضيات الدراسة المعدلة بناءً على التحليل العاملي، الاعتمادية، المتوسطات والانحراف المعياري، مصفوفة الارتباط، تحليل الانحدار و أخيراً عرض نتائج الدراسة.

خصائص عينة الدراسة

1. توزيع المبحوثين حسب نشاط الشركة

الجدول (18/5) يوضح توزيع المبحوثين حسب نشاط الشركة حيث نجد أن 122 من المبحوثين يعملون في شركات الطيران وبلغت نسبتهم 70.1% وعدد المبحوثين المنتسبين لشركات سكك الحديد 52 مفردة وبلغت نسبتهم 29.9% من العدد الكلي. يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (18/5) توزيع العينة حسب نشاط الشركة

النشاط	العدد	النسبة%
جوي	122	70.1%
السكك الحديدية	52	29.9%

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2014م.

2. توزيع المبحوثين حسب عمر الشركة

الجدول (19/5) يوضح توزيع المبحوثين حسب عمر الشركة حيث نجد أن 77 من المبحوثين يعملون في شركات عمرها أقل من 10 سنوات وبلغت نسبتهم 40.2%. وبلغ عدد العاملين في شركات تتراوح أعمارها من 10-20 سنة 69 عامل بنسبة 39.7%. وعدد العاملين في شركات تجاوز عمرها 20 سنة 35 عامل بنسبة 20.1% من العدد الكلي. يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (19/5) توزيع المبحوثين حسب عمر الشركة

عمر الشركة	العدد	النسبة%
أقل من 10 سنوات	70	40.2%
10-20 سنة	69	39.7%
21 فأكثر	35	20.1%

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2014م.

3. توزيع المبحوثين حسب النوع

الجدول (20/5) يوضح توزيع المبحوثين حسب النوع حيث نجد أن 152 من المبحوثين ذكوراً وبلغت نسبتهم 87.4% وعدد الإناث 22 وبلغت نسبتهم 12.6% من العدد الكلي. يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (20/5) نوع المبحوث

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	152	87.4
انثى	22	12.6

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2014م.

4. توزيع المبحوثين حسب الوظيفة

الجدول (21/5) يوضح تحليل البيانات المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة فبلغ عدد العاملين بوظيفة مدير مكتب حجز ومبيعات 49 مدير بنسبة 28.2%، وعدد العاملين في وظيفة رئيس قسم بلغ عددهم 59 موظف بنسبة 33.9%. وبلغ عدد العاملين بوظيفة مدير إدارة 56 مدير إدارة بنسبة 32.2% وعدد المديرين العاملين 10 مديرين بنسبة 5.7% من العدد الكلي.

جدول رقم (21/5) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة %
مدير عام	10	5.7
مدير إدارة	56	32.2
رئيس قسم	59	33.9
مدير مكتب حجز ومبيعات	49	28.2

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2014م.

5. توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي

الجدول (22/5) يوضح تحليل البيانات المتعلقة بالمؤهل العلمي للمبحوثين حيث بلغ عدد حملة الدكتوراة مبحوث واحد بنسبة 0.6%، حملة الماجستير عددهم 12 بنسبة 6.9%، حملة البكالوريوس عددهم 77 بنسبة 44.3%، حملة الدبلوم الفني عددهم 38 بنسبة 21.8%، و عدد الأفراد ذوي المؤهل الثانوي 46 بنسبة 26.4%.

جدول رقم (22/5) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
دكتوراة	1	0.6
ماجستير	12	6.9
بكالوريوس	77	44.3
دبلوم فني	38	21.8
ثانوي	46	26.4

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2014م.

6. توزيع المبحوثين حسب سنوات الخدمة في الشركة

الجدول (23/5) يوضح تحليل البيانات الخاصة بعدد سنوات الخدمة في الشركة حيث بلغ عدد المبحوثين العاملين لأقل من 10 سنوات 110 بنسبة 63.2%، و العاملين لفترة تتراوح 10-20 عددهم 49 بنسبة 28.2%، و الذين عدد سنوات خبرتهم 21 سنة فأكثر 15 بنسبة 8.6% من العدد الكلي.

جدول رقم (23/5) تحليل البيانات الخاصة بعدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخدمة في الشركة	العدد	النسبة %
أقل من 10 سنوات	110	63.2
10-20 سنة	49	28.2
21 فأكثر	15	8.6

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2014م.

7. توزيع المبحوثين حسب سنوات الخدمة بالمركز الحالي

الجدول (24/5) يوضح تحليل البيانات الخاصة بعدد سنوات الخدمة في المركز الحالي، احتوت العينة على 100 مبحوث عدد سنوات خدمتهم في المركز الحالي أقل من 5 سنة بنسبة 57.5%، وعدد 66 تتراوح سنوات خدمتهم في المركز الحالي من 5-10 بنسبة 37.9% وبلغ عدد المبحوثين العاملين لأكثر من 11 سنة 8 بنسبة 4.6% من العدد الكلي.

جدول رقم (24/5) تحليل البيانات الخاصة بعدد سنوات الخدمة في المركز الحالي

عدد سنوات الخدمة في المركز الحالي	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	100	57.5
5-10 سنة	66	37.9
11 فأكثر	8	4.6

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2014م.

8. توزيع المبحوثين حسب طبيعة العمل

الجدول (25/5) يوضح تحليل البيانات الخاصة بطبيعة عمل المبحوثين بلغ عدد الإداريين 128 موظفاً بنسبة 73.6% من العدد الكلي. وبلغ عدد الفنيين 37 موظف بنسبة 21.3%، عدد التقنيين 9 بنسبة 5.2% من العدد الكلي.

جدول رقم (25/5) تحليل البيانات الخاصة بطبيعة العمل

طبيعة العمل	العدد	النسبة %
إداري	128	73.6%
فني	37	21.3%
تقني	9	5.2%

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2014م.

9. توزيع المبحوثين حسب الدورات التدريبية

الجدول (26/5) يوضح تحليل البيانات الخاصة بعدد الدورات التدريبية. حيث بلغ عدد المبحوثين الذين حصلوا على أقل من 5 دورات من العدد الكلي 109 بنسبة 62.6%، عدد الذين حصلوا على 6-10 دورات 53 بنسبة 30.5%، و 9 من المبحوثين حصلوا على دورات تتراوح بين 11-15 دوره بنسبة 5.2% و عامل واحد حصل على أكثر من 15 دوره بنسبة 1.1% من العدد الكلي.

جدول رقم (26/5) تحليل البيانات الخاصة بعدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	العدد	النسبة %
أقل من 5 دورات	109	62.6
6-10	53	30.5
11-15	9	5.7
أكثر من 15	2	1.1

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2014م.

التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة

يعد التحليل العاملي أسلوباً إحصائياً لتحليل بيانات متعددة أرتبطت فيما بينها بدرجات مختلفة من الارتباط في صورة تصنيفات مستقلة قائمة على أسس نوعية للتصنيف. يبدأ التحليل العاملي بحساب معاملات الارتباطات بين عدد من المتغيرات، وعندها سنحصل على مصفوفة من الارتباطات بين هذه المتغيرات التي تم إجراء القياس عليها، ثم يلي ذلك تحليل هذه المصفوفة تحليلاً عاملياً للوصول إلى أقل عدد ممكن من العوامل والتي تمكننا من التعبير عن أكبر قدر من التباين بين هذه المتغيرات. يتم قبول نتائج التحليل العاملي بناءً على الفروض التالية (يوسف، البيساني النابلسي 2014، ص 158-159 نقلاً عن Hair et al 2010):

- وجود عدد كافٍ من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
- ألا تقل قيمة KMO عن 60% لتناسب حجم العينة.
- ألا تقل قيمة اختبار Bartlett's Test of Sphericity عن الواحد الصحيح.
- أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية Communities للفقرات أكثر من 50%.

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

تم ترميز كل فقرة من فقرات الاستبانة حيث تم ترميز المتغير المستقل بالرمز a لفقرات متغير قدرات الشركة على إدارة المعرفة، الرمز b للفقرات الخاصة بمتغير متطلبات المعرفة، والرمز c لفقرات متغير التخطيط لإدارة المعرفة، الرمز d لفقرات متغير البيئة التنافسية والرمز e لفقرات متغير الأداء الاستراتيجي . ويمكن توضيح نتائج التحليل العملي لاستبانة الدراسة كما يلي:

التحليل العملي لفقرات المتغيرات المستقلة

أولاً: التحليل العملي لقدرات الشركة في إدارة المعرفة :

ابتداءً احتوت قدرات الشركة لإدارة المعرفة على خمسة متغيرات و 27 عبارة لكل المتغيرات مجتمعة. تم ترميزها بـ a ، تم تحليل المتغيرات ثلاث مرات عبر برنامج SPSS 15 وكانت نتائج التحليل كالاتي:

جدول رقم (27/5) التحليل العملي لقدرات الشركة على إدارة المعرفة:

المتغيرات	1	2	3	4	5
a27	.753				
a24	.731				
a25	.723				
a21	.718				
a22	.706				
a20	.661				
a30	.644				
a31	.548				
a2		.802			
a3		.761			
a1		.672			
a4		.628			
a16			.746		
a18			.670		
a15			.661		
a17			.643		
a9				.780	
a10				.722	
a8				.644	
a29					.772
a14					.545
قيمة الجذور الكامنة لكل عامل	6.530	2.132	1.638	1.417	1.162
KMO	.836				
Bartlett's Test of Sphericity	1425.749				
نسبة التباين المفسرة	61.330				

المصدر: التحليل العملي لبيانات الدراسة الميدانية 2014م.

من الجدول (27/5) يتضح أنه تم توزيع الفقرات على خمسة عوامل كما في النموذج. قيم الاشتراكات تزيد عن 50%، و التشعبات تزيد عن 50% وقيمة KMO تزيد عن 60% وقيمة الجذور الكامنة تزيد عن الواحد

الصحيح. تم اجراء التحليل العاملي ثلاث مرات بنقطة حذف مقدارها 0.50، وتم حذف المتغيرات ذات التقاطع و المتغيرات ذات التشبعات الأقل من 0,50 وهي (a5,a7,a19,a23,a26,a28) .

ثانياً: التحليل العاملي لمتطلبات إدارة المعرفة :

احتوت متطلبات إدارة المعرفة على أربعة متغيرات و 22 عبارة لكل المتغيرات مجتمعة.تم ترميزها بـ b ، تم تحليل المتغيرات ثلاث مرات عبر برنامج SPSS 15 وكانت نتائج التحليل كالاتي:

جدول رقم (28/5) مصفوفة الدوران للتحليل العاملي:

المتغيرات	1	2	3
b14	.834		
b13	.799		
b2	.763		
b3	.725		
b15	.694		
b4	.688		
b16	.676		
b10		.809	
b8		.766	
b9		.726	
b12		.638	
b11		.623	
b19			.866
b21			.769
b6			.712
b20			.658
قيمة الجذور الكامنة لكل عامل	6.574	2.251	1.303
KMO	.861		
Bartlett's Test of Sphericity	1514.877		
نسبة التباين المفسرة	63.296		

المصدر: التحليل العاملي لبيانات الدراسة الميدانية 2014م.

من الجدول(28/5) يتضح أنه تم توزيع الفقرات على ثلاث عوامل كما جاء في النموذج. قيم الاشتراكات تزيد عن 50%، و التشبعات تزيد عن 50% وقيمة KMO تزيد عن 60% وقيمة الجذور الكامنة تزيد عن الواحد الصحيح. تم اجراء التحليل العاملي ثلاث مرات بنقطة حذف مقدارها 0.50، وتم حذف المتغيرات ذات التقاطع و المتغيرات ذات التشبعات الأقل من 0,50 وهي (b1, b5,b18,b23)، تم حذف العامل الرابع الممثل بالفقرتين b7,b22 لعدم تجانس العبارات مع بعضهما.

ثالثاً: التحليل العاملي لتخطيط إدارة المعرفة

التخطيط لإدارة المعرفة عبارة عن متغير واحد يحتوي على ست فقرات. يتم اعطاءها الرمز c من. يمكن استعراض التحليل العاملي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (29/5) التحليل العاملي للتخطيط لإدارة المعرفة

المتغيرات	العامل 1
c3	.898
c2	.882
c4	.848
c1	.844
c6	.767
c5	.695
قيمة الجذور الكامنة لكل عامل	4.088
مجموع نسبة التباين المفسر %	0.681
KMO	0.884
Bartlett's Test of Sphericity	665.386

المصدر: التحليل العاملي لبيانات الدراسة الميدانية 2014م.

من خلال الجدول (29/5) لم يتم حذف أي فقرة من الفقرات لذا يتم اعتمادها ككل.

التحليل العاملي للمتغير المعدل البيئة التنافسية

احتوت البيئة التنافسية على أربعة متغيرات و 18 عبارة لكل المتغيرات مجتمعة. تم ترميزها بـ d، يمكن توضيح التحليل من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (30/5) التحليل العاملي للمتغيرات البيئة التنافسية

المتغيرات	1	2	3	4
d19	.805			
d14	.781			
d15	.722			
d18	.718			
d17	.661			
d16	.554			
d8		.837		
d9		.782		
d7		.696		
d2			.824	
d3			.771	
d1			.647	
d4				.738
d5				.661
d6				.517
قيمة الجذور الكامنة لكل عامل	6.417	2.273	1.579	1.171
مجموع نسبة التباين المفسر	63.550%			
KMO	.803			
Bartlett's Test of Sphericity	1680.135			

المصدر: التحليل العاملي لبيانات الدراسة الميدانية 2014م.

من الجدول (30/5) يتضح أنه تم توزيع الفقرات على أربعة عوامل كما في النموذج. قيم الاشتراكات تزيد عن 50%، و التشعبات تزيد عن 50% وقيمة KMO تزيد عن 60% وقيمة الجذور الكامنة تزيد عن الواحد الصحيح. تم اجراء التحليل العاملي ثلاث مرات بنقطة حذف مقدارها 0.50، وتم حذف المتغيرات ذات النقاط وهي (d10, d12,d13,d11).

التحليل العاملي للمتغير التابع الأداء الاستراتيجي

قسم المتغير التابع الأداء الاستراتيجي الى خمس متغيرات و 23 عبارة لكل المتغيرات، تم ترميزها بالرمز e. بعد التحليل العاملي ظلت العوامل خمسة كما هي يمكن توضيح النتائج كما يلي:

جدول رقم (31/5) التحليل العاملي للمتغيرات الأداء الاستراتيجي

المتغيرات	1	2	3
e9	.865		
e8	.852		
e7	.839		
e11	.830		
e1	.764		
e12	.754		
e2	.754		
e10	.753		
e20		.792	
e19		.731	
e23		.709	
e22		.676	
e21		.658	
e18			.754
e16			.731
e14			.679
e13			.622
قيمة الجذور الكامنة لكل عامل	9.503	2.018	1.318
مجموع نسبة التباين المفسر	67.576		
KMO	.890		
Bartlett's Test of Sphericity	2455.815		

المصدر: التحليل العاملي بيانات الدراسة الميدانية 2014م.

من الجدول (31/5) يتضح أنه تم توزيع الفقرات على ثلاثة عوامل في حين كانت في النموذج 5 متغيرات. قيم الاشتراكات تزيد عن 50%، و التشعبات تزيد عن 50% وقيمة KMO تزيد عن 60% وقيمة الجذور الكامنة تزيد

عن الواحد الصحيح. تم اجراء التحليل العاملي ثلاث مرات بنقطة حذف مقدارها 0.50، وتم حذف المتغيرات ذات النقاط والتسبعات الأقل عن 50% وهي (e3,e4,e5,e6,e15,e17) .

من خلال التحليل العاملي يتضح أن تم دمج متغيري توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة في عامل واحد تمت تسميته توزيع وتطبيق المعرفة. تم إدخال عامل جديد في قدرات الشركة لإدارة المعرفة تمت تسميته تقييم المعرفة وفقاً لدراسة فائق جميل العاني 2004م، تم حذف متغير الثقافة التنظيمية من متطلبات إدارة المعرفة كقوة من قوى التنافس في البيئة، وأخيراً تمت إضافة عامل جديد في البيئة التنافسية سمي ثقافة العميل تجاه الشركة.

قياس الاعتمادية:

يتم قياس الاعتمادية أو الثبات لكل العوامل، حيث يحسب معامل الفا كرونباخ وتعتمد العوامل ذات المعامل الأكبر من 0.60 . يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (32/5) معامل ألفا لقياس الاعتمادية

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الفا	الاعتمادية
قدرات الشركة على إدارة المعرفة			
توزيع وتطبيق المعرفة	8	0.870	
تشخيص المعرفة	4	0.797	
تخزين المعرفة	4	0.684	
اكتساب المعرفة	3	0.684	
تقييم المعرفة	2	0.544	يتم حذفه
متطلبات تطبيق إدارة المعرفة			
القيادة	7	0.887	
تكنولوجيا المعلومات	5	0.844	
رأس المال البشري	4	0.815	
تخطيط المعرفة			
تخطيط المعرفة	6	0.906	
البيئة التنافسية			
المنافسون الحاليون	6	0.897	
المنافسون المحتملون	3	0.809	
العملاء	3	0.750	
ثقافة العملاء تجاه الشركة	3	0.454	يتم حذفه
الأداء الاستراتيجي			
النمو والتعلم	8	0.938	
الإبداع	4	0.796	
كفاءة العمليات	4	0.765	

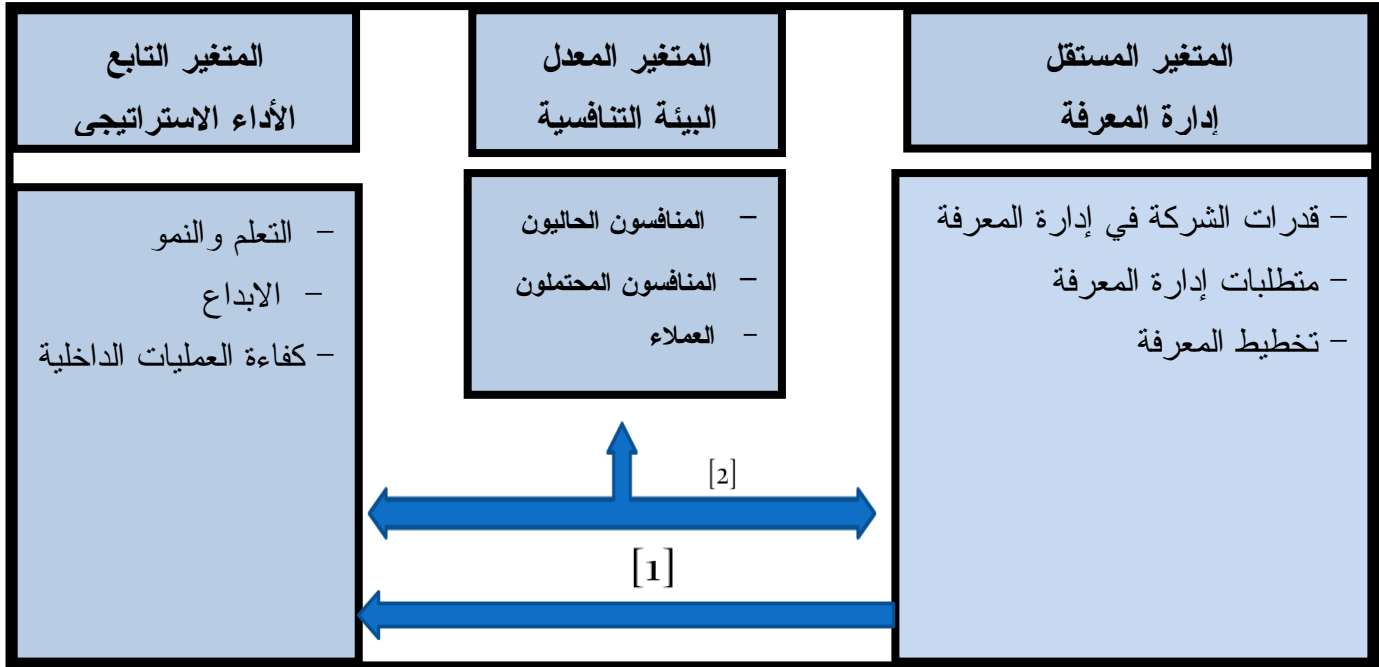
المصدر: معامل ألفا كرونباخ لقياس الاعتمادية لعوامل نموذج الدراسة.

من خلال الجدول (32/5) نلاحظ أن قيمة معامل الفا كرونباخ لأغلب المتغيرات أكبر من 60%، عدا قدرة الشركة على عاملي تقييم المعرفة و ثقافة العملاء تجاه الشركة أقل من 60% لذا سيتم حذفهما.

النموذج المقترح بعد التحليل العامل

وفقاً للتحليل العامل تم حذف 20 فقرة من الاستبانة أي بنسبة 20.6% ، وأيضاً حذفت بعض المتغيرات عليه يأخذ النموذج الشكل التالي:

شكل رقم (5/5) نموذج الدراسة بعد التحليل العامل وقياس الاعتمادية



المصدر: النموذج المعدل بناءً على التحليل العامل

فروض النموذج المقترح

الفرضية الرئيسية الأولى

شركات الخطوط الجوية وشركات السكك الحديدية تهتم بإدارة المعرفة.

الفرضية الرئيسية الثانية

شركات الخطوط الجوية وشركات السكك الحديدية تهتم بالبيئة التنافسية.

الفرضية الرئيسية الثالثة

شركات الخطوط الجوية وشركات السكك الحديدية تهتم بقياس الأداء الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسية الرابعة

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (قدرات الشركة لإدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة، و التخطيط لإدارة المعرفة) والأداء الاستراتيجي (رضا العاملين، رضا العملاء من وجهة نظر الشركة، التعلم والنمو، الإبداع و كفاءة العمليات الداخلية).

تنبثق من هذه الفرضية الفروض التالية:

- 1-4: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة و التعلم والنمو.
- 2-4: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة و التعلم والنمو.
- 3-4: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط لإدارة المعرفة و التعلم والنمو.
- 4-4: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة و الإبداع.
- 5-4: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة و الإبداع
- 6-4: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط لإدارة المعرفة و الإبداع
- 7-4: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية.

- 8-4: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية.
- 9-4: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط لإدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية.

الفرضية الرئيسية الخامسة

البيئة التنافسية (رأس المال البشري، المنافسون الحاليون، المنافسون المحتملون، و العملاء) تعدل العلاقة بين إدارة المعرفة (قدرات الشركة لإدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة، و التخطيط لإدارة المعرفة) والأداء الاستراتيجي (رضا العاملين، رضا العملاء من وجهة نظر الشركة، التعلم و النمو، الإبداع، و كفاءة العمليات الداخلية).

تنبثق من هذه الفرضية الفروض التالية:

- 1-5: أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.
- 2-5: أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.
- 3-5: أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.
- 4-5: أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.
- 5-5: أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

- 5-6: أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.
- 5-7: أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.
- 5-8: أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.
- 5-9: أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.
- 5-10: أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.
- 5-11: أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.
- 5-12: أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.
- 5-13: أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.
- 5-14: أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.
- 5-15: أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.
- 5-16: أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.
- 5-17: أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.
- 5-18: أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

19-5: أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

20-5: أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

21-5: أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

22-5: أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

23-5: أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

24-5: أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

25-5: أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

26-5: أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

27-5: أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

التحليل الوصفي للفقرات

التحليل الوصفي لفقرات المتغير المستقل

يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات للتأكد من مدى توافر قدرات، متطلبات وتخطيط المعرفة في الشركات محل البحث، والتأكد أيضاً من مناسبة البيئة التنافسية لتطوير الأداء الاستراتيجي، حيث تتم مقارنة الوسط الحسابي بالمدى لمعرفة درجة أهمية الفقرات ومن ثم المتغيرات . وإذا كان الانحراف المعياري يقترب من الواحد فهذا يدل على تجانس الاجابات بين المبحوثين للفقرة يمكن توضيح ذلك من خلال الجدوال التالية:

التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة (قدرات، متطلبات، تخطيط)

توزيع وتطبيق المعرفة

جدول رقم (33/5) التحليل الوصفي لمتغير (توزيع وتطبيق المعرفة)

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %
توزيع وتطبيق المعرفة			
a27	3.6207	1.22348	75.9%
a24	3.8793	1.28231	78.7%
a25	3.7356	1.31650	77.1%
a21	3.5632	1.26948	71.8%
a22	3.5575	1.31009	70.1%
a20	3.5517	1.31033	69.5%
a30	3.4540	1.44481	66.1%
a31	3.6207	1.19963	80.4%
قدرة الشركة على توزيع وتطبيق المعرفة	3.6228	0.93806	

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2014م

يلاحظ من الجدول (33/5) أن الشركات محل البحث لها قدرات على عملية توزيع وتطبيق المعرفة، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات هذه العملية في المدى 3.41-4.2، وتمثل درجة أهمية عالية. ويتضح من إجابات 75.9% من المبحوثين أن هذه الشركات تعمل على نشر ثقافة منظمة تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة (بوسط حسابي 3.6207) وانحراف معياري (1.22348)، ويؤكد 78.7% من المبحوثين أن شركاتهم تشجع العاملين على التعلم من الزملاء القدامى (بوسط حسابي 3.8793) وانحراف معياري (1.22348)، ويؤكد 77.1% من المبحوثين أن الشركات توفير بيئة عمل للعاملين للبحث عن المعرفة التي يحتاجونها مثل المكتبات وشبكات الإنترنت (بوسط حسابي 3.7356) وانحراف معياري (1.31650). ويلاحظ أن حوالي 71.8% من المبحوثين يؤكدون أن الشركات تعمل على إصدار نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة (بوسط حسابي يبلغ 3.5632) وانحراف معياري (1.26948). ويؤكد 70.1% من المبحوثين أن الشركات تقوم بعقد اجتماعات، ندوات وورش عمل داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة (بوسط حسابي 3.5575) وانحراف معياري (1.31009). ويؤكد 69.5% من المبحوثين أن الشركات تمتلك شبكة معلومات داخلية تساعد العاملين في الوصول إلى قواعد البيانات (بوسط حسابي 3.5517) وانحراف معياري (1.31033). ويؤكد 66.1% من المبحوثين

أن الشركات تعمل على تشكيل فريق عمل خاص لتطبيق المعرفة من اصحاب القدرات العالية و المتميزين (بوسط حسابي 3.4540) وانحراف معياري(1.44481). ويؤكد 80.4% من المبحوثين أن الشركات تعمل على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة (بوسط حسابي 3.6207) وانحراف معياري(1.19963). الاجابات تعبر عن ادراك الشركات لأهمية ت المعرفة، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لاجابات المبحوثين حول فقرات هذه العملية 3.6228 وبانحراف معياري0.93806.

تشخيص المعرفة

جدول رقم (34/5) التحليل الوصفي لمتغير (تشخيص المعرفة)

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة%
تشخيص المعرفة			
a2	3.75	عالية	1.130
a3	3.76	عالية	1.284
a1	4.00	عالية	1.216
a4	3.86	عالية	1.130
قدرة الشركة على تشخيص المعرفة	3.8420	عالية	0.96590

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2014م

يلاحظ من الجدول (34/5) أن الشركات محل البحث لها قدرات على عملية تشخيص المعرفة، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات هذه العملية في المدى 3.41-4.2، وتمثل درجة أهمية عالية. ويتضح من إجابات 83.9% من المبحوثين أن هذه الشركات تحديد كمية وقيمة المعرفة الموجودة عند العاملين (بوسط حسابي 3.75) وانحراف معياري(1.130)، ويؤكد 77.6% من المبحوثين أن شركاتهم تقوم بالحوارات واللقاءات المباشرة مع العاملين (بوسط حسابي 3.76) وانحراف معياري(1.284)، ويؤكد 87.4% من المبحوثين أن الشركات ترصد الخبرات والمهارات داخل الشركة (بوسط حسابي 4.00) وانحراف معياري(1.216). ويؤكد 82.2% من المبحوثين أن الشركات تعمل على تدوير العمل لتطوير التشارك بالمعرفة (بوسط حسابي 3.86) وانحراف معياري(1.130).

إن هذه الاجابات تعبر عن ادراك الشركات لأهمية تشخيص المعرفة، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لاجابات المبحوثين حول فقرات هذه العملية 3.8420 وبانحراف معياري0.96590 ويدل ذلك على تجانس الاجابات.

تخزين المعرفة

جدول رقم (35/5) التحليل الوصفي لمتغير (تخزين المعرفة)

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %
تخزين المعرفة			
a16	للشركة إرشيف ومستندات ورقية تحتوي على أسماء وعناوين العاملين والجهات المتعاملة.	4.0977	عالية
a18	دراسة الحالات المشابهة وتقارير التقدم في العمل وروايات النجاح السابقة على مستوى الشركات المحلية والعالمية.	3.7471	عالية
a15	للشركة وسائل خزن إلكترونية (قواعد بيانات، أقراص ممغنطة و حواسيب).	3.8218	عالية
a17	تقارير سير العمل ودراسات الحالة.	4.0287	عالية
قدرة الشركات على تخزين المعرفة			
		3.9239	عالية
		0.76845	

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2014م

يلاحظ من الجدول (35/5) أن الشركات محل البحث لها قدرات على عملية تخزين المعرفة، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات هذه العملية في المدى 3.41-4.2، وتمثل درجة أهمية عالية. ويتضح من إجابات 90.8% من المبحوثين أن للشركة إرشيف ومستندات ورقية تحتوي على أسماء وعناوين العاملين والجهات المتعاملة (بوسط حسابي 4.0977) وانحراف معياري (99519)، ويؤكد 78.2% من المبحوثين أن شركاتهم تقوم بدراسة الحالات المشابهة وتقارير التقدم في العمل وروايات النجاح السابقة على مستوى الشركات المحلية والعالمي (بوسط حسابي 3.7471) وانحراف معياري (1.15522)، ويؤكد 87.4% من المبحوثين أن للشركة وسائل خزن إلكترونية (قواعد بيانات، أقراص ممغنطة و حواسيب) (بوسط حسابي 3.8218) وانحراف معياري (1.20566). ويؤكد 79.8% من المبحوثين أن للشركات تقارير سير العمل ودراسات الحالة (بوسط حسابي 4.0287) وانحراف معياري (99519). إن هذه الاجابات تعبر عن ادراك الشركات لأهمية تخزين المعرفة، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين حول فقرات هذه العملية 3.9239 وبانحراف معياري 0.76845 ويدل ذلك على تجانس الاجابات.

اكتساب المعرفة

جدول رقم (36/5) التحليل الوصفي لمتغير اكتساب المعرفة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %
اكتساب المعرفة			
a9	اعتماد طرائق علمية للكشف عن المعرفة في عقول العاملين.	3.6782	عالية
a10	استخدام أساليب التعلم التنظيمي لإنتاج المعرفة.	3.6839	عالية
a8	تفاعل العاملين مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة.	4.1839	عالية
قدرة الشركات على تخزين المعرفة			
		3.8487	عالية
		0.89066	

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2014م

يلاحظ من الجدول (36/5) أن الشركات محل البحث لها قدرات على عملية اكتساب المعرفة، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات هذه العملية بين 3.41-4.2، تعبر عن أهمية عالية. ويتضح من إجابات 79.8% من المبحوثين أن الشركات تعتمد على طرائق علمية للكشف عن المعرفة في عقول العاملين (بوسط حسابي 3.6782) وانحراف معياري (1.17777)، ويؤكد 79.8% من المبحوثين أن شركاتهم تستخدم أساليب التعلم التنظيمي لإنتاج المعرفة (بوسط حسابي 3.6839) وانحراف معياري (1.19637)، ويؤكد 89.6% من المبحوثين أن العاملين تفاعلون مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة (بوسط حسابي 4.1839) وانحراف معياري (1.03162). الاجابات تعبر عن ادراك الشركات لأهمية تخزين المعرفة، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لاجابات المبحوثين حول فقرات هذه العملية 3.8487 وبانحراف معياري 0.89066.

متطلبات المعرفة القيادة:

جدول رقم (37/5) التحليل الوصفي لمتغير متطلب المعرفة (القيادة)

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %
القيادة			
b14	3.7011	عالية	1.26870
			73
b13	3.7529	عالية	1.26850
			75.3
b2	3.7069	عالية	1.28137
			74.2
b3	3.8333	عالية	1.24966
			80.5
b15	3.4828	عالية	1.26182
			69.5
b4	3.7299	عالية	1.15379
			80.4
b16	3.7126	عالية	1.29836
			73.5

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2014م

يلاحظ من الجدول (37/5) أن الشركات محل البحث تمتلك قادة ، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات هذه العملية بين 3.41-4.2، وتمثل درجة أهمية عالية. ويتضح من إجابات 73% من المبحوثين أن هذه الشركات تعمل على دعم حرية العاملين في التواصل فيما بينهم لتبادل الأفكار (بوسط حسابي 3.7) وانحراف معياري (1.26870)، ويؤكد 75.3% من المبحوثين أنه يسهل التواصل بين القيادة والعاملين، وتتوفر فرص النقد البناء وإبداء وجهات النظر (بوسط حسابي 3.7529) وانحراف معياري (1.26850)، ويؤكد 74.2% من المبحوثين أن الشركات تتيح الشركة فرص التفاهم والتشاور وتبادل الرأي مع الآخرين في المواقف المختلفة لدعم المعرفة. (بوسط حسابي 3.7069) وانحراف معياري (1.28137). ويؤكد 80.5% من المبحوثين أن الشركات تتيح الشركة فرص التعاون والعمل ضمن

الفريق (بوسط حسابي 3.8333) وانحراف معياري(1.24966). ويؤكد 69.5% من المبحوثين أن الإدارة تتشارك مع العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والخطط المستقبلية (بوسط حسابي 3.4828) وانحراف معياري(1.26182). ويؤكد 80.4% من المبحوثين توافر مساحة كافية للتفكير والابتكار وتقديم المقترحات (بوسط حسابي 3.7299) وانحراف معياري(1.15379). ويؤكد 73.5% من المبحوثين أن القيادة تسعى الى زيادة الثقة بين العاملين، عن طريق نشر المعرفة ، تبادل الأفكار والخبرات وتحقيق المشاركة. (بوسط حسابي 3.7126) وانحراف معياري(1.29836). الاجابات تعبر عن توافر عنصر القيادة بالشركات، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لاجابات المبحوثين حول فقرات هذه العملية 3.7028 وبانحراف معياري 0.96847.

تكنولوجيا المعلومات

جدول رقم (38/5) التحليل الوصفي لمتغير متطلب إدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات)

المتغيرات				الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %
تكنولوجيا المعلومات						
b10	يتوفر للشركة أجهزة مساعدة لتخزين ومشاركة المعرفة مثل أجهزة عرض، ماسح ضوئي، طابعات، ماكنات تصوير وأنظمة صوت.	3.6954	عالية	1.33615	73	
b8	يتوفر للشركة أجهزة حاسوب وخدمات إنترنت ذات جودة عالية ومتميزة لكافة العاملين.	3.5517	عالية	1.46053	66.7	
b9	يتوفر للشركة تسهيلات تكنولوجية لتوليد وتبادل المعرفة مثل: شبكة داخلية، بريد إلكتروني، أنظمة التشارك الجماعي، و قواعد بيانات على الانترنت.	3.3563	متوسط	1.35132	71	
b12	توجد رؤية إستراتيجية لإدارة المعرفة في الشركة.يتم تطبيقها على كافة المستويات.	3.3563	متوسط	1.30341	67.3	
b11	يتوفر للشركة قاعدة بيانات متكاملة لجميع أعمالها وأنشطتها والمعلومات التي تمتلكها.	3.4770	عالية	1.32431	69.6	
تكنولوجيا المعلومات		3.5704	عالية	1.07440		

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2014م

يلاحظ من الجدول (38/5) أن الشركات محل البحث تمتلك تكنولوجيا المعلومات التي تمكنها من إدارة المعرفة، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات هذه العملية بين 3.3-3.7، وتتراوح الفقرات ما بين درجة أهمية عالية ومتوسطة. ويتضح من إجابات 73% من المبحوثين أن هذه الشركات توفر أجهزة مساعدة لتخزين ومشاركة المعرفة مثل أجهزة عرض، ماسح ضوئي، طابعات، ماكينات تصوير وأنظمة صوت (بوسط حسابي 3.6954) وانحراف معياري(1.33615)، ويؤكد 66.7% من المبحوثين أن الشركات توفر أجهزة حاسوب وخدمات إنترنت ذات جودة عالية ومتميزة لكافة العاملين (بوسط حسابي 3.5517) وانحراف معياري(1.46053)، ويؤكد 71% من المبحوثين أن الشركات توفر تسهيلات تكنولوجية لتوليد وتبادل المعرفة مثل: شبكة داخلية، بريد إلكتروني، أنظمة التشارك الجماعي، و قواعد

بيانات على الانترنت (بوسط حسابي 3.3563) وانحراف معياري(1.35132). ويؤكد 67.3% من المبحوثين أن الشركات توجد لديها رؤية إستراتيجية لإدارة المعرفة يتم تطبيقها على كافة المستويات (بوسط حسابي 3.3563) وانحراف معياري(1.30341). ويؤكد 69.6% من المبحوثين توافر قاعدة بيانات متكاملة لجميع أعمالها وأنشطتها والمعلومات التي تمتلكها (بوسط حسابي 3.4770) وانحراف معياري(1.32431). الاجابات تعبر عن توافر عنصر تكنولوجيا المعلومات بالشركات، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لاجابات المبحوثين حول فقرات هذه العملية 3.4874 وبانحراف معياري1.06449.

رأس المال البشري

جدول رقم (39/5) التحليل الوصفي لمتغير متطلب إدارة المعرفة (رأس المال البشري)

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %
رأس المال البشري			
b19 تستقطب الشركة عاملين ذوي معارف ومهارات وخبرات تتلاءم مع متطلبات الوظيفة.	3.643 7	عالية	74.1
b21 تسعى الشركة لتطوير الكادر البشري من خلال تحسين عمليات التوظيف، وتفعيل التدريب، وتقديم الحوافز .	3.287 4	متوسطة	63.2
b6 تسعى الشركة لتشجيع العاملين وتحفيزهم للتعليم المستمر وتوليد معارف جديدة.	3.683 9	عالية	76.4
b20 يتوفر للعاملين المعرفة الكاملة بالوصف الوظيفي ومهام العمل.	3.666 7	عالية	77

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2014م

يلاحظ من الجدول (39/5) أن الشركات محل البحث تمتلك رأس مال بشري يمكنها من إدارة المعرفة، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات هذه العملية بين 3.2-3.66، وتتراوح بين درجة أهمية عالية ومتوسطة. ويتضح من إجابات 74.1% من المبحوثين أن هذه الشركات تستقطب الشركة عاملين ذوي معارف ومهارات وخبرات تتلاءم مع متطلبات الوظيفة (بوسط حسابي 3.6437) وانحراف معياري(1.30784)، ويؤكد 63.2% من المبحوثين أن الشركات تسعى لتطوير الكادر البشري من خلال تحسين عمليات التوظيف، وتفعيل التدريب، وتقديم الحوافز (بوسط حسابي 3.2874) وانحراف معياري(1.44980)، ويؤكد 76.4% من المبحوثين أن الشركات تسعى لتشجيع العاملين وتحفيزهم للتعليم المستمر وتوليد معارف جديدة (بوسط حسابي 3.6839) وانحراف معياري(1.30276). ويؤكد 77% من المبحوثين أن الشركات توفر للعاملين المعرفة الكاملة بالوصف الوظيفي ومهام العمل (بوسط حسابي 3.6667) وانحراف معياري(1.29174). إن هذه الاجابات تعبر عن توافر عنصر رأس المال البشري بالكفاءات المطلوبة بالشركات، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لاجابات المبحوثين حول فقرات هذه العملية 3.5704 وبانحراف معياري1.07440.

التخطيط لإدارة المعرفة

جدول رقم (40/5) التحليل الوصفي لمتغير التخطيط لإدارة المعرفة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %
التخطيط لإدارة المعرفة			
c3	3.2586	متوسطة	1.40881
c2	3.2471	متوسطة	1.41498
c4	3.0460	متوسطة	1.37196
c1	3.2299	متوسطة	1.35323
c6	3.6149	عالية	1.28846
c5	3.2241	متوسطة	1.32180

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2014م

يلاحظ من الجدول (40/5) أن الشركات محل تستطيع التخطيط لإدارة المعرفة، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات هذه العملية المدى 2.61-3.61، وتمثل أهمية متوسطة عدا فقرة واحدة مما يدل على أن الشركات لا تولي التخطيط لإدارة المعرفة أهمية كبيرة. ويتضح من إجابات 67.2% من المبحوثين أن هذه الشركات تستند على إدارة المعرفة في وضع الاهداف الاستراتيجية (بوسط حسابي 3.2586) وانحراف معياري (1.41498)، ويؤكد 64.4% من المبحوثين أن الشركات تتوفر لديها رؤية واضحة نحو إستراتيجيات ومداخل إدارة المعرفة (بوسط حسابي 3.2471) وانحراف معياري (1.41498)، ويؤكد 60.3% من المبحوثين أن الشركات تستخدم أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بأهدافها الاستراتيجية (بوسط حسابي 3.0460) وانحراف معياري (1.37196). ويؤكد 65.6% من المبحوثين أن للشركات إستراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة يستوعبها جميع العاملين (بوسط حسابي 3.2299) وانحراف معياري (1.35323). ويؤكد 75.9% من المبحوثين أن الشركات تراعي التغيرات البيئة وتعمل على مراجعة إستراتيجياتها للتوائم مع هذه التغيرات (بوسط حسابي 3.6149) وانحراف معياري (1.28846). ويؤكد 69% من المبحوثين أن الشركات تعتمد على منهج إدارة المعرفة في إتخاذ قراراتها الاستراتيجية (بوسط حسابي 3.2241) وانحراف معياري (1.32180). إن هذه الاجابات تعبر عن توافر التخطيط لإدارة المعرفة بالشركات، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لاجابات المبحوثين حول فقرات هذه العملية 3.2701 وبانحراف معياري 1.12133 ويبدل ذلك على تجانس الاجابات.

فقرات المتغير المعدل (البيئة التنافسية)

المنافسون الحاليون

جدول رقم (41/5) التحليل الوصفي لمتغير المنافسين الحاليين

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %
d19	تقدم الشركة ضمانات ملائمة للعميل مقارنة بالمنافسين.	متوسطة	73.6
d14	تتمتع خدمات الشركة بالتميز مقارنة بخدمات المنافسين	عالية	68.4
d15	تستطيع الشركة ابتكار خدمات جديدة تهدد المنافسين.	متوسطة	74.7
d18	تعمل الشركة على تحليل إستراتيجيات المنافسين لتقليل المخاطر و حدة المنافسة.	متوسطة	70.1
d17	للشركة دراسات دورية خاصة بالأسواق وتقارير الإستشاريين.	متوسطة	66.7
d16	تتحصل الشركة على مطبوعات ومنشورات وتقارير الجلسات للشركات المنافسة.	متوسطة	67.7

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2014م

يلاحظ من الجدول (41/5) أن الشركات محل الدراسة تهتم بدراسة المنافسين الحاليين، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات هذه العملية بين 3.0-3.49، تمثل أهمية متوسطة عدا فقرة واحدة لها أهمية عالية. ويتضح من إجابات 73.6% من المبحوثين أن هذه الشركات تقدم ضمانات ملائمة للعميل مقارنة بالمنافسين (بوسط حسابي 3.3046) وانحراف معياري (1.27867)، ويؤكد 68.4% من المبحوثين أن خدمات الشركات تتمتع بالتميز مقارنة بخدمات المنافسين (بوسط حسابي 3.4943) وانحراف معياري (1.40085)، ويؤكد 74.7% من المبحوثين أن الشركات تستطيع ابتكار خدمات جديدة تهدد المنافسين (بوسط حسابي 3.4023) وانحراف معياري (1.26728). ويؤكد 70.1% من المبحوثين أن الشركات تعمل على تحليل إستراتيجيات المنافسين لتقليل المخاطر و حدة المنافسة (بوسط حسابي 3.2011) وانحراف معياري (1.21636). ويؤكد 66.7% من المبحوثين أن للشركة دراسات دورية خاصة بالأسواق وتقارير الإستشاريين (بوسط حسابي 3.1264) وانحراف معياري (1.25670). ويؤكد 67.7% من المبحوثين أن الشركات تتحصل على مطبوعات ومنشورات وتقارير الجلسات للشركات المنافسة (بوسط حسابي 3.0920) وانحراف معياري (1.20339). إن هذه الاجابات تعبر عن مقدرة الشركات على مواجهة المنافسين الحاليين بالشركات، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لاجابات المبحوثين حول فقرات هذه العملية 3.27011 وبانحراف معياري 1.27054 ويدل ذلك على تجانس الاجابات.

المنافسون المحتملون

جدول رقم (42/5) التحليل الوصفي لمتغير المنافسين المحتملين

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %
المنافسون المحتملون			
d8	دخول شركات جديدة في الصناعة لا يشكل خطراً على الشركة.	3.4310	عالية
d9	تستطيع الشركة المحافظة على العملاء عند دخول منافسين جدد.	3.4828	عالية
d7	تستطيع الشركة المنافسة المحتملة من خلال السيطرة على السوق.	3.2126	متوسطة
		1.29622	70.1
		1.40488	69.9
		1.37090	62.6

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2014م

يلاحظ من الجدول (42/5) أن الشركات محل تستطيع منافسة المنافسون المحتملون، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات هذه العملية بين 3.2-3.48، تمثل درجة أهميه عالية عدا فقرة واحدة درجة أهميتها متوسطة. ويتضح من إجابات 70.1% من المبحوثين أن دخول شركات جديدة في الصناعة لا يشكل خطراً على الشركة (بوسط حسابي 3.4310) وانحراف معياري (1.29622)، ويؤكد 69.9% من المبحوثين أن الشركات تستطيع المحافظة على العملاء عند دخول منافسين جدد (بوسط حسابي 3.4828) وانحراف معياري (1.40488)، ويؤكد 62.6% من المبحوثين أن الشركات تستطيع المنافسة المحتملة من خلال السيطرة على السوق (بوسط حسابي 3.2126) وانحراف معياري (1.37090). الاجابات تعبر عن مقدرة الشركات محل الدراسة من مواجهة المنافسين المحتملين ، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لاجابات المبحوثين حول فقرات هذه العملية 3.3755 وبانحراف معياري 1.15504 ويدل ذلك على تجانس الاجابات.

العملاء

جدول رقم (43/5) التحليل الوصفي لمتغير العملاء

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %
العملاء			
d2	تستطيع الشركة تقديم الخدمات حسب رغبة العملاء.	3.5115	عالية
d3	نقسم الشركة العملاء الى قطاعات حسب طلب الخدمة.	3.4368	عالية
d1	تستطيع الشركة تلبية إحتياجات العملاء.	3.8621	عالية
		1.37163	71.3
		1.25114	70.7
		1.15975	83.4

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2014م

يلاحظ من الجدول (43/5) أن الشركات محل تستطيع جذب العملاء والمحافظة على العملاء الموجودين، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات هذه العملية بين 3.41-4.2، وتمثل درجة أهمية عالية. ويتضح من إجابات 71.3% من المبحوثين أن الشركات تستطيع تقديم الخدمات حسب رغبة العملاء (بوسط حسابي 3.5115) وانحراف معياري (1.37163)، ويؤكد 70.7% من المبحوثين أن

الشركات تقسم العملاء الى قطاعات حسب طلب الخدمة (بوسط حسابي 3.4368) وانحراف معياري(1.25114)، ويؤكد 83.4% من المبحوثين أن الشركات تستطيع تلبية إحتياجات العملاء (بوسط حسابي 3.8621) وانحراف معياري(1.15975). الاجابات تعبر عن مقدرة الشركات محل الدراسة من محل تستطيع جذب العملاء والمحافظة على العملاء الموجودين ، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لاجابات المبحوثين حول فقرات هذه العملية 3.6034 وبانحراف معياري 1.03216 ويدل ذلك على تجانس الاجابات.

الأداء الاستراتيجي

النمو والتعلم

جدول رقم (44/5) التحليل الوصفي لمتغير النمو والتعلم

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %
النمو والتعلم			
e9	تسعى الشركة لتصميم برامج تدريبية متنوعة لتطوير مهارات العاملين.	متوسطة	3.0517
e8	يتم تدريب العاملين لتطوير قدراتهم كل حسب كفاءته الوظيفية والإدارية والفنية.	متوسطة	3.2011
e7	تعمل برامج التدريب بالشركة على تطوير كفاءة أداء العاملين.	متوسطة	3.2069
e11	تخصص الشركة حوافز للأفكار الإبداعية.	متوسطة	2.7299
e1	تهتم الشركة برفع كفاءة العاملين بمنحهم حرية التفكير والإبداع.	عالية	3.4828
e12	الزيادة في عدد براءات الاختراع وتقديم الافكار الجديدة.	متوسطة	2.8448
e2	رضا العاملين من خلال وجود انظمة حوافز ومكافآت مناسبة.	متوسطة	3.0632
e10	يقدم العاملون مقترحات تحسينية للشركة سنوياً.	متوسطة	3.0575
			1.36964
			57.5
			63.8
			68.4
			41.9
			67.3
			51.7
			58.9
			59.7

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2014م

يلاحظ من الجدول (44/5) أن الشركات محل تستطيع النمو والتعلم بمستوى متوسط في ماعدا فقرتين، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات هذه العملية بين 2.61-3.5، وتمثل درجة أهمية متوسطة عدا فقرة واحدة تمثل درجة أهمية عالية. ويتضح من إجابات 57.5% من المبحوثين أن هذه الشركات تسعى لتصميم برامج تدريبية متنوعة لتطوير مهارات العاملين (بوسط حسابي 3.0517) وانحراف معياري(1.36964)، ويؤكد 63.8% من المبحوثين أن الشركات تعمل على تدريب العاملين لتطوير قدراتهم كل حسب كفاءته الوظيفية والإدارية والفنية (بوسط حسابي 3.2011) وانحراف معياري(1.37265)، ويؤكد 68.4% من المبحوثين أن الشركات تعمل برامج التدريب بالشركة على تطوير كفاءة أداء العاملين (بوسط حسابي 3.2069) وانحراف معياري(1.25976). ويؤكد 41.9% من المبحوثين أن الشركات تخصص حوافز للأفكار الإبداعية (بوسط حسابي 2.7299) وهو أقل من الوسط الفرضي أى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري(1.39426). ويؤكد 67.3% من المبحوثين أن الشركات تهتم الشركة برفع كفاءة العاملين

بمنحهم حرية التفكير والإبداع (بوسط حسابي 3.4828) وانحراف معياري (1.49652). ويؤكد 51.7% من المبحوثين أن الشركات تعمل على زيادة عدد براءات الاختراع وتقديم الافكار الجديدة (بوسط حسابي 2.8448) وهو أقل من الوسط الفرضي أى درجة موافقة ضعيفة وانحراف معياري (1.28758). ويؤكد 58.9% من المبحوثين أن الشركات تعمل على رضا العاملين من خلال وجود أنظمة حوافز ومكافآت مناسبة (بوسط حسابي 3.0632) وانحراف معياري (1.47876). ويؤكد 59.7% من المبحوثين أن العاملون يقدمون مقترحات تحسينية للشركة سنوياً (بوسط حسابي 3.0575) وانحراف معياري (1.34600). الاجابات تعبر أن الشركات محل الدراسة لا تولي اهتماماً كبيراً في نواحي التدريب والتطوير التحفيز مما انعكس على ضعف النمو والتعلم بالشركات، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لاجابات المبحوثين حول فقرات هذه العملية 3.0797 وبانحراف معياري.

الإبداع

جدول رقم (45/5) التحليل الوصفي لمتغير الإبداع

المتغيرات	الوسط الحسابي		الانحراف المعياري	النسبة %
الإبداع				
e20	تعمل الشركة على ابتكار اساليب جديدة في انجاز العمل.	3.2701	متوسطة	66.6
e19	تعمل الشركة على زيادة نفقات البحث والتطوير.	3.0345	متوسطة	57.4
e23	حصلت الشركة على شهادات تقديرية لتمييزها في جودة الخدمات.	3.1897	متوسطة	66.6
e22	تعمل الشركة على خفض نسبة الخدمات المتقدمة.	3.3908	متوسطة	66.1
e21	تعمل الشركة على توسع في قاعدة الخدمات.	3.4095	متوسطة	72.4

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2014م

يلاحظ من الجدول (45/5) أن الشركات محل تستطيع تحقيق الإبداع، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات هذه العملية بين 3.0-3.409، وتمثل درجة أهمية متوسطة لكل الفقرات. ويتضح من إجابات 66.6% من المبحوثين أن هذه الشركات تعمل على ابتكار اساليب جديدة في انجاز العمل (بوسط حسابي 3.2701) وانحراف معياري (1.35643)، ويؤكد 57.4% من المبحوثين أن الشركات تعمل على زيادة نفقات البحث والتطوير (بوسط حسابي 3.0345) وانحراف معياري (1.46203)، ويؤكد 66.6% من المبحوثين أن الشركات حصلت على شهادات تقديرية لتمييزها في جودة الخدمات (بوسط حسابي 3.1897) وانحراف معياري (1.36162). ويؤكد 66.1% من المبحوثين أن الشركات تعمل على خفض نسبة الخدمات المتقدمة (بوسط حسابي 3.3908) وانحراف معياري (1.39658). ويؤكد 72.4% من المبحوثين أن الشركات تعمل على توسع في قاعدة الخدمات (بوسط حسابي 3.4095) وانحراف معياري (1.28210). الاجابات تعبر أن الشركات محل الدراسة تولي اهتماماً كبيراً في نواحي الابتكار

والتميز والتطوير مما انعكس على الإبداع بالشركات، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لاجابات المبحوثين حول فقرات هذه العملية 3.2609 وبانحراف معياري 1.08664.

كفاءة العمليات الداخلية

جدول رقم (46/5) التحليل الوصفي لمتغير كفاءة العمليات الداخلية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %
كفاءة العمليات الداخلية			
e18	تعمل الشركة علي الاستفادة القصوي من الطاقة (العاملين والمعدات)	4.0747	عالية
e16	معدل دوران عمل منخفض.	3.4770	عالية
e14	يتناسب مستوى جودة الخدمات مع مقدار التكلفة.	3.6725	عالية
e13	سرعة تقديم الخدمات.	3.7184	عالية
		1.12564	81
		1.23589	79.2
		1.22453	74.8
		1.06448	89.1

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2014م

يلاحظ من الجدول (46/5) أن الشركات محل تستطيع تحقيق الكفاءة في العمليات الداخلية، وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات هذه العملية بين 3.4-4.07، وتمثل درجة أهمية عالية لكل الفقرات. ويتضح من إجابات 89.1% من المبحوثين أن هذه الشركات تعمل علي الاستفادة القصوي من الطاقة (بوسط حسابي 4.0747) وانحراف معياري (1.35643)، ويؤكد 74.8% من المبحوثين أن الشركات بها معدل دوران عمل منخفض (بوسط حسابي 3.4770) وانحراف معياري (1.22453)، ويؤكد 79.2% من المبحوثين تتناسب مستوى جودة الخدمات مع مقدار التكلفة بالشركات (بوسط حسابي 3.6725) وانحراف معياري (1.23589). ويؤكد 81% من المبحوثين أن الشركات تستطيع تقديم الخدمات بسرعة (بوسط حسابي 3.7184) وانحراف معياري (1.12564). الاجابات تعبر أن الشركات محل الدراسة تولي اهتماماً كبيراً في نواحي الجودة والدقة والسرعة في انجاز المهام مما انعكس على كفاءة العمليات الداخلية بالشركات، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لاجابات المبحوثين حول فقرات هذه العملية 3.7385 وبانحراف معياري 0.89049.

تحليل الارتباط (معامل بيرسون)

يستخدم معامل ارتباط بيرسون لاختبار قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض فإذا كان الارتباط مرتفع يدل على قوة العلاقة بين المتغيرات مما يؤدي الى مشكلة الارتباط الخطي. يعتبر معامل الارتباط ضعيفاً اذا كان أقل من 30% ويعتبر متوسطاً اذا كان ينحصر بين 31%-70% و إذا كان أكبر من 70% يعتبر قوي.

جدول رقم (47/5) مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات المستقلة .

	المتغير المستقل							
	aa1	aa2	aa3	aa4	bb1	bb2	bb3	cc
aa1	1							
aa2	.437	1						
aa3	.337(**)	.432(**)	1					
aa4	.377(**)	.354(**)	.215(**)	1				
bb1	.567(**)	.654(**)	.347(**)	.413(**)	1			
bb2	.689(**)	.407(**)	.218(**)	.257(**)	.500(**)	1		
bb3	.606(**)	.366(**)	.263(**)	.240(**)	.381(**)	.576(**)	1	
cc	.693(**)	.549(**)	.307(**)	.273(**)	.604(**)	.646(**)	.662(**)	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحث من تحليل بيانات الدراسة الميدانية 2014م.

من الجدول (47/5) يتضح أن ارتباط المتغيرات المستقلة (aa1,aa2,aa3,aa4,bb1,bb2,bb3,cc) مع بعضها يتراوح ما بين 21% الى 69.3% وهي علاقة متوسطة.

إختبار فروض الدراسة

يستخدم المتوسطات والانحراف المعياري لاختبار الفرضيات الأولى والثانية والثالثة ولاختبار الفرضية الرابعة يستخدم الانحدار المتعدد والانحدار التدريجي لاختبار الفرضية الخامسة. كما يتم الاعتماد على بعض المعايير الإحصائية في تفسير النتائج منها: قيمة معامل الانحدار لكل متغير والتي تعبر عن مقدار التغير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة، احتمال الخطأ والذي يعبر عن نسبة وقوع الخطأ أو مقدار الصحة فإذا كان احتمال الخطأ أقل من 0.05 تكون النتيجة معتمدة إحصائياً أما اذا كانت أكبر من 0.05 تكون غير معتمدة، معامل التحديد والذي يعبر عن المقدرة التفسيرية للنموذج أي أن المتغيرات المستقلة في النموذج تفسر نسبة R^2 من التغيرات في المتغير التابع والبقية تعزى لمتغيرات غير مضمنة في النموذج. وأخيراً اختبار F والذي يبين مدى اعتماد النموذج ككل إحصائياً. يتم اختبار فروض الدراسة كما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى شركات الخطوط الجوية وشركات السكك الحديدية تهتم بإدارة المعرفة.

لاختبار مدى اهتمام الشركات بتوافر قدرات إدارة المعرفة، المتطلبات والتخطيط لإدارة المعرفة يتم حساب المتوسطات والانحراف المعياري، من خلال التحليل يلاحظ أن الشركات تمتلك قدرات ومتطلبات وتخطيط لإدارة المعرفة بدرجات متفاوتة. ويبين الجدول (48/5) مدى توافر قدرات الشركات على إدارة المعرفة.

جدول رقم (48/5) نتائج اختبار الفرضية الفرعية: مدى اهتمام الشركات بتوافر القدرات لإدارة المعرفة

المتغير	المتوسط	الانحراف	الدلالة	الترتيب حسب المتوسط
توزيع وتطبيق المعرفة	3.6228	.93806	درجة موافقة عالية	4
تشخيص المعرفة	3.8420	.96590	درجة موافقة عالية	3
تخزين المعرفة	3.9239	.76845	درجة موافقة عالية	1
إكتساب المعرفة	3.8487	.89066	درجة موافقة عالية	2

المصدر: إعداد الباحث من تحليل بيانات الدراسة الميدانية 2014م.

من خلال الجدول (48/5) كل المتغيرات لها درجة أهمية عالية. يتضح أن الشركات تولي اهتماماً بقدرات إدارة المعرفة وتخص تخزين المعرفة بالاهتمام الأكبر. الانحراف المعياري لكل المتغيرات يقترب من الواحد مما يدل على تجانس الإجابات.

مدى إهتمام الشركات بتوافر متطلبات إدارة المعرفة

جدول رقم (49/5) نتائج اختبار الفرضية الفرعية: : مدى اهتمام الشركات بتوافر متطلبات إدارة المعرفة

المتغير	المتوسط	الانحراف	الدلالة	الترتيب حسب المتوسط
القيادة	3.7028	.96847	درجة موافقة عالية	1
تكنولوجيا المعلومات	3.4874	1.06449	درجة موافقة عالية	3
رأس المال البشري	3.5704	1.07440	درجة موافقة عالية	2

المصدر: إعداد الباحث من تحليل بيانات الدراسة الميدانية 2014م.

من خلال الجدول (49/5) كل المتغيرات لها درجة أهمية عالية. يتضح أن الشركات تولي اهتماماً بمتطلبات إدارة المعرفة وتخص القيادة بالاهتمام الأكبر. الانحراف المعياري لكل المتغيرات يقترب من الواحد مما يدل على تجانس الإجابات.

مدى إهتمام الشركات بالتخطيط لإدارة المعرفة

جدول رقم (50/5) نتائج اختبار الفرضية الفرعية: مدى اهتمام الشركات بالتخطيط لإدارة المعرفة

المتغير	المتوسط	الانحراف	الدلالة
التخطيط	3.2701	1.12133	درجة موافقة متوسطة

المصدر: إعداد الباحث من تحليل بيانات الدراسة الميدانية 2014م.

من خلال الجدول (50/5) متغير التخطيط له درجة أهمية متوسطة. الانحراف المعياري يقترب من الواحد مما يدل على تجانس الإجابات.

من خلال متوسط الاجابات يتضح قبول الفرضية الأولى: أي أن الشركات تولي إهتماماً بدرجات متفاوتة لإدارة المعرفة. تولي قدرات ومتطلبات إدارة المعرفة أهتماماً أكبر أما التخطيط فدرجة الأهتمام به أقل.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية: شركات الخطوط الجوية وشركات السكك الحديدية تهتم بالبيئة التنافسية. تتعلق الفرضية الثانية بمدى اهتمام الشركات محل البحث بالبيئة التنافسية، تم حساب المتوسطات والانحراف المعياري. الجدول(51/5) يوضح مدى اهتمام الشركات بالبيئة التنافسية.

جدول رقم(51/5) نتائج اختبار الفرضية الثانية: مدى اهتمام الشركات بالبيئة التنافسية

المتغير	المتوسط	الانحراف	الدلالة	الترتيب حسب المتوسط
المنافسين الحاليين	3.27011	1.27054	درجة موافقة متوسطة	3
المنافسون المحتملون	3.3755	1.15504	درجة موافقة متوسطة	2
العملاء	3.6034	1.03216	درجة موافقة عالية	1

المصدر: إعداد الباحث من تحليل بيانات الدراسة الميدانية 2014م.

من خلال الجدول (51/5) تولي الشركات العملاء مستوى اهتمام أكبر وتولي المنافسين الحاليين والمحتملين أهتمام متوسط. الانحراف المعياري لكل المتغيرات يقترب من الواحد مما يدل على تجانس الإجابات

من خلال متوسط الاجابات يتضح قبول الفرضية الثانية: أي أن الشركات تولي إهتماماً بدرجات متفاوتة للبيئة التنافسية. حيث تولي العملاء اهتمام أكبر وتولي المنافسين الحاليين والمحتملين اهتمام أقل.

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة: شركات الخطوط الجوية وشركات السكك الحديدية تهتم بقياس وتحسين الأداء الاستراتيجي.

تتعلق الفرضية الثالثة بمدى اهتمام الشركات بقياس وتحسين الأداء الاستراتيجي، تم حساب المتوسطات والانحراف المعياري للتأكد من ذلك. الجدول(52/5) يوضح مدى اهتمام الشركات بالأداء الاستراتيجي.

جدول رقم (52/5) نتائج اختبار الفرضية الثالثة: مدى اهتمام الشركات بالأداء الاستراتيجي

المتغير	المتوسط	الانحراف	الدلالة	الترتيب حسب المتوسط
النمو والتعلم	3.0797	1.15069	درجة موافقة متوسطة	3
الابداع	3.2609	1.08664	درجة موافقة متوسطة	2
كفاءة العمليات	3.7385	.89049	درجة موافقة عالية	1

المصدر: إعداد الباحث من تحليل بيانات الدراسة الميدانية 2014م.

من خلال الجدول (52/5) تولي الشركات كفاءة العمليات الداخلية مستوى اهتمام أكبر وتولي النمو والتعلم والابداع أهتمام متوسط. الانحراف المعياري لكل المتغيرات يقترب من الواحد مما يدل على تجانس الإجابات. من خلال متوسط الاجابات يتضح قبول الفرضية الثالثة: أي أن الشركات تولي إهتماماً بدرجات متفاوتة لقياس وتحسين الأداء الاستراتيجي. حيث تولي الاهتمام الأكبر بكفاءة العمليات الداخلية أما النمو والتعلم والابداع فمستوى الاهتمام متوسط.

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة:

هناك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة (قدرات الشركة لإدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة، و التخطيط لإدارة المعرفة) والأداء الاستراتيجي (التعلم والنمو، الإبداع و كفاءة العمليات الداخلية). ويتم اختبار الفرضية وفقاً للفروض الفرعية في معادلة انحدار متعدد كما يلي:

1-4: هناك علاقة إيجابية بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة و التعلم والنمو.

2-4: هناك علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة و التعلم والنمو.

3-4: هناك علاقة إيجابية بين التخطيط لإدارة المعرفة و التعلم والنمو.

يمكن التأكد من صحة الفرضية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (53/5) نتائج اختبار الفروض الفرعية للفرضية الرابعة المتعلقة بالتعلم والنمو

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معامل الإنحدار (Beta)	احتمال خطأ%	النتيجة
قدرات الشركة لإدارة المعرفة متطلبات إدارة المعرفة التخطيط لإدارة المعرفة	التعلم والنمو	-0.068	.664	رفض
		.621	.000	قبول
		.245	.015	قبول
معامل التحديد R ²		.399		
معامل التحديد المعدل		.388		
قيمة F المحسوبة		37.586 000		

المصدر: نتائج تحليل الانحدار.

من الجدول (43/5) يتضح أن:

- علاقة قدرات الشركة لإدارة المعرفة مع النمو والتعلم علاقة عكسية، ترفض هذه العلاقة عند احتمال خطأ 5%.
- علاقة متطلبات إدارة المعرفة مع النمو والتعلم علاقة إيجابية، تقبل هذه العلاقة عند احتمال خطأ 5%.
- علاقة التخطيط لإدارة المعرفة مع النمو والتعلم علاقة إيجابية ، تقبل هذه العلاقة عند احتمال خطأ 5%.
- المتغيرات المستقلة تفسر نسبة 38.8% من التغيرات في النمو والتعلم والبقية 61.2% تعزى لمتغيرات غير مضمنة في النموذج.
- وفقاً لقيمة F المحسوبة (37.586) النموذج معتمد إحصائياً.

4-4: هناك علاقة إيجابية بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة و الإبداع.

4-5: هناك علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة و الإبداع

4-6: هناك علاقة إيجابية بين التخطيط لإدارة المعرفة و الإبداع

يمكن التأكد من صحة الفرضية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (54/5) نتائج اختبار الفروض الفرعية للفرضية الرابعة المتعلقة بالإبداع

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معامل الإنحدار (Beta)	احتمال خطأ%	النتيجة
قدرات الشركة لإدارة المعرفة	متوسط	-0.131	0.414	رفض
متطلبات إدارة المعرفة		0.228	0.135	رفض
التخطيط لإدارة المعرفة		0.428	0.000	قبول
معامل التحديد R ²		0.291		
معامل التحديد المعدل		0.278		
قيمة F المحسوبة		23.255 0.000		

المصدر: نتائج تحليل الإنحدار.

من الجدول (54/5) يتضح أن:

- علاقة قدرات الشركة لإدارة المعرفة مع الإبداع علاقة عكسية ، ترفض هذه العلاقة عند احتمال خطأ 5%.
- علاقة متطلبات إدارة المعرفة مع الإبداع علاقة إيجابية ترفض هذه العلاقة عند احتمال خطأ 5%.

- علاقة التخطيط لإدارة المعرفة مع متغير الإبداع علاقة إيجابية ترفض هذه العلاقة عند احتمال خطأ 5%.

- المتغيرات المستقلة تفسر نسبة 27.8% من التغيرات في الإبداع والبقية 72.7% تعزى لمتغيرات غير مضمنة في النموذج.

- وفقاً لقيمة F المحسوبة (23.255) النموذج معتمد إحصائياً.

7-4: هناك علاقة إيجابية بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية .

8-4: هناك علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية.

9-4: هناك علاقة إيجابية بين التخطيط لإدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية.

يمكن التأكد من صحة الفرضية من خلال الجدول التالي:

جدول (55/5) نتائج اختبار الفروض الفرعية للفرضية الرابعة المتعلقة بكفاءة العمليات الداخلية

النتيجة	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإنحدار (Beta)	المتغير التابع	المتغير المستقل
قبول	.004	.371	كفاءة العمليات الداخلية	قدرات الشركة لإدارة المعرفة
رفض	.071	.217		متطلبات إدارة المعرفة
رفض	.079	.143		التخطيط لإدارة المعرفة
		.347	معامل التحديد R ²	
		.335	معامل التحديد المعدل	
		30.080 0.000	قيمة F المحسوبة	

المصدر: نتائج تحليل الإنحدار .

من الجدول (55/5) يتضح أن:

- هناك علاقة إيجابية بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية تقبل هذه العلاقة عند احتمال خطأ 5%.

- هناك علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية ترفض هذه العلاقة عند احتمال خطأ 5%.

- هناك علاقة إيجابية بين التخطيط لإدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية ترفض هذه العلاقة عند احتمال خطأ 5%.

- المتغيرات المستقلة تفسر نسبة 33.5% من التغيرات في كفاءة العمليات الداخلية والبقية 66.5% تعزى لمتغيرات غير مضمنة في النموذج.

- وفقاً لقيمة F المحسوبة (30.080) النموذج معتمد إحصائياً.

ملخص الفرضية الرابعة

جدول رقم (56/5) ملخص نتائج الفرضية الرابعة

هناك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة (قدرات الشركة لإدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة، و التخطيط لإدارة المعرفة) والأداء الاستراتيجي (التعلم والنمو، الإبداع و كفاءة العمليات الداخلية).	
1-1	هناك علاقة إيجابية بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة والتعلم والنمو.
1-2	هناك علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و التعلم والنمو.
1-3	هناك علاقة إيجابية بين التخطيط لإدارة المعرفة و التعلم والنمو.
1-4	هناك علاقة إيجابية بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة والإبداع.
1-5	هناك علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة و الإبداع.
1-6	هناك علاقة إيجابية بين التخطيط لإدارة المعرفة و الإبداع.
1-7	هناك علاقة إيجابية بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية.
1-8	هناك علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية.
1-9	هناك علاقة إيجابية بين التخطيط لإدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية.
مدي قبول الفرضية	
قبول جزئي	

خامساً: اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة

لاختبار الفرضية الخامسة أثر المتغير المعدل على العلاقة بين المتغير المستقل والتابع يتم إجراء الانحدار للمتغير المستقل والتابع ثم إضافة المتغير المعدل ثم حاصل ضرب المتغير المستقل في المتغير المعدل. وتقبل النتائج إذا كان الانحدار معتمد إحصائياً ككل من خلال احصاء F ويكون المتغير المعدل معدلاً للعلاقة بين المتغير المستقل والتابع إذا كان حاصل ضرب المتغير المستقل في المتغير المعدل معتمد إحصائياً (David A.Kenny&Reuben M Baron 1986,P:1173-1174). يمكن اختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

1-5: أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

جدول رقم (57/5) أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين

النتيجة	Model 2		Model 1		المتغير
	احتمال الخطأ%	قيمة معامل الإتحاد (Beta)	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإتحاد (Beta)	
رفض	.538	-.120	.001	.180	قدرات الشركة على إدارة المعرفة
	.704	.135	.000	.699	المنافسون الحاليون
	.112	.735	-	-	قدرات الشركة على إدارة المعرفة × المنافسون الحاليون
	.788(b)		.785(a)		R Square Change
	0.000	93.075	0.000	137.088	قيمة F المحسوبة

المصدر : نتائج تحليل الانحدار

الجدول (57/5) يوضح نتائج تحليل أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين. تشير نتائج النموذج الثاني معاملات الانحدار غير معتمدة إحصائياً، كما أن معامل التحديد تغير طفيفاً . بذلك يتم رفض الفرضية.

2-5: أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

جدول (58/5) أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

النتيجة	Model 2		Model 1		المتغير
	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإندار (Beta)	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإندار (Beta)	
رفض	.670	.075	.002	.196	متطلبات إدارة المعرفة
	.046	.473	.000	.639	المنافسون الحاليون
	.465	.263	-	-	متطلبات إدارة المعرفة × المنافسون الحاليون
	782(b)		.781(a)		R Square Change
	.000(b)	89.090	.000(a)	133.731	قيمة F المحسوبة

المصدر: نتائج تحليل الانحدار

الجدول (58/5) يوضح نتائج تحليل أثر المنافسين الحاليين على العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و التعلم والنمو. تشير نتائج النموذج الثاني معاملات الانحدار غير معتمدة إحصائياً، كما أن معامل التحديد تغير طفيفاً . بذلك يتم رفض الفرضية.

3-5: أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

جدول رقم (59/5) متغير المنافسين الحاليين له دوراً معدلاً في العلاقة بين التخطيط لإدارة المعرفة و التعلم والنمو

النتيجة	Model 2		Model 1		المتغير
	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإندار (Beta)	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإندار (Beta)	
رفض	.825	.038	.040	.131	التخطيط لإدارة المعرفة
	.000	.598	.000	.682	المنافسون الحاليون
	.560	.164			التخطيط لإدارة المعرفة × المنافسون الحاليون
	.774(b)		.773(a)		R Square Change
	.000(b)	84.658	.000(a)	127.306	قيمة F المحسوبة

المصدر: نتائج تحليل الانحدار

الجدول (59/5) يوضح نتائج تحليل أثر المنافسين الحاليين على العلاقة بين التخطيط لإدارة المعرفة و التعلم والنمو. تشير نتائج النموذج الثاني معاملات الانحدار غير معتمدة إحصائياً، كما أن معامل التحديد تغير طفيفاً . بذلك يتم رفض الفرضية.

4-5: أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

جدول رقم (60/5) أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

النتيجة	Model 2		Model 1		المتغير
	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإندار (Beta)	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإندار (Beta)	
رفض	.023	.538	.000	.339	قدرات الشركة على إدارة المعرفة
	.173	.644	.003	.229	المنافسون المحتملون
	.373	-.539			قدرات الشركة على إدارة المعرفة × المنافسون المحتملون
	.492(b)		.488(a)		R Square Change
	.000(b)	18.108	.000(a)	26.796	قيمة F المحسوبة

المصدر: نتائج تحليل الانحدار

الجدول (60/5) يوضح نتائج تحليل أثر المنافسين المحتملين على العلاقة بين قدرات الشركة لإدارة المعرفة و التعلم والنمو. تشير نتائج النموذج الثاني معاملات الانحدار غير معتمدة إحصائياً، كما أن معامل التحديد تغير طفيفاً . بذلك يتم رفض الفرضية.

5-5: أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

جدول رقم (61/5) نتائج اختبار أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

النتيجة	Model 2		Model 1		المتغير
	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإندار (Beta)	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإندار (Beta)	
قبول	.000	1.076	.000	.574	متطلبات إدارة المعرفة
	.005	.797	.298	.074	المنافسون المحتملون
	.008	-1.091			متطلبات إدارة المعرفة × المنافسون المحتملون
	.638(b)		.618(a)		R Square Change
	.000(b)	38.873	.000(a)	52.746	قيمة F المحسوبة

المصدر: نتائج تحليل الانحدار

الجدول (61/5) يوضح نتائج تحليل أثر المنافسين المحتملين على العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و التعلم والنمو. تشير نتائج النموذج الثاني معاملات الانحدار معتمدة إحصائياً ومعامل التحديد المعدل تغير طفيفاً. بذلك يتم قبول الفرضية.

5-6 أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

جدول رقم (62/5) نتائج اختبار أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

النتيجة	Model 2		Model 1		المتغير
	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإندار (Beta)	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإندار (Beta)	
قبول	.000	1.128	.000	.517	التخطيط لإدارة المعرفة
	.002	.643	.184	.100	المنافسون المحتملون
	.006	-1.031			التخطيط لإدارة المعرفة × المنافسون المحتملون
	.602(b)		.578(a)		R Square Change
	.000(b)	32.277	.000(a)	42.805	قيمة F المحسوبة

المصدر: نتائج تحليل الانحدار

الجدول (62/5) يوضح نتائج تحليل أثر المنافسين المحتملين على العلاقة بين التخطيط لإدارة المعرفة و التعلم والنمو. تشير نتائج النموذج الثاني معاملات الانحدار معتمدة إحصائياً ومعامل التحديد المعدل تغير طفيفاً. بذلك يتم قبول الفرضية.

5-7 أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

جدول رقم (63/5) أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

النتيجة	Model 2		Model 1		المتغير
	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإندار (Beta)	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإندار (Beta)	
رفض	.001	.851	.000	.437	قدرات الشركة على إدارة المعرفة
	.084	.777	.788	.020	العملاء
	.088	-.992			قدرات الشركة على إدارة المعرفة × العملاء
	.459(b)		.444(a)		R Square Change
	.000(b)	15.156	.000(a)	21.025	قيمة F المحسوبة

المصدر: نتائج تحليل الانحدار

الجدول (63/5) يوضح نتائج تحليل أثر العملاء على العلاقة بين قدرات الشركة لإدارة المعرفة و التعلم والنمو. تشير نتائج النموذج الثاني معاملات الانحدار معتمدة إحصائياً ومعامل التحديد المعدل تغير تغيراً طفيفاً. بذلك يتم رفض الفرضية.

8-5: أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

جدول رقم (64/5) نتائج أثر متطلبات إدارة المعرفة يكون قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء و المحافظة عليهم.

النتيجة	Model 2		Model 1		المتغير
	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإحذار (Beta)	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإحذار (Beta)	
رفض	.000	.867	.000	.672	متطلبات إدارة المعرفة
	.672	.120	.058	-.128	العملاء
	.368	-.382			متطلبات إدارة المعرفة × العملاء
	.627(b)		.625(a)		R Square Change
	.000(b)	36.756	.000(a)	54.788	قيمة F المحسوبة

المصدر: نتائج تحليل الانحدار

الجدول (64/5) يوضح نتائج تحليل أثر العملاء على العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و التعلم والنمو. تشير نتائج النموذج الثاني معاملات الانحدار معتمدة إحصائياً ومعامل التحديد المعدل تغير تغيراً طفيفاً. بذلك يتم رفض الفرضية.

9-5: أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

جدول رقم (65/5) نتائج أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء و المحافظة عليهم.

النتيجة	Model 2		Model 1		المتغير
	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإحذار (Beta)	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإحذار (Beta)	
قبول	.000	.969	.000	.584	التخطيط لإدارة المعرفة
	.104	.316	.610	-.034	العملاء
	.055	-.618			التخطيط لإدارة المعرفة × العملاء
	.585(b)		.572(a)		R Square Change
	.000(b)	29.473	.000(a)	41.677	قيمة F المحسوبة

المصدر: نتائج تحليل الانحدار

الجدول (65/5) يوضح نتائج تحليل أثر العملاء على العلاقة بين التخطيط لإدارة المعرفة و التعلم والنمو.

تشير نتائج النموذج الثاني معاملات الانحدار معتمدة إحصائياً ومعامل التحديد المعدل تغير تغيراً طفيفاً. بذلك يتم رفض الفرضية.

10-5: أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

جدول رقم (66/5) نتائج اختبار أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

النتيجة	Model 2		Model 1		المتغير
	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإتحاد (Beta)	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإتحاد (Beta)	
رفض	.983	-.006	.038	.141	قدرات الشركة على إدارة المعرفة
	.620	.234	.000	.510	المنافسون الحاليون
	.556	.360			قدرات الشركة على إدارة المعرفة × المنافسون الحاليون
	.580(b)		.578(a)		R Square Change
	.000(b)	28.669	.000(a)	42.994	قيمة F المحسوبة

المصدر: نتائج تحليل الانحدار

الجدول (66/5) يوضح نتائج تحليل أثر المنافسين الحاليين على العلاقة بين قدرات الشركة لإدارة المعرفة و الإبداع. تشير نتائج النموذج الثاني معاملات الانحدار غير معتمدة إحصائياً ومعامل التحديد المعدل تغير تغيراً طفيفاً. بذلك يتم رفض الفرضية.

11-5: أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

جدول رقم (67/5) نتائج اختبار أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

النتيجة	Model 2		Model 1		المتغير
	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإتحاد (Beta)	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإتحاد (Beta)	
رفض	.014	.567	.039	.172	متطلبات إدارة المعرفة
	.001	.994	.000	.451	المنافسون الحاليون
	.066	-.864			متطلبات إدارة المعرفة × المنافسون الحاليون
	.590(b)		.578(a)		R Square Change
	.000(b)	30.192	.000(a)	42.959	قيمة F المحسوبة

الجدول (67/5) يوضح نتائج تحليل أثر المنافسين الحاليين على العلاقة بين متطلبات الشركة لإدارة المعرفة و الإبداع. تشير نتائج النموذج الثاني معاملات الانحدار غير معتمدة إحصائياً ومعامل التحديد المعدل تغيراً طفيفاً. بذلك يتم رفض الفرضية.

12-5: أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

جدول رقم (68/5) نتائج اختبار أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

النتيجة	Model 2		Model 1		المتغير
	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإندار (Beta)	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإندار (Beta)	
رفض	.106	.351	.000	.286	التخطيط لإدارة المعرفة
	.029	.438	.000	.379	المنافسون الحاليون
	.746	-.114			التخطيط لإدارة المعرفة × المنافسون الحاليون
	.605(b)		.604(a)		R Square Change
	.000(b)	32.662	.000(a)	49.198	قيمة F المحسوبة

المصدر: نتائج تحليل الانحدار

الجدول (68/5) يوضح نتائج تحليل أثر المنافسين الحاليين على العلاقة بين التخطيط لإدارة المعرفة و الإبداع. تشير نتائج النموذج الثاني معاملات الانحدار غير معتمدة إحصائياً ومعامل التحديد المعدل تغيراً طفيفاً. بذلك يتم رفض الفرضية

13-5: أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

جدول رقم (69/5) نتائج اختبار أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

النتيجة	Model 2		Model 1		المتغير
	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإندار (Beta)	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإندار (Beta)	
رفض	.808	.057	.039	.157	قدرات الشركة على إدارة المعرفة
	.704	.180	.000	.388	المنافسون المحتملون
	.658	.270			قدرات الشركة على إدارة المعرفة × المنافسون المحتملون
	.481(b)		.480(a)		R Square Change
	.000(b)	17.059	.000(a)	25.610	قيمة F المحسوبة

المصدر: نتائج تحليل الانحدار

الجدول (69/5) يوضح نتائج تحليل أثر المنافسين المحتملين على العلاقة بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة و الإبداع. تشير نتائج النموذج الثاني معاملات الانحدار غير معتمدة إحصائياً ومعامل التحديد المعدل تغيراً طفيفاً. بذلك يتم رفض الفرضية

14-5: أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

جدول رقم (70/5) نتائج اختبار أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

النتيجة	Model 2		Model 1		المتغير
	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإندار (Beta)	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإندار (Beta)	
رفض	.532	.137	.000	.310	متطلبات إدارة المعرفة
	.888	.043	.000	.292	المنافسون المحتملون
	.400	.376			متطلبات إدارة المعرفة × المنافسون المحتملون
	.531(b)		.528(a)		R Square Change
	.000(b)	22.287	.000(a)	33.129	قيمة F المحسوبة

المصدر: نتائج تحليل الانحدار

الجدول (70/5) يوضح نتائج تحليل أثر المنافسين المحتملين على العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و الإبداع. تشير نتائج النموذج الثاني معاملات الانحدار غير معتمدة إحصائياً ومعامل التحديد المعدل تغيراً طفيفاً. بذلك يتم رفض الفرضية.

15-5: أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

جدول رقم (71/5) نتائج اختبار أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

النتيجة	Model 2		Model 1		المتغير
	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإندار (Beta)	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإندار (Beta)	
رفض	.043	.486	.000	.398	التخطيط لإدارة المعرفة
	.140	.318	.002	.240	المنافسون المحتملون
	.699	-.148			التخطيط لإدارة المعرفة × المنافسون المحتملون
	.568(b)		.567(a)		R Square Change
	.000(b)	26.944	.000(a)	40.542	قيمة F المحسوبة

المصدر: نتائج تحليل الانحدار

الجدول (71/5) يوضح نتائج تحليل أثر المنافسين المحتملين على العلاقة بين التخطيط لإدارة المعرفة و الإبداع. تشير نتائج النموذج الثاني معاملات الانحدار غير معتمدة إحصائياً ومعامل التحديد المعدل تغيرت طفيفاً. بذلك يتم رفض الفرضية.

5-16: أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

جدول رقم (72/5) نتائج اختبار أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

النتيجة	Model 2		Model 1		المتغير
	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإندار (Beta)	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإندار (Beta)	
رفض	.884	-.039	.000	.310	قدرات الشركة على إدارة المعرفة
	.228	-.571	.386	.067	العملاء
	.172	.835			قدرات الشركة على إدارة المعرفة × العملاء
	.354(b)		.340(a)		R Square Change
	.000(b)	8.099	.000(a)	11.152	قيمة F المحسوبة

المصدر: نتائج تحليل الانحدار

الجدول (72/5) يوضح نتائج تحليل أثر العملاء على العلاقة بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة و الإبداع. تشير نتائج النموذج الثاني معاملات الانحدار غير معتمدة إحصائياً ومعامل التحديد المعدل تغيرت طفيفاً. بذلك يتم رفض الفرضية.

5-17: أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

جدول رقم (73/5) نتائج اختبار أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

النتيجة	Model 2		Model 1		المتغير
	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإندار (Beta)	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإندار (Beta)	
رفض	.002	.786	.000	.487	متطلبات إدارة المعرفة
	.292	.337	.581	-.042	العملاء
	.223	-.585			متطلبات إدارة المعرفة × العملاء
	.476(b)		.469(a)		R Square Change
	.000(b)	16.632	.000(a)	24.130	قيمة F المحسوبة

المصدر: نتائج تحليل الانحدار

الجدول (73/5) يوضح نتائج تحليل أثر العملاء على العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و الإبداع. تشير نتائج النموذج الثاني معاملات الانحدار غير معتمدة إحصائياً ومعامل التحديد المعدل تغير طفيفاً. بذلك يتم رفض الفرضية.

5-18: أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

جدول رقم (74/5) نتائج اختبار أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

النتيجة	Model 2		Model 1		المتغير
	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإتحاد (Beta)	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإتحاد (Beta)	
رفض	.000	.868	.000	.536	التخطيط لإدارة المعرفة
	.154	.287	.826	-.015	العملاء
	.110	-.534			التخطيط لإدارة المعرفة × العملاء
	.541(b)		.531(a)		R Square Change
	.000(b)	23.420	.000(a)	33.528	قيمة F المحسوبة

المصدر: نتائج تحليل الانحدار

الجدول (74/5) يوضح نتائج تحليل أثر العملاء على العلاقة بين التخطيط لإدارة المعرفة و الإبداع. تشير نتائج النموذج الثاني معاملات الانحدار غير معتمدة إحصائياً ومعامل التحديد المعدل تغير طفيفاً. بذلك يتم رفض الفرضية.

5-19: أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

جدول رقم (75/5) نتائج أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

النتيجة	Model 2		Model 1		المتغير
	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإتحاد (Beta)	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإتحاد (Beta)	
رفض	.076	.433	.000	.387	قدرات الشركة على إدارة المعرفة
	.287	.474	.000	.387	المنافسون الحاليون
	.843	-.113			قدرات الشركة على إدارة المعرفة × المنافسون الحاليون
	.642(b)		.642(a)		R Square Change
	.000(b)	39.812	.000(a)	60.036	قيمة F المحسوبة

المصدر: نتائج تحليل الانحدار

الجدول (75/5) يوضح نتائج تحليل أثر المنافسين الحاليين على العلاقة بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية. تشير نتائج النموذج الثاني معاملات الانحدار غير معتمدة إحصائياً ومعامل التحديد المعدل لم يتغير. بذلك يتم رفض الفرضية.

20-5: أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

جدول رقم (76/5) نتائج اختبار أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

النتيجة	Model 2		Model 1		المتغير
	احتمال خطأ %	قيمة معامل الإندار (Beta)	احتمال خطأ %	قيمة معامل الإندار (Beta)	
رفض	.667	.098	.000	.336	متطلبات إدارة المعرفة
	.965	-.013	.000	.313	المنافسون الحاليون
	.265	.519			متطلبات إدارة المعرفة × المنافسون الحاليون
	.594(b)		.590(a)		R Square Change
	.000(b)	30.960	.000(a)	45.746	قيمة F المحسوبة

المصدر: نتائج تحليل الانحدار

الجدول (76/5) يوضح نتائج تحليل أثر المنافسين الحاليين على العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية. تشير نتائج النموذج الثاني معاملات الانحدار غير معتمدة إحصائياً ومعامل التحديد المعدل تغير طفيفاً. بذلك يتم رفض الفرضية.

21-5: أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

جدول رقم (77/5) نتائج اختبار أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

النتيجة	Model 2		Model 1		المتغير
	احتمال خطأ %	قيمة معامل الإندار (Beta)	احتمال خطأ %	قيمة معامل الإندار (Beta)	
رفض	.266	.247	.000	.291	التخطيط لإدارة المعرفة
	.135	.305	.000	.345	المنافسون الحاليون
	.830	.077			التخطيط لإدارة المعرفة × المنافسون الحاليون
	.578(b)		.578(a)		R Square Change
	.000(b)	28.416	.000(a)	42.840	قيمة F المحسوبة

المصدر: نتائج تحليل الانحدار

الجدول (77/5) يوضح نتائج تحليل أثر المنافسين الحاليين على العلاقة بين التخطيط لإدارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية. تشير نتائج النموذج الثاني معاملات الانحدار غير معتمدة إحصائياً ومعامل التحديد المعدل لم يتغير. بذلك يتم رفض الفرضية.

22-5: أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

جدول رقم (78/5) نتائج اختبار أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

النتيجة	Model 2		Model 1		المتغير
	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإندار (Beta)	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإندار (Beta)	
رفض	.008	.613	.000	.493	قدرات الشركة على إدارة المعرفة
	.456	.340	.224	.088	المنافسون المحتملون
	.576	-.327			قدرات الشركة على إدارة المعرفة × المنافسون المحتملون
	.540(b)		.539(a)		R Square Change
	.000(b)	23.313	.000(a)	34.952	قيمة F المحسوبة

المصدر: نتائج تحليل الانحدار

الجدول (78/5) يوضح نتائج تحليل أثر المنافسين المحتملين على العلاقة بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية. تشير نتائج النموذج الثاني معاملات الانحدار غير معتمدة إحصائياً ومعامل التحديد المعدل تغير طفيفاً. بذلك يتم رفض الفرضية.

23-5: أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

جدول رقم (79/5) نتائج اختبار أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين

النتيجة	Model 2		Model 1		المتغير
	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإندار (Beta)	احتمال خطأ%	قيمة معامل الإندار (Beta)	
قبول	.814	.050	.000	.525	متطلبات إدارة المعرفة
	.030	-.653	.690	.030	المنافسون المحتملون
	.019	1.031			متطلبات إدارة المعرفة × المنافسون المحتملون
	.562(b)		.542(a)		R Square Change
	.000(b)	26.173	.000(a)	35.485	قيمة F المحسوبة

المصدر: نتائج تحليل الانحدار

الجدول (79/5) يوضح نتائج تحليل أثر المنافسين المحتملين على العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية. تشير نتائج النموذج الثاني معاملات الانحدار معتمدة إحصائياً ومعامل التحديد المعدل تغير طفيفاً. بذلك يتم قبول الفرضية.

24-5: أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

جدول رقم (80/5) نتائج اختبار أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

النتيجة	Model 2		Model 1		المتغير
	احتمال خطأ %	قيمة معامل الإندار (Beta)	احتمال خطأ %	قيمة معامل الإندار (Beta)	
رفض	.267	.275	.000	.490	التخطيط لإدارة المعرفة
	.509	-.147	.580	.044	المنافسون المحتملون
	.361	.362			التخطيط لإدارة المعرفة × المنافسون المحتملون
	.519(b)		.515(a)		R Square Change
	.000(b)	20.865	.000(a)	30.907	قيمة F المحسوبة

المصدر: نتائج تحليل الانحدار

الجدول (80/5) يوضح نتائج تحليل أثر المنافسين المحتملين على العلاقة بين التخطيط لإدارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية. تشير نتائج النموذج الثاني معاملات الانحدار غير معتمدة إحصائياً ومعامل التحديد المعدل تغير طفيفاً. بذلك يتم رفض الفرضية.

25-5: أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

جدول رقم (81/5) نتائج اختبار أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

النتيجة	Model 2		Model 1		المتغير
	احتمال خطأ %	قيمة معامل الإندار (Beta)	احتمال خطأ %	قيمة معامل الإندار (Beta)	
قبول	.000	1.183	.000	.503	قدرات الشركة على إدارة المعرفة
	.002	1.328	.223	.084	العملاء
	.003	-1.628			قدرات الشركة على إدارة المعرفة × العملاء
	.572(b)		.539(a)		R Square Change
	.000(b)	27.533	.000(a)	34.960	قيمة F المحسوبة

المصدر: نتائج تحليل الانحدار

الجدول (81/5) يوضح نتائج تحليل أثر العملاء على العلاقة بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية. تشير نتائج النموذج الثاني معاملات الانحدار معتمدة إحصائياً ومعامل التحديد المعدل تغير طفيفاً. بذلك يتم قبول الفرضية.

26-5: أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

جدول رقم (82/5) نتائج اختبار أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

النتيجة	Model 2		Model 1		المتغير
	احتمال خطأ %	قيمة معامل الإندار (Beta)	احتمال خطأ %	قيمة معامل الإندار (Beta)	
رفض	.001	.833	.000	.530	متطلبات إدارة المعرفة
	.179	.409	.726	.025	العملاء
	.194	-.593			متطلبات إدارة المعرفة × العملاء
	.548(b)		.541(a)		R Square Change
	.000(b)	24.302	.000(a)	35.459	قيمة F المحسوبة

المصدر: نتائج تحليل الانحدار

الجدول (82/5) يوضح نتائج تحليل أثر العملاء على العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية. تشير نتائج النموذج الثاني معاملات الانحدار غير معتمدة إحصائياً ومعامل التحديد المعدل تغير طفيفاً. بذلك يتم رفض الفرضية.

27-5: أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

جدول رقم (83/5) نتائج اختبار أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

النتيجة	Model 2		Model 1		المتغير
	احتمال خطأ %	قيمة معامل الإندار (Beta)	احتمال خطأ %	قيمة معامل الإندار (Beta)	
قبول	.000	.963	.000	.481	التخطيط لإدارة المعرفة
	.009	.530	.195	.091	العملاء
	.021	-.775			التخطيط لإدارة المعرفة × العملاء
	.542(b)		.521(a)		R Square Change
	.000(b)	23.608	.000(a)	31.849	قيمة F المحسوبة

المصدر: نتائج تحليل الانحدار

الجدول (83/5) يوضح نتائج تحليل أثر العملاء على العلاقة بين التخطيط لإدارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية. تشير نتائج النموذج الثاني معاملات الانحدار معتمدة إحصائياً ومعامل التحديد المعدل تغيرت طفيفاً. بذلك يتم قبول الفرضية.

ملخص الفرضية الرئيسية الخامسة

جدول رقم (84/5) ملخص الفرضية الخامسة

البيئة التنافسية (المنافسين الحاليين، المنافسون المحتملون، و العملاء) لها دوراً في تعديل العلاقة بين إدارة المعرفة (قدرات الشركة لإدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة، و التخطيط لإدارة المعرفة) والأداء الاستراتيجي (التعلم و النمو، الإبداع، و كفاءة العمليات الداخلية).	
5-1	أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين. رفض
5-2	أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين. رفض
5-3	أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين. رفض
5-4	أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين. رفض
5-5	أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين. قبول
5-6	أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين. قبول
5-7	أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم. رفض
5-8	أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم. رفض
5-9	أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم. قبول
5-10	أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين. رفض
5-11	أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين. رفض
5-12	أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين. رفض
5-13	أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين. رفض
5-14	أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين. رفض
5-15	أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين. رفض
5-16	أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم. رفض
5-17	أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم. رفض
5-18	أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم. رفض
5-19	أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين. رفض
5-20	أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين. رفض
5-21	أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين. رفض
5-22	أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين. رفض

	المنافسين المحتملين.	
قبول	أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.	5-23
رفض	أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.	5-24
قبول	أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.	5-25
رفض	أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.	5-26
قبول	أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.	5-27
قبول جزئي	مدى قبول الفرضية	

المبحث الثالث: مناقشة النتائج والخاتمة

مناقشة النتائج:

اختص البحث بدراسة أثر إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي في ظل البيئة التنافسية للشركات العاملة في مجال الخطوط الجوية والسكك الحديدية في السودان من خلال استقصاء الإدارة العليا وذلك لتمكنهم من معرفة نقاط القوة والضعف في الشركة من ناحية المعرفة ودورهم الأكبر في رفع قدرات الشركة والتخطيط لإدارة المعرفة وتحسين بيئة التنافس. ونظراً لصغر حجم المجتمع اتبع الباحث أسلوب المسح الشامل للشركات العاملة فترة توزيع الاستبانة. تم اختيار عينة قصدية من كل شركة ممثلة في الإدارة العليا (المديرين العامين، مديري الإدارات، رؤساء الأقسام ومديري مكاتب الحجز والمبيعات) لعدد ست شركات طيران وسبع شركات سكك حديدية.

مناقشة خصائص المبحوثين

- اشتملت خصائص العينة على (نشاط ، عمر الشركة، النوع، الوظيفة، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة، مكان العمل، ومدة الخدمة في الشركة) والتي يمكن استخدامها كمؤشرات لأداء الشركات.
- بلغت نسبة العاملين في شركات الخطوط الجوية 70.1 % من العدد الكلي مما يدل على أن شركات الطيران تتمتع برواج أكبر من شركات السكك الحديدية.
- يتضح من عمر الشركات أن 40 % من الشركات عمرها أقل من 10 سنوات مما يدل على عدم استقرار القطاع.
- بلغت نسبة الذكور 87.4 % من حجم العينة مما يدل على أن الشركات في مجال الطيران والسكك الحديدية تفصل عنصر الذكور لقيادة النشاط. كما أنهم يتميزون بخبرات اكبر واستقرار أكثر وحرية التنقل تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل أفضل.
- تشير فقرة المؤهل العلمي الى نسبة عالية من حملة الشهادات (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس، دبلوم فني وثانوي) يتضح أن أغلب المبحوثين يحملون مؤهل البكالوريوس أو الدبلوم الفني أو الثانوي مما يدل على ضعف المؤهل فوق البكالوريوس في الشركات محل البحث حيث بلغ عدد حملة الماجستير 12مبحوثاً، ومبحوث واحد يحمل الدكتوراه. من الملاحظ أن حملة البكالوريوس أقل ادراكاً للمضامين الحديثة مما هو لدى أصحاب المؤهلات العليا. الأمر الذي ربما يؤدي لفهم هذه المضامين بطريقة اندفاعية أكثر منها موضوعية مما جعل اجاباتهم تركز على الشكل الظاهري دون المضمون .
- تشير فقرة عدد سنوات الخبرة بالشركة أعلى نسبة كانت فئة أقل من 10 سنوات بنسبة 63.2 % أي اكبر من نصف حجم العينة وهذه النتيجة تبين درجة أقل من الخبرات والمهارات في الشركات .زيادة

سنوات الخبرة تدل على امتلاك خبرات ومعارف متنوعة، يبحث يعزز قدرة الشركات على اكتساب معارف جديدة وتطبيق المعارف الموجودة، قلة سنوات الخبرة ربما يعزى لحدثة الشركات العاملة.

- تشير فقرة عدد سنوات الخبرة في المركز الحالي أن أعلى نسبة كانت لفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 57.5% مما تشير الى تدوير العمل في الشركات محل البحث.

- تشير فقرة الدورات التدريبية الى أن فئة أقل من 5 دورات قد حصلت على أكبر تكرار بنسبة 62.6% مما يدل على أن أكثر من نصف حجم العينة يمتلك المهارات والمعرفة المضافة نتيجة الدورات التدريبية مما يجعلهم قادرين على التفاعل والمشاركة في العمل.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

مدى اهتمام شركات الخطوط الجوية والسكك الحديدية بإدارة المعرفة الهدف من الفرضية الإجابة على سؤال الدراسة ما مدى اهتمام شركات الخطوط الجوية والسكك الحديدية بإدارة المعرفة ؟ للإجابة على السؤال تم اختبار الفرضية عبر المتوسطات واتضح من خلال التحليل أن الشركات تهتم بإدارة المعرفة في أبعادها الثلاث قدرات، متطلبات، وتخطيط بدرجات متفاوتة. في جانب القدرات تولي الشركات الاهتمام الأكبر بتخزين المعرفة ثم الاكتساب ثم تشخيص وأخيراً التوزيع والتطبيق. تتفق النتيجة مع نتيجة محمد، فلاق 2011م و الفارس، سليمان 2010م في توافر عمليات إدارة المعرفة. أما في جانب المتطلبات تهتم الشركات بتوفير القيادة أولاً ثم رأس المال البشري ثم تكنولوجيا المعلومات أخيراً. تتفق النتيجة مع نتيجة داوود، محمد عبود الحاج 2013م والذي توصل الى توافر متطلبات إدارة المعرفة بدرجة متوسطة. وأيضاً تهتم الشركات بالتخطيط لإدارة المعرفة بدرجة متوسطة. تتفق النتيجة مع نتيجة سوزان صالح دروزة 2008م في توافر التخطيط لإدارة المعرفة لكن بدرجة اهتمام عالية.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

مدى اهتمام شركات الخطوط الجوية والسكك الحديدية بالبيئة التنافسية الهدف من الفرضية الإجابة على سؤال الدراسة ما مدى اهتمام شركات الخطوط الجوية والسكك الحديدية بالبيئة التنافسية ؟ للإجابة على السؤال تم اختبار الفرضية عبر المتوسطات واتضح من خلال التحليل أن الشركات تهتم بالبيئة التنافسية بدرجات متفاوتة. تولي الشركات الاهتمام الأكبر العملاء ثم المنافسون المحتملون و المنافسون الحاليون بدرجة متوسطة.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:

مدى اهتمام شركات الخطوط الجوية والسكك الحديدية بقياس وتحسين الاداء الاستراتيجي الهدف من الفرضية الإجابة على سؤال الدراسة ما مدى اهتمام شركات الخطوط الجوية والسكك الحديدية بقياس وتحسين الاداء الاستراتيجي؟ للإجابة على السؤال تم اختبار الفرضية عبر المتوسطات و اتضح من خلال التحليل أن الشركات تهتم بقياس وتحسين الأداء الاستراتيجي بدرجات متفاوتة. تولي الشركات الاهتمام الأكبر بقياس وتحسين كفاءة العمليات ثم الإبداع و النمو والتعلم بدرجة متوسطة. تتفق النتيجة مع نتيجة الفارس، سليمان2010م في الاهتمام بقياس الأداء.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة:

هناك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة (قدرات الشركة لإدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة، و التخطيط لإدارة المعرفة) والأداء الاستراتيجي (التعلم والنمو، الإبداع و كفاءة العمليات الداخلية). الهدف من هذه لفرضية الإجابة على سؤال الدراسة هل هناك أثر لإدارة المعرفة (قدرات الشركة لإدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة، و التخطيط لإدارة المعرفة) على الأداء الاستراتيجي (التعلم والنمو، الإبداع و كفاءة العمليات الداخلية)؟. تم تقسيم الفرضية الى تسعة فرضيات فرعية لإختبارها حيث أوضحت النتائج أن أربع فرضيات كانت مقبولة وخمس فرضيات مرفوضة، بالتالي الفرضية الرئيسية مقبولة جزئياً. يمكن مناقشة النتائج الفرعية كما يلي:

العلاقة بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة و التعلم والنمو.

أشارت نتائج الفرضية لوجود علاقة سلبية وغير معتمدة إحصائياً بين قدرات الشركة لإدارة المعرفة والتعلم والنمو، بالتالي ترفض الفرضية، رفض الفرضية يعني أن المبحوثين يؤيدون أن توافر قدرات الشركة على إدارة المعرفة بالشركة لا يؤدي الى زيادة التعلم والنمو بالشركة ويمكن تبرير ذلك بأن الشركات لا تستطيع توفير ميزانية لتصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين ولا توجد دورات تدريبية متخصصة. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة أسعد نايف كاظم2007م والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتاج المعرفة والتعلم والنمو في حين تختلف مع فرضيته في العلاقة بين تكامل المعرفة مع التعلم والنمو. بينما تختلف عن نتيجة سوزان صالح دروزة 2008م في أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و التعلم والنمو. كما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة أكرم محسن وآخرون 2012م والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و التعلم والنمو. تختلف أيضاً مع نتيجة حاكم أحسوني مكرود2011م والتي تنص على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي. وتختلف أيضاً عن نتيجة نضال محمد الزطمة2011م والتي تنص على وجود

علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و التعلم والنمو. وتختلف عن نتيجة حامد كاظم والامير حسوني في أن هناك علاقة معتمدة إحصائياً بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم والنمو.

العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و التعلم والنمو.

أشارت نتائج الفرضية لوجود علاقة إيجابية و معتمدة إحصائياً بين متطلبات إدارة المعرفة و التعلم والنمو، بالتالي تقبل الفرضية، قبول الفرضية يعني أن المبحوثين يؤيدون أن توافر متطلبات إدارة المعرفة بالشركة يزيد من التعلم والنمو. تتفق هذه النتيجة مع دراسة سوزان صالح دروزة 2008م في أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي. كما تتفق مع نتيجة سليمان الفارسي 2010م والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقانة إدارة المعرفة و التعلم والنمو. وتتفق أيضاً مع نتيجة نضال محمد الزطمة 2011م والتي تنص على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والتعلم والنمو.

العلاقة بين التخطيط لإدارة المعرفة و التعلم والنمو.

أشارت نتائج الفرضية لوجود علاقة إيجابية و معتمدة إحصائياً بين التخطيط لإدارة المعرفة و التعلم والنمو، بالتالي تقبل الفرضية، قبول الفرضية يعني أن المبحوثين يؤيدون أن توافر التخطيط لإدارة المعرفة بالشركة يؤدي الى زيادة التعلم والنمو بالشركة. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة سوزان صالح دروزة 2008م في أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط كمتطلب من متطلبات إدارة المعرفة و التعلم والنمو.

العلاقة بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة و الإبداع.

أشارت نتائج الفرضية لوجود علاقة سلبية و غير معتمدة إحصائياً بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة و الإبداع، بالتالي ترفض الفرضية، رفض الفرضية يعني أن المبحوثين يؤيدون أن توافر قدرات الشركة لإدارة المعرفة لا يؤدي الى زيادة الإبداع. يمكن تبرير ذلك بـ: نقص الحوافز والمكافآت للمشاركة في المعرفة، نقص الدعم والالتزام من قبل الإدارة العليا ولا يوجد اهتمام بالقدر الكاف للتدريب والحوافز. تختلف النتيجة عن نتيجة أسعد نايف كاظم 2007م والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتاج المعرفة والإبداع في حين تتفق مع فرضيته في العلاقة بين تكامل المعرفة مع الإبداع. كما تختلف النتيجة عن نتيجة كل من: كامل شكير الوطيفي 2009م، سلوى محمد 2008م، على فائق 2004م والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والقدرة على الإبداع. وتختلف عن نتيجة الكبيسي 2002م في أن نجاح الشركات في استثمار الاساليب المعتمدة على عمليات إدارة المعرفة في تبني المزيد من الإبداع.

العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و الإبداع

أشارت نتائج الفرضية لوجود علاقة إيجابية و معتمدة إحصائياً بين متطلبات إدارة المعرفة و الإبداع، بالتالي تقبل الفرضية، قبول الفرضية يعني أن المبحوثين يؤيدون أن توافر متطلبات إدارة المعرفة يؤدي الى زيادة

الإبداع. تختلف النتيجة مع نتيجة أسعد نايف كاظم 2007م والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستلزمات إدارة المعرفة والإبداع.

العلاقة بين التخطيط لإدارة المعرفة و الإبداع

أشارت نتائج الفرضية لوجود علاقة إيجابية و معتمدة إحصائياً بين التخطيط لإدارة المعرفة و الإبداع، بالتالي تقبل الفرضية، قبول الفرضية يعني أن المبحوثين يؤيدون أن توافر التخطيط لإدارة المعرفة يؤدي الى زيادة الإبداع. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة سوزان صالح دروزة 2008م في أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط كمتطلب من متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.

العلاقة بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية

أشارت نتائج الفرضية لوجود علاقة إيجابية و معتمدة إحصائياً بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية، بالتالي تقبل الفرضية، قبول الفرضية يعني أن المبحوثين يؤيدون أن توافر قدرات الشركة لإدارة المعرفة يؤدي الى زيادة كفاءة العمليات الداخلية. تتفق هذه النتيجة مع دراسة أسعد نايف كاظم 2007م والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتاج المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية. كما تتفق مع نتيجة كل من: أكرم محسن وآخرون 2012م، سليمان الفارسي 2010م، نضال محمد الزطمة 2011م، حامد كاظم والامير حسوني 2011م، وسلوى الشرفا 2008م والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية.

العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية.

أشارت نتائج الفرضية لوجود علاقة إيجابية وغير معتمدة إحصائياً بين متطلبات إدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية، بالتالي ترفض الفرضية، رفض الفرضية يعني أن المبحوثين يؤيدون أن توافر متطلبات إدارة المعرفة لا يؤدي الى زيادة كفاءة العمليات الداخلية، يمكن تبرير ذلك بـ: نقص المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة وصعوبة تجاوز المحددات التكنولوجية. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة أسعد نايف كاظم 2007م والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستلزمات إدارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية. كما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة سوزان صالح دروزة 2008م في أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية. كما تختلف عن نتيجة سليمان الفارسي 2010م والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة

وكفاءة العمليات الداخلية. وتختلف أيضاً عن نتيجة نضال محمد الزطمة 2011م والتي تنص على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية.

العلاقة بين التخطيط لإدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية.

أشارت نتائج الفرضية لوجود علاقة إيجابية وغير معتمدة إحصائياً بين التخطيط لإدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية، بالتالي ترفض الفرضية، رفض الفرضية يعني أن المبحوثين يؤيدون أن توافر التخطيط لإدارة المعرفة لا يؤدي الى زيادة كفاءة العمليات الداخلية، يمكن تبرير ذلك بـ: لا توجد رؤية استراتيجية لإدارة المعرفة بالقدر المطلوب للشركات محل الدراسة و أيضاً تعمل الشركات ببرامج قصيرة المدى بسبب عدم وضوح المستقبل. حيث أصبح من الصعب ارساء استراتيجية طويلة المدى في ظل الظروف التي تمر بها لعدم وضوح الرؤيا المستقبلية مما أثر سلبياً على الاداء العام للشركات. تختلف هذه النتيجة مع دراسة سوزان صالح دروزة 2008م في أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط كمتطلب من متطلبات إدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة

البيئة التنافسية (المنافسون الحاليون، المنافسون المحتملون، و العملاء) لها دوراً معدلاً للعلاقة بين إدارة المعرفة (قدرات الشركة لإدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة، و التخطيط لإدارة المعرفة) والأداء الاستراتيجي (التعلم و النمو، الإبداع، و كفاءة العمليات الداخلية). الهدف من هذه لفرضية الإجابة على سؤال الدراسة هل البيئة التنافسية (المنافسين الحاليين، المنافسون المحتملون، و العملاء) لها دوراً معدلاً في العلاقة بين إدارة المعرفة (قدرات الشركة لإدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة، و التخطيط لإدارة المعرفة) والأداء الاستراتيجي (التعلم و النمو، الإبداع، و كفاءة العمليات الداخلية)؟. تم تقسيم الفرضية الى سبعة وعشرون فرضية فرعية لإختبار الفرضية حيث أوضحت النتائج بأن ست فرضيات مقبولة و البقية مرفوضة، بالتالي الفرضية الرئيسية مقبولة جزئياً ، يمكن مناقشة نتائج الفروض الفرعية فيما يلي:

أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

أشارت نتائج الدراسة إن متغير المنافسين الحاليين لا يعدل العلاقة بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة و التعلم والنمو.

أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

أشارت نتائج الدراسة إن متغير المنافسين الحاليين لا يعدل العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و التعلم والنمو.

أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

أشارت نتائج الدراسة إن متغير المنافسين الحاليين لا يعدل العلاقة بين التخطيط لإدارة المعرفة و التعلم والنمو.

أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

أشارت نتائج الدراسة إن متغير المنافسين المحتملين لا يعدل العلاقة بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة و التعلم والنمو.

أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

أشارت نتائج الدراسة إن متغير المنافسين المحتملين يعدل العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و التعلم والنمو. أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

أشارت نتائج الدراسة إن متغير المنافسين المحتملين يعدل العلاقة بين التخطيط لإدارة المعرفة و التعلم والنمو.

أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

أشارت نتائج الدراسة إن متغير العملاء لا يعدل العلاقة بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة و التعلم والنمو.

أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

أشارت نتائج الدراسة إن متغير العملاء لا يعدل العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و التعلم والنمو. أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على التعلم والنمو عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

أشارت نتائج الدراسة إن متغير العملاء يعدل العلاقة بين التخطيط لإدارة المعرفة و التعلم والنمو. أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

أشارت نتائج الدراسة إن متغير المنافسين الحاليين لا يعدل العلاقة بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة و الإبداع.

أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين. أشارت نتائج الدراسة إن متغير المنافسين الحاليين لا يعدل العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و الإبداع. أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين. أشارت نتائج الدراسة إن متغير المنافسين الحاليين لا يعدل العلاقة بين التخطيط لإدارة المعرفة و الإبداع. أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

أشارت نتائج الدراسة إن متغير المنافسين المحتملين لا يعدل العلاقة بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة و الإبداع.

أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

أشارت نتائج الدراسة إن متغير المنافسين المحتملين لا يعدل العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و الإبداع. أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

أشارت نتائج الدراسة إن متغير المنافسين المحتملين لا يعدل العلاقة بين التخطيط لإدارة المعرفة و الإبداع.

أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

أشارت نتائج الدراسة إن متغير العملاء لا يعدل العلاقة بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة والإبداع.

أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

أشارت نتائج الدراسة إن متغير العملاء لا يعدل العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و الإبداع.

أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على الإبداع عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

أشارت نتائج الدراسة إن متغير العملاء لا يعدل العلاقة بين التخطيط لإدارة المعرفة و الإبداع.

أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

أشارت نتائج الدراسة إن متغير المنافسين الحاليين لا يعدل العلاقة بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية.

أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

أشارت نتائج الدراسة إن متغير المنافسين الحاليين لا يعدل العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية.

أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين الحاليين.

أشارت نتائج الدراسة إن متغير المنافسين الحاليين لا يعدل العلاقة بين التخطيط لإدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية.

أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

أشارت نتائج الدراسة إن متغير المنافسين المحتملين لا يعدل العلاقة بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية.

أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

أشارت نتائج الدراسة إن متغير المنافسين المحتملين يعدل العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية.

أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على مواجهة المنافسين المحتملين.

أشارت نتائج الدراسة إن متغير المنافسين المحتملين لا يعدل العلاقة بين التخطيط لإدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية.

أثر قدرات الشركة على إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

أشارت نتائج الدراسة إن متغير العملاء يعدل العلاقة بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية.

أثر متطلبات إدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

أشارت نتائج الدراسة إن متغير العملاء لا يعدل العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية.

أثر التخطيط لإدارة المعرفة قوياً على كفاءة العمليات الداخلية عندما تكون الشركات قادرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم.

أشارت نتائج الدراسة إن متغير العملاء يعدل العلاقة بين التخطيط لإدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية.

يمكن اجمال نتائج الدراسة ذات الصلة بنتائج الدراسات السابقة في الجدول التالي:

جدول رقم (85/5) نتائج الدراسة ذات الصلة بنتائج الدراسات السابقة

نتيجة الدراسة الحالية	نتائج الدراسات السابقة	اسم الكتاب
توافر قدرات إدارة المعرفة بدرجة عالية بالشركات.	توافر عمليات إدارة المعرفة.	محمد، فلاق 2011م الفارس، سليمان 2010م
توافر متطلبات إدارة المعرفة بدرجة عالية.	توافر متطلبات إدارة المعرفة بدرجة اهتمام متوسطة.	داوود، محمد عبود الحاج 2013م
توافر التخطيط لإدارة المعرفة بدرجة متوسطة.	توافر التخطيط لإدارة المعرفة بدرجة اهتمام عالية.	سوزان صالح دروزة 2008م
تولي الشركات الاهتمام الأكبر بقياس وتحسين كفاءة العمليات ثم الإبداع و النمو والتعلم بدرجة متوسطة	تولي الشركات الاهتمام الأكبر بقياس وتحسين كفاءة العمليات و الإبداع و النمو والتعلم بدرجة عالية.	الفارس، سليمان 2010م
وجود علاقة سلبية وغير معتمدة إحصائياً بين قدرات الشركة لإدارة المعرفة والتعلم والنمو.	-عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتاج المعرفة والتعلم والنمو. -علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و التعلم والنمو.	أسعد نايف كاظم 2007م سوزان صالح دروزة 2008م أكرم محسن وآخرون 2012م حاكم أحسوني مكرود 2011م نتيجة نضال محمد الزطمة 2011م حامد كاظم والامير حسوني .
وجود علاقة إيجابية و معتمدة إحصائياً بين متطلبات إدارة المعرفة و التعلم والنمو.	-هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي. -وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقانة إدارة المعرفة و التعلم والنمو.	سوزان صالح دروزة 2008م سليمان الفارسي 2010م نضال محمد الزطمة 2011م
وجود علاقة إيجابية و معتمدة إحصائياً بين التخطيط لإدارة المعرفة و التعلم والنمو.	علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط كمتطلب من متطلبات إدارة المعرفة و التعلم والنمو.	سوزان صالح دروزة 2008م
وجود علاقة سلبية و غير معتمدة إحصائياً بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة و الإبداع.	-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتاج المعرفة والإبداع. -عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل المعرفة والإبداع. -وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والقدرة على الإبداع.	أسعد نايف كاظم 2007م كامل شكير الوطيفي 2009م. سلوى محمد 2008م. على فائق 2004م. الكبيسي 2002م.

	- نجاح الشركات في استثمار الاساليب المعتمدة على عمليات إدارة المعرفة في تبني المزيد من الإبداع.	
أُسعد نايف كاظم 2007م	عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستلزمات إدارة المعرفة والإبداع.	وجود علاقة إيجابية و معتمدة إحصائياً بين متطلبات إدارة المعرفة و الإبداع
سوزان صالح دروزة 2008م	هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط كمتطلب من متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.	وجود علاقة إيجابية و معتمدة إحصائياً بين التخطيط لإدارة المعرفة و الإبداع
أُسعد نايف كاظم 2007م. أكرم محسن وآخرون 2012م. سليمان الفارسي 2010م. نضال محمد الزطمة 2011م. حامد كاظم والامير حسوني 2011م. سلوى الشرفا 2008م.	- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنتاج المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية. - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية.	وجود علاقة إيجابية و معتمدة إحصائياً بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية
أُسعد نايف كاظم 2007م سوزان صالح دروزة 2008م سليمان الفارسي 2010م نضال محمد الزطمة 2011م	- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستلزمات إدارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية. - علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية. - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية. - وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية.	وجود علاقة إيجابية و غير معتمدة إحصائياً بين متطلبات إدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية.
سوزان صالح دروزة 2008م	هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط كمتطلب من متطلبات إدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية.	وجود علاقة إيجابية و غير معتمدة إحصائياً بين التخطيط لإدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية

المصدر: مقارنة نتائج الدراسة الميدانية مع الدراسات السابقة.

التوصيات

أولاً: توصيات عامة

بناءً على النتائج أوصت الدراسة بالتالي:

- تطبيق إدارة المعرفة بصورة سليمة يتطلب تكريس الجهود في دعم قدرات الشركات على إدارة المعرفة و التخطيط بشكل سليم حتى يتسنى لها تفعيل تطبيقها وتحسين كفاءة العمليات والإبداع والتعلم والنمو .
- ضرورة إهتمام الشركات بإمتلاك قدر كافٍ من المعرفة وذلك بإنشاء إدارة معرفة للمقاربة ما بين قدرات الشركة على إدارة المعرفة وما بين المتطلبات بهدف تحقيق أسبقية تنافسية على الشركات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال المشاركة بالمعرفة مع الشركات ذات الخبرة.
- الإهتمام بالبحث والتطوير والبحوث التي تذلل العقبات التي تواجهها إدارة المعرفة والمتعلقة بالتكنولوجيا وتعزيز مقاييس إدارة المعرفة.

ثانياً: توصيات خاصة

- ينبغي على الشركات محل البحث استحداث إدارة خاصة تعنى بإدارة المعرفة.
- ينبغي على الشركات محل البحث مواكبة التطورات الحديثة في إدارة المعرفة وتفعيل قدرات ومتطلبات والتخطيط للمعرفة بصورة سليمة حتى يتسنى لها رفع كفاءة الأداء.
- العمل على الإهتمام بالتكنولوجيا و رأس المال البشري لغرض مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية ومنافسة الشركات في المجال.
- إجراء دراسة الفجوة المعرفية في الشركات محل البحث وكيفية تحديد الفجوة من خلال أدوات المعرفة.
- العمل على تحسين بيئة التنافس وذلك بتطوير قدرات الشركات لمواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين.
- ينبغي على الشركات الربط بين إدارة المعرفة والبيئة التنافسية حتى تستطيع رفع كفاءة الأداء.
- ينبغي على الشركات تحفيز العاملين ومنح جوائز للابتكار حتى تستطيع تطوير قاعدة للابداع بالشركات.

ثالثاً: التوصية بدراسات مستقبلية

بناءً على نموذج الدراسة وحدود الدراسة يمكن إقتراح الدراسات التالية:

- يمكن تطبيق الدراسة على بعض القطاعات الرائدة.

- يمكن إجراء تعديل على النموذج بإدخال القدرات الجوهرية للشركات.
- استنباط متغيرات من واقع بيئة التنافس في السودان وإضافتها للنموذج.

المراجع

الكتب باللغة العربية:

1. ابن حبتور، عبد العزيز صالح(2004م)، الإدارة الاستراتيجية إداره جديده في عالم متغير، دار الميسره، الأردن، الطبعة الأولى.
2. أبو قحف، عبد السلام (1997م)، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية.
3. أبو قحف، عبد السلام (بدون تاريخ) ، التسويق وجهة نظر معاصرة، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع.
4. إدريس. ثابت عبد الرحمن، المرسي. جمال الدين محمد (2006) الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
5. إدريس، وائل محمد صبحي. الغالبي، طاهر محسن منصور2009م، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي(1)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
6. إدريس، وائل محمد صبحي. الغالبي، طاهر محسن منصور2009م، المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي(2)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
7. الأكلبي، علي ذيب .(2008) إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، الرياض.
8. بدر، حامد رمضان(1994)، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة.
9. البطانية، محمد تركي، المشاقبة، زيادة محمد(2010م)، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، الاردن، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى.
10. الجاموس، عبد الرحمن (2013م)، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة مدخل تحليلي، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
11. الحاكم، على عبدالله(2010م)، الإدارة الاستراتيجية للأعمال الانتاجية والخدمية، الطبعة الثانية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم.
12. حريم، حسين (2009). إدارة المنظمات : منظور كلي دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن.
13. حسن، حسين عجلان (2008)، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الاولى، عمان إثراء للنشر والتوزيع.
14. الحسيني . فلاح حسن عداي ، الدوري، مؤيد عبد الرحمن عبد الله الراذرة(2000م)، البنوك مدخل كمي استراتيجي معاصر، عمان، دار وائل للنشر.

15. حيدر، يونس ابراهيم (1999)، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات و الشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق.
16. خبراء بمبك(2004م)، المشرف العلمي عبد الرحمن توفيق، الإدارة الاستراتيجية المبادي والأدوات، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بمبك، القاهرة.
17. خليل، نبيل مرسى1998م، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر.
18. الدوري، زكريا مطلق (2005م)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
19. رضوان، مصطفى احمد2011م، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو و التنمية في العلم، الدار الجامعية، الطبعة الأولى.
20. الزغبى، حسن على(2005م)، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
21. الزيادات، محمد عواد(2008)، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
22. سالم، مؤيد سعيد (2005)، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
23. السكارنه، بلال خلف2010م، دراسات إدارية معاصرة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية.
24. السلمي، علي(1995م)، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
25. السلمي، علي(1998)، الإدارة بالمعرفة، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة.
26. السلمي، علي(2001م)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة.
27. السلمي، علي(2004)، إدارة المعرفة، القاهرة، دار غريب.
28. السيد، إسماعيل محمد(1998م)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية.
29. الشماع. خليل محمد، كاظم، حسن خضير(1989م) نظرية المنظمة، دار الشؤون الثقافية العامة، الطبعة الأولى -بغداد.
30. الطويل. اكرم، سلطان. حكمت رشيد وآخرون2006م، الأداء الاستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة - بحوث مُحكمة منتقاة، منشورات الشركة العربية للتنمية الإدارية2012م، بحوث ودراسات484، القاهرة.
31. العارف، نادية(2000م)، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية ، الدار الجامعية، الاسكندرية.

32. عبد الرحمن، إبتهاج مصطفى(1999م)، الإدارة الاستراتيجية- البدائل الاستراتيجية- التنفيذ والرقابة إدارة التغيير الاستراتيجي، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
33. عبد المحسن، توفيق محمد(2006م)، إتجاهات حديثة في التقويم والتميز في الأداء- ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، القاهرة، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية.
34. العلي، عبد الستار. قنديلجي، عامر. العمري، غسان، المدخل الى إدارة المعرفة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية 2009م.
35. العمري. غسان عيسى، السامرائي. سلوى أمين 2010م، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية.
36. عوض، محمد أحمد (2004م)، الإدارة الاستراتيجية الاصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، القاهرة.
37. الغالبي. طاهر محسن منصور، إدريس. وائل محمد صبحي(2007م) ، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .
38. غراب، كامل السيد (1994م)، الإدارة الاستراتيجية- أصول علمية وحالات عملية، الرياض، جامعة الملك سعود، عمادة شئون المكتبات.
39. القريوني، محمد قاسم(1989)، السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، الاردن.
40. القطامين، أحمد عطا الله (2002م)، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان.
41. كاسب. سيد، على، محمد فهمي(2009م)، أساسيات الإقتصاد الإداري، مشروع الطرق المؤدية الى التعليم العالي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة- جامعة القاهرة.
42. الكبيسي، صلاح الدين 2005م، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
43. الماضي، محمد المحمدي 2007م، إدارة الاستراتيجية، مركز السلام للتجهيز الفني، القاهرة، الطبعة السادسة.
44. ماهر، أحمد (1996م)، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية.
45. ماهر، أحمد(2008م)، إتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الاسكندرية، الدار الجامعية.
46. المرسي، نبيل خليل (1998)، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الإسكندرية، مركز الإسكندرية.
47. مصطفى، أحمد سيد(2005م)، الإدارة الاستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، القاهرة، الناشر المؤلف.
48. مصطفى، أحمد السيد (2001)، التسويق العالمي، الرياض، دار المريخ.

49. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (1988م)، الإدارة الاستراتيجية للقرن القادم، المنصورة، دار أم القرى.
50. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح 2009م، طاقة قياس الأداء المتوازن : المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي ، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى.
51. المقلي، عمر أحمد عثمان (2002م)، مبادئ الإدارة، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.
52. الملكاوي، ابراهيم الخلوف (2007م)، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
53. نجم، عبود نجم (2003م)، إدارة الابتكار، عمان، دار وائل للنشر.
54. نجم، نجم عبود (2005م)، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى.
55. هانجر. جيه دافيد، ويلين. توماس إل 2014م، ركائز الإدارة الاستراتيجية، توزيع مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى.
56. الهيتي، خالد هيثم (2010م)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
57. وديع، محمد عدنان (2001م)، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية، المعهد العربي للتخطيط ومعهد الاقتصاد الكمي، تونس 19/21 جوان 2001.
58. ياسين، سعد غالب 2002، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 4، عمان.
رسائل ماجستير ودكتوراه
1. باسردة، توفيق سريع علي (2006)، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة واثره على الاداء -دراسة تطبيقية، في شركات الصناعات الغذائية اليمنية - اطروحة دكتوراه منشورة، جامعة دمشق- سوريا.
2. بلاسكة، صالح (2011/2012م)، قبلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كاداة لتقويم الاستراتيجية في الشركة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس-سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
3. جبين، عبدالوهاب محمد 2009م، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه منشورة مقدمة في جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا.
4. الداسي، وهيب حسين (2007)، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

5. داؤود، محمد عبود الحاج(2013م) ، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التميز في المؤسسات العامة: دراسة تطبيقية على شركة المواني الهندسية، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
6. سوزان صالح دروزة2008م، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير مقدمة في جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم المالية والإدارية.
7. سعد، مدثر أحمد2013م، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على كفاءة وفاعلية إتخاذ القرارات - دراسة في المصارف التجارية السودانية، رسالة دكتوراة مقدمة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
8. سلوى محمد الشرفا2008م، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير مقدمة في الجامعة الإسلامية، كلية التجارة ، قسم الأعمال.
9. سليطين، سوما علي2007، الإدارة الاستراتيجية وأثرها على رفع أداء منظمات الاعمال دراسة ميدانية على منظمات الصناعات العامة في الساحل السوري، جامعة تشرين، كلية الإقتصاد، رسالة ماجستير .
10. العاني،على فائق جميل(2004م)، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في شركات القطاع الصناعي العام، رسالة ماجستير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
11. عبلة، حمادي2013م، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة- دراسة حالة مؤسسة EnadSidet بسور الغزلان، رسالة ماجستير منشورة مقدمة في جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
12. عداس، محمد اسعد(2004م)، استخدام أسلوب القياس المرجعي لتحسين أداء شركات الأدوية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس،مصر.
13. العزبي، تيقاوي 2009م، أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي - دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية، رسالة ماجستير مقدمة في جامعة عدن. منشورة على موقع المركز القومي للمعلومات.
14. الكبيسي، صلاح الدين(2002)،إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع التنظيمي- دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة دكتوراه ، كلية الاقتصاد والإدارة- جامعة بغداد.
15. محاد، عريوه(2011م)، دور بطاقات الأداء المتوازن في قياس وتقويم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، رسالة ماجستير منشورة، جامعة فرحات عباس بسطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

16. محمد، جابر محمد (1990)، محددات الميزة التنافسية للصادرات المصرية، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، مصر.
 17. محمد، فلاح (2011م)، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الاردنية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
 18. المدلل، عبدالله وليد (2012). تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة: فلسطين. استرجع من الرابط <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/101535.pdf>
 19. نايف، أسعد كاظم (2007م)، العلاقة بين إدارة المعرفة و المقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي : دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من الشركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في جامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
 20. نضال محمد الزطمة (2011م)، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير مقدمة في الجامعة الإسلامية - غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
 21. يوسف، البيساني النابلسي 2014، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة، رسالة دكتوراة مقدمة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- مجالات علمية**
1. إبراهيم، سحر طلال 2013م، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخامس و الثلاثون.
 2. أكرم محسن الياسري، على كريم وظفر ناصر 2012م، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط. مجلة بابل للعلم الإنسانية، المجلد 20، العدد 1 لسنة 2012م.
 3. بركات. نسرین، العلي. عادل (2000م)، مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق، الأردن، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.

4. الجبوري، مهدي عطية 2002م، مؤشرات الأداء المالي الاستراتيجي دراسة تطبيقية مقارنة بين مصرفي الرافدين والمصرف التجاري، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، العدد 14، سنة 2007م، ص 251-270.
5. جبوري، ندى إسماعيل 2009م، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني والعشرون.
6. الحسن، يسرى محمد 2010م، دور الإدارة الفندقية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية، دراسة تطبيقية في فندق فلسطين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، رسالة ماجستير منشورة في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخامس والعشرون.
7. داودي. الطيب، محبوب. مراد (2007م)، تعزيز تنافسية الشركة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني عشر، نوفمبر 2007م.
8. داودي، الطيب 2007م، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 5.
9. الداوي، الشيخ (2010/2009م)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7.
10. حاكم أحسوني مكرود الميالي 2011م، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد السابع، رقم 21. <http://www.uokufa.edu.iq/journals/index.php/ghjec/issue/view/14>
1. الروسان، محمود محمد 2007م، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الاردني، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والستون.
2. زايد، عادل محمد (1999)، تحليل دور المدير الرقابي في التأثير على احساس العاملين بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 54، ص 99-146.
3. سحر طلال إبراهيم 2013م، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخامس و الثلاثون.
11. السعد، مسلم علاوي (2006م)، تطوير نموذج بطاقة العلامة المتوازنة لتشخيص وقياس الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 4، العدد 14.
12. سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على الشركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)، دراسة منشورة في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني 2010م.

13. الصباغ، عماد عبد الوهاب 2002م، إدارة المعرفة ودورها في ارساء أسس المجتمع المعلوماتي العربي، المجلة العربية للمعلومات، مجلد 23، عدد 2، تونس.
14. عبد العظيم، محمد حسن محمد 2005م، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الاستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد الواحد و العشرون، العدد الأول، يونيو 2005.
15. عبد اللطيف عبد اللطيف و حنان تركمان 2006م، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد (28)، العدد (1).
16. عبد اللطيف. عبد اللطيف، التركمان. حنان (2005م)، الرقابة الاستراتيجية و أثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات ، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (27) العدد (4).
17. الفارس، سليمان، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 26 العدد الثاني، 2010 - ص 73. سوريا.
18. الفضل، مؤيد عبد الحسين (2009م) تطوير المنتج على أساس تراكم المعرفة الداخلي والخارجي: دراسة تحليلية في ظل البيئة التنافسية للسوق العراقية، الجامعة المستنصرية - مجلة الإدارة والاقتصاد: 74 Pages Issue: 74 ISSN: 18136729 45-67.
19. كامل شكير الوطيفي 2009م، أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع بحث تطبيقي في جامعة كربلاء، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الادارية و المالية، العدد 1، ص 239-276.
20. كواشي، مراد 2013م، آليات نجاح عملية تقييم أداء الشركة دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد الثالث والثلاثون، المجلد 9، تموز 2013م.
21. متعب، حامد كاظم (2011م) ، أثير الأمير حسوني، عمليات إدارة وأثرها في تميز الاداء المؤسسي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 3، جامعة القادسية.
22. محمد، عبد الرحيم 2011م، قياس الأداء المتوازن وإدارة التميز في القطاع الحكومي، مجلة دراسات أمنية، وزارة الداخلية، دولة قطر، العدد 5 ديسمبر 2011م.
23. مزهودة، عبد الملوك 2001، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الاول.

24. مسعداوي، يوسف (2007م)، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، مجلة علوم إنسانية، السنة الخامسة، العدد 35، ص4.
25. منير، نوري، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الإقتصادية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 4، بدون تاريخ.
26. نعيمة حسن رزوقي، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج 11 ، ع2 .
27. هاشم. صبيحة قاسم ، جياذ العابدي. علي رزاق 2010، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12 العدد 1 السنة 2010م.
28. يوسف، بومدين 2005م، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 5.
29. كاظم، حمزة محمد 2013م، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسيي هيئة التعليم التقني، مجلة التقني/المجلد السادس والعشرون/ العدد الرابع. مؤتمرات:
1. ابو عشه. مبارك، بن منصور. ليليا 2010م، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي بعنوان عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس -لبنان، في الفترة 15-17 ديسمبر 2012م.
2. ابوخصير، ايمان سعود، (2009) ورقة تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي افكار وممارسات، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، - نحو اداء متميز في القطاع الحكومي-المحور الرابع إدارة المعرفة ودورها في تطوير الاداء الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
3. أبوفارة، يوسف أحمد (2004)، المؤتمر العلمي الرابع "إدارة المعرفة" ، الذي تعقده - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية ،عمان -الأردن.
4. بن عبود، على أحمد ثاني 2009، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات - الرياض - المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009م.
5. جمال الدين. سحنون، معمر. حمدي 2010م، تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع

المحروقات في الدول العربية، في الفترة 8-9 نوفمبر 2010م، كلية الإقتصاد وعلو التسير جامعة حسيبة بن أبو علي، الشلف- الجزائر.

6. حسين، زينب احمد عزيز 2001م، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح) ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6-8 نوفمبر 2001، القاهرة جمهورية مصر العربية.

7. الخناق، سناء عبد الكريم 2005، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، في الفترة 8-9 مارس 2005م.

8. الداوي. الشيخ، شتاتحة عائشة 2012م، تدعيم التنافسية عن طريق ذكاء الأعمال، ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، في الفترة 23-26 أبريل 2012م، عمان، الاردن.

9. دراجي، عيسى (2010م) ، البيئة والميزة التنافسية، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، في الفترة 8-9 نوفمبر 2010م، كلية الإقتصاد وعلو التسير جامعة حسيبة بن أبو علي، الشلف- الجزائر.

10. السحيمي، زينب عبد الرحمن (2009)، جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة: حالة تطبيقية جامعة الملك عبد العزيز بجدة، ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الادارية: نحو اداء متميز للقطاع الحكومي ، للفترة 1-4 نوفمبر 2009.

11. السعيد، سلامة 1989م، التقييم ودمجه في تخطيط المشاريع، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر التنظيمات الالهية العربية، القاهرة، 31 أكتوبر-3 نوفمبر 1989، ص 487

12. صلواتشي. هشام سفيان، بودلة. يوسف (2010م) ، دراسة تحليل قوى التنافس بالشركة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، في الفترة 8-9 نوفمبر 2010م، كلية الإقتصاد وعلو التسير جامعة حسيبة بن أبو علي، الشلف- الجزائر.

13. طرطار.أحمد، حللمي، سلمى 2011، اثر إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، ورقة مقدمة في ملتقى دولي حول: راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، في الفترة 13-14 ديسمبر 2011م.

14. عبد الحميد. برحومة، طلال. زغبة(2009) ، بطاقة الأداء المتوازن كإطار لتحسين أداء وفعالية المؤسسة ضمن فعاليات الملتقى العالمي الدولي أداء وفعالية الشركة في ظل التنمية المستدامة، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 10-11 نوفمبر2009م.
15. عمر. عبو، هودة. عبو2010م، دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، في الفترة8-9 نوفمبر2010م، كلية الاقتصاد وعلو التسير جامعة حسيبة بن أبو علي، الشلف- الجزائر.
16. العمري. غسان، العلي. عبد الستار2004م، مفهوم خارطة المعرفة دراسة استعراضية تحليلية، ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع بعنوان إدارة المعرفة في العالم العربي، للفترة 26-28 أبريل2004، جامعة الزيتونة الاردنية الخاصة، كلية الاقتصاد ووالعلوم الادارية.
17. العمري، هاني عبد الرحمن2009م، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية - الرياض ، للفترة 1-4 نوفمبر2009م.
18. العيثاوي.إحلام ابراهيم، الفضالة. خالد ابراهيم، المعرفة وتأثيرها على القيادة - دراسة تحليلية للقطاع المصرفي بمملكة البحرين، المؤتمر العلمي الدولي التاسع ، الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المستقبل، جامعة الزرقاء، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، المنعقد في الفترة 24-25 ابريل 2013 ، البحرين.
19. محمد، فلاق (2010) عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية ورقة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية. في الفترة (الاثنين 08 والثلاثاء 09 نوفمبر 2010. كلية العلوم الاقتصادية علوم التسير بجامعة حسيبة بن بوعلي ،الجزائر.
20. مرازقة، عيسى (2009)، مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية الشركة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر10-11 نوفمبر2009م
21. مسدور، كمال رزيق فارس(2003)، تعزيز القدرة التنافسية للشركة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حول الشركة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد، جامعة ورقلة، 22 أبريل2003م.
22. مقدم، وهيبة2010م، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية المؤسسة، بحث مقدم في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة المنافسة والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية يومي 8-9 نوفمبر2010م، جامععة بن بو علي بشلف، الجزائر.

23. نصيرة. بلخضر، هوارية. حليلة 2010م، الإبداع التكنولوجي أساس نجاعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، في الفترة 8-9 نوفمبر 2010م، كلية الإقتصاد وعلو التفسير جامعة حسيبة بن أبو علي، الشلف- الجزائر.
24. ياسر شاهين 2013، إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال بعنوان: راس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتون - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية للفترة 22-25 أبريل 2013م.
25. يحيوي. نعيمة، لدرع. خديجة 2011م، بطاقة الأداء المتوازن أداة فاعلة للتقييم الشامل لأداء المنظمات دراسة ميدانية، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر .
26. يوسف، عبد الستار حسين 2004، إدارة المعرفة من أجل البقاء والنمو، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، 26-28 أبريل 2004.

مواقع على الانترنت:

1. ابوفارة . يوسف، عليان. حمد خليل ، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية، دراسة منشورة على الموقع eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/19.doc
2. حمزاوي، محمد سيد 2013م، قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، الحلقة العلمية - قياس الأداء في العمل الامني، كلية التدريب قسم البرامج التدريبية، الرياض، حلقة علمية للفترة 21-23 يناير 2013م.
3. زغلول، جودة عبدالرؤف محمد 2010م ، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، ورقة منشورة على موقع www.kantakji.com/media/2936/e223.pdf
4. سمير محمد عبد الوهاب، " متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية :دراسة حالة مدينة القاهرة"، في الندوة الدولية لمدن المعرفة، المدينة المنورة، 1426هـ، على الموقع: publications.ksu.edu.sa/Conferences/Knowledge%20Cities%20Conference%20http://p u%20Saudi%20Arabia%202005/19.doc 2012/11/ 21 بتاريخ:

5. القرني، علي بن سعيد 2010م، قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، منشور بتاريخ (2010/08/15)، <http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html>

6. كردي، أحمد السيد، الثقافة التنظيمية واثرها على الانتماء التنظيمي، مقال منشور بتاريخ 2011/5/12م، في موقعه على الانترنت، تاريخ الزيارة 2014/5/13م الساعة الرابعة والنصف.

7.

مطبقات

- مطبقات شركة كيمبي 2014م.
- مطبقات شركة البازم 2014م.
- مطبقات شركة نواف 2014م.
- مطبقات شركة شفت إينج 2014م.

1. Allen, V. (2003), The Knowledge Evolution MA, Boston: Butterworth.
2. Alter ., S, (2002). Information Systems ; The Foundations of E-Business, (4th ed, Prentice-Hall Saddle River, New Jersey).
3. Attorneys,Amy(2010), the managers legal handbook, , 5th Edition, Delta Printing Solutions ,California ,USA.
4. Awad, E. & Ghaziri,H(2004), Knowledge Management ,Prentice-Hall,Upper Saddle River(New Jersey).
5. Bateman & Snell (2002) " Management, McGraw-Hill, Boston.
6. Charle,Desprey&Daniele, Chauvel(2000), Knowledge Horizons,The present& the promise of Knowledge Management,Boston: HBP press.
7. Cortada, James, and John Woods, Knowledge Management (Boston: Butterworth-Heinemann, 2003).
8. D. costly & Ralph Todd , “ Human Relations in organizations “ , 2nd ; west publishing co; U.S.A ., 1998.
9. D. McGregor , “ Leadership & Motivation “ , M.I.T press , new york , 1996 .
10. Davis & J.w. newstorn 1985, Human Behavior at work , McGraw - Hill , new york .
11. Denmis, W. Winnosky (2001), Building knowledge Management For Electronic Governement, Management Concepts, Vrginia,
12. Duffy(2000), Jan, “Knowledge Management: To Be or Not to Be?”.
13. Galliers, R. D. & Leidner, D.E. (Eds.). (2004). Strategic information management. Butterworth-Heinemann Publishing.
14. Hair,J.F,R.R.Anderson, R.L.Tataham &W.C. Black,1998.Multivariate Data Analysis.Prentice Hall,NewJersey,USA.
15. Heising,P & Vorbeck,J,(2001),Knowledge best Practices in Europe Springer verlag, Berlin, Heidelberge, Germany.
16. Holsapple, C. and M. Singh(2001), The Knowledge Value Chain Model: Activities for Competitiveness, (Arlington: Schema Press).
17. J. Halloran 1978, “ Applied Human Relations “ , prentic – Hall in Englewood cliffs .
18. J.C. Naylor & others (1980), “ A theory of Behavior in organizations “ Academic press , U.S.A.
19. Jones, Gareth R. (2004). Organizational Theory, Design, and Change, Fifth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
20. Kermelly, S. (2002). Effective Knowledge Management : A Best Practice Blue Print (John Wiley & Sons , LTD, England).
21. KPMG Management Consulting (1999), "Knowledge Management : Research Report 2000, London: KPMG web site.

22. Mahadik, harish(2002) knowledge management, ism. fall. inteillectual capital the new wealth organangement , new York.
23. Marilyn M. Helms ,D.B.A(2006) , Encyclopedia Of Management,Thomson Gale, a Part of Thomason Corporation, Printed in the united States of America, 5th Edition.
24. McGriff,StevenJ2000,Amodel of Corporate Knowledge Management,Final project/INsYS597B/ Corporate Instructional Systems, Pennsylvania State University.
25. Milam, John H.(2002). Knowledge Management for Higher Education, ERIC DIGEST, Cury School of Education, University of Virginia.
26. O. Tead(1985), “ the Art of leadership “ , Mcgraw Hill book co., new york.
27. Robbins , S.P. & M. Coulter(2001) " Management " Prentice Hall, New Jersy.
28. Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan(1998), Management Control Systems, 9th Edition, (New York: MacGraw-Hill.
29. Stettner, Morey (2000) : Skills for New Managers , U.S.A, McGraw – Hill.
30. -Stewart, T., Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations (Currency Doubleday, New York: 1997).
31. Sveiby, Karl, and Tom Liloyd(2001), Managing Knowledge (London: Bloomsbury).
32. Thierauf, Robert(2003), Knowledge management Systems for Business (Westport: Quorum Books).

Journal

1. Alavi,M & Leivdner,D(2001), review: Knowledge Management and Knowledge Management System Conceptual foundation and research issues,MIS Quarterly,Vol.25,p:106-107.
2. Allee, V,(2000) The Value Evolution: Addressing Lager Implications of Intellectual Capital and Intangibles Perspective, Journal of Intellectual Capital,Vol.1,No1
3. Beijerse,R(1999),Questions in Knowledge Management: Difining and conceptualizing a phenomenon, Journal of Knowledge Management ,vol. 3, no.
4. D. Leonard Barton, Core Capabilites & Core Rigidities aparclox in Managing New Product Development, Strategic Management Journal No.13. P.111.
5. D. Leonard Barton, Core Capabilities & Core Rigidities aparclox in Managing New Product Development, Strategic Management Journal No.13. P:111.
6. David A.Kenny&Reuben M Baron 1986,The Moderator-Mediator Variable Distinction in social Psychological Research: Conceptual,Strategic, and Statistcal Considerations,Journal of Personality and Social Psychology,Vol51,No:6,P: 1173-1182

7. Demerest: (1997) Cited in, Mc Adam, R. & Mc Creedy, S. (1999). A critical review of Knowledge Management Models, *Journal of knowledge Management* Vol.6, No.3, P.98.
8. Eccles, Robert G.(1991), "Performance Measurement Manifesto", *Hurra Business review*, Vol. 69, No.1.
9. Gorelick, Carol & Tantawy-Monsou, Brigitte, 2005, For Performance through Learning, *The Learning Organization Journal*, Vol. 12, No. 2, 2005.
10. Greenberg, J(1999), Organizational Justice: yesterday, today and tomorrow, *journal of management*, 16:399-432.
11. Grover, V, & Davenport, T.(2001), General Perspectives on Knowledge Management, *Journal of Management Information System*, vol. 18, no. 1, 2001.
12. Jafari, Mostafa . Akhavan, Peyman . Mortezaei, Ashraf(2009), A Review on Knowledge Management Discipline, *journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 10, No. 1, March 2009.
13. Jillinda.J, et al, (2001), Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education, *Quarterly*, No:4.
14. Kaplan, R., & Norton, D. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, January-February 1996a, 74(1). *Management Journal*, Vol(43), Issue(3).
15. Martensson , Maria (2000), "A critical review of knowledge management as management tool", *The Journal of knowledge Management* , Vol. 4 No. 3 .
16. Mc Dermott, R., (1998), "Knowing is a Human Act: How Information Technology in Spired, But Cannot Deliver, Knowledge Management", Revised, Sep, 27.
17. Nonaka, Ikujiro (1991) "The Knowledge Creating Company" *HBR*, Vol.68, No.6, Nov.-Dec.
18. Probst, G (1998), " Practical Knowledge Management A model that works". *Jornal of Knowledge Management*. Vol.3. No:4 :P.19.
19. Prusak ,K (2000), Where Did Knowledge Management Come From? *IBM Systems Journal*, Vol 40, P:1002-1017.
20. Saffady, William (2000): "Knowledge Management" , *Information*
21. Sinclair, D. and Zairi, M. (1995b) "Effect Process management through erformance measurement-Part 111", *Business Process Re-engineering & Management Journal*, (3) 50-65.
22. Smith, Peter(2002), Systemic Knowledge Management, Managing Organizational Asset for competitive, Vandage, www.Article.com.
23. Zack, Micheal(1999), Developing A Knowledge Strategy, *Califorinia Management Review*, Vol 41, No 3.

Conference

Cobbold, I. and Lawrie, G. (2002a), The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool, Presented at PMA Conference, Boston, USA, May 2002

Working Paper

Taylor, P., Qunitas, P., Storey, J. & Fowle, W. (2000). Utilising internal and external resources for innovation: employment practices and inter-firm collaboration. *Management of Knowledge and innovation Research Unit Working Paper 0011*, Open University Business School. www.Curtin University of Technology.

Seminar

Vetschera R. & Koszegi, S (2000), "Knowledge Management: Theory and Tools". Seminar Advanced Topic in Organization, new phenomena in Organizations Empirical and Theoretical.

Internet

1. <http://www.badrairlines.com>
2. <http://www.sar/sa/sa/.com>
3. <http://www.sudanair.com>
4. <http://www.Tarcoairline.com>
5. Kermally, Sultan(2002), Managing Knowledge Without Tears. <http://www.knowledgeboard.com>
6. Skyrme(1998), Knowledge Management : Presentation Knowledge Map, September, www.Skyrme.com
7. Skyrme, D. (1998). Knowledge Management: Fad or Fundamental ? Making Knowledge Work for You, www.skyrme.com.
8. Skyrme, D. (1998). Knowledge Management: the State of Practice , www.skyrme.com).
9. Skyrme, Knowledge Management : Knowledge Cycles, September,1998, (www.skyrme.com).