



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

دور المعرفة الضمنية في النجاح الاستراتيجي

دراسة تحليلية لآراء عينة من (الإداريين والفنيين)

في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة - محافظة بابل

رسالة ماجستير مقدمة إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

من قبل الطالبة

أميره غاسي عاجل

باشراف

الأستاذ الدكتور

فراس عدنان عباس الطبطبائي

2021م

1442 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



﴿يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة البقرة الآية (269)



الأهداء

إلى المبعوث رحمةً للعالمين ..

البشير النذير والسراج المنير الحبيب المصطفى محمد بن عبد الله ((صلى الله عليه وآله وسلم))

إلى عكازي حين يغتالي التعب .. المبجل .. العظيم الذي رسمت التجاعيد على وجهة خارطة

نستدل بها الطريق إلى حياة كريمة لانمد فيها أيدينا لأحد ... أبي الحبيب

إلى المرأة الغير قابلة للسرد بنص أو قصيدة إلى عيني التي بها أبصر .. أمي الغالية

(إلى المرأة السهلة الصعبة العظيمة التي تقطن بداخلي)

بكل الحب والاعتزاز والعرفان

إليكم جميعاً أهدي ... ثمرة جهدي



شكر وامتنان

الحمد لله حمداً كثيراً كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه ، والصلاة والسلام على عبده ورسوله محمد ﷺ وعلى آل بيته الطاهرين الطيبين وصحبه المخلصين ، ومن اتبع هداه إلى يوم الدين أشكر الله تعالى وأحمده فهو المنعم والمتفضل قبل كل شيء ، اشكره أن حقق لي ما أصبو إليه في استكمال درجة الماجستير في إدارة الاعمال ، ولا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذ الدكتور فراس عدنان عباس اذ كانت لآرائه القيمة وتوجيهاته السديدة بالغ الاثر في تقييم رسالتي فله مني جزيل الشكر والتقدير ، كما اتقدم بشكري الخالص إلى الأخ والصديق الأستاذ احمد طالب لما قدمه لي من توجيه وتشجيع اثناء الدراسة، كذلك أتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ مصطفى جابر نائب مدير شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة الذي لم يتوان في مساعدتي رغم مشاغلة الكثيرة، كما أقدم شكري وأمتناني إلى عمادة كلية الإدارة والاقتصاد، وتدريسيبي قسم إدارة الاعمال-جامعة القادسية، داعيةً من الله تعالى أن يديم هذا الصرح العلمي شامخاً يضيء طريق كل طالب علم .



المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور المعرفة الضمنية المتمثلة بـ (المهارات المعرفية، والمهارات التقنية، والمهارات الاجتماعية) في تحقيق النجاح الاستراتيجي المتمثل بـ (البقاء، والتكيف، والنمو) لدى الأفراد العاملين في قسم السكر من الإداريين والفنيين في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة /محافظة بابل، وعليه فمن أجل بيان مستوى توافر متغيرات الدراسة لدى العينة المدروسة فقد تم توزيع (150) استبانة على مجموعة من الإداريين والفنيين ويعد تبويب البيانات تبين أن هنالك (136) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي، وقد سعت الدراسة إلى استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية من أجل الكشف عن النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة وهذه الادوات الاحصائية تمثلت بـ (التوزيع الطبيعي، ومعادلة النمذجة الهيكلية، ومعامل الفا كرونباخ، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعاملات الانحدار التي تم استخراجها بواسطة برنامج (SPSS.V.26 & AMOS.V.25)، وعليه اظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين المعرفة الضمنية والنجاح الاستراتيجي، ولعل أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة تقتضي ابراز اهتمام واضح من قبل الشركة بضرورة تجنب حدوث الصراعات مع الجهة العليا ومع باقي الاقسام وعدم تقديم المصلحة الخاصة على المصلحة العامة.

الكلمات المفتاحية: المعرفة الضمنية، النجاح الاستراتيجي.



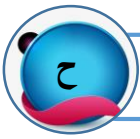
قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الآية القرآنية
أ	الاهداء
ب	شكر وامتنان
ت	المستخلص
ث	قائمة المحتويات
ج - ح	قائمة الجداول
خ - د	قائمة الأشكال
د	قائمة الملاحق
2-1	المقدمة
24 - 3	الفصل الأول:- المنهجية العلمية للدراسة وبعض الجهود المعرفية السابقة
12 - 4	المبحث الأول: المنهجية العلمية للدراسة
24 - 13	المبحث الثاني: بعض الجهود المعرفية السابقة
65 - 25	الفصل الثاني:- الجانب النظري للدراسة
43 - 26	المبحث الأول: المعرفة الضمنية
63 - 44	المبحث الثاني: النجاح الاستراتيجي
65 - 64	المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة
110 - 66	الفصل الثالث:- الجانب الميداني للدراسة
80 - 67	المبحث الأول: الاختبارات البنائية لأداة الدراسة
99 - 81	المبحث الثاني: التحليل الوصفي للدراسة
110 - 100	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
115 - 111	الفصل الرابع:- الاستنتاجات والتوصيات
113 - 112	المبحث الأول: الاستنتاجات
115 - 114	المبحث الثاني: التوصيات
136 - 116	المصادر والمراجع
119 - 117	أولاً:- المصادر العربية
136 - 119	ثانياً:- المصادر الاجنبية
-----	الملاحق
a	المستخلص باللغة الإنجليزية



قائمة المحتويات

الصفحة	الجدول	ت
10	أقسام شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة	1
11	وصف عينة الدراسة وفق المعلومات الديموغرافية	2
12	محاور ومتغيرات الدراسة	3
13	دراسات عربية خاصة بالمعرفة الضمنية	4
16	دراسات اجنبية خاصة بالمعرفة الضمنية	5
18	دراسات عربية خاصة بالنجاح الاستراتيجي	6
21	دراسات اجنبية خاصة بالنجاح الاستراتيجي	7
27	اراء عدد من الباحثين حول مفهوم المعرفة الضمنية	8
45	مفهوم النجاح الاستراتيجي وفق اراء بعض الباحثين	9
49	عناصر النجاح الاستراتيجي	10
68	توصيف وترميز متغيرات وأبعاد الدراسة	11
69	نتائج اختبار توزيع البيانات لمتغيرات الدراسة (n=136)	12
71	مؤشرات جودة المطابقة حسب معادلة النمذجة الهيكلية	13
75	تقديرات الاوزان المعيارية لمتغير المعرفة الضمنية	14
79	تقديرات الاوزان المعيارية لمتغير النجاح الاستراتيجي	15
80	معاملات كرونباخ الفا لمتغيرات وأبعاد الدراسة	16
81	مستوى توافر اجابات عينة الدراسة	17
83	الاحصاء الوصفي لُبعد المهارات المعرفية	18
86	الاحصاء الوصفي لُبعد المهارات التقنية	19
88	الاحصاء الوصفي لُبعد المهارات الاجتماعية	20
90	الاحصاء الوصفي لمتغير المعرفة الضمنية	21
92	الاحصاء الوصفي لُبعد البقاء	22
94	الاحصاء الوصفي لُبعد التكيف	23
97	الاحصاء الوصفي لُبعد النمو	24



99	الاحصاء الوصفي لمتغير النجاح الاستراتيجي	25
101	معيار تصنيف قوة علاقة الارتباط	26
104	مصفوفة الارتباط (n=136)	27
107	نتائج الاوزان المعيارية لتأثير المعرفة الضمنية في النجاح الاستراتيجي بأبعاده	28
110	نتائج الاوزان المعيارية لتأثير أبعاد المعرفة الضمنية في النجاح الاستراتيجي بأبعاده	29



الصفحة	الأحवाल	ت
7	المخطط الفرضي للدراسة	1
35	انموذج المعرفة الضمنية وفقا لـ (Ryan& O'Connor,2013)	2
36	انموذج المعرفة الضمنية وفقا لـ (Alsaleh,2014)	3
37	انموذج المعرفة الضمنية وفقا لـ (Jin-Feng et al.,2017)	4
38	انموذج المعرفة الضمنية وفقا لـ (Jisr& Maamari,2017)	5
39	انموذج المعرفة الضمنية وفقا لـ (Cabarcos et al.,2019)	6
50	عناصر النجاح الاستراتيجي	7
60	أبعاد النجاح الاستراتيجي	8
72	المخطط البنائي لمتغير المعرفة الضمنية	9
73	توزيع أهمية بُعد المهارات المعرفية	10
74	توزيع أهمية بُعد المهارات التقنية	11
75	توزيع أهمية بُعد المهارات الاجتماعية	12
76	المخطط البنائي لمتغير النجاح الاستراتيجي	13
77	توزيع أهمية بُعد البقاء	14
78	توزيع أهمية بُعد التكيف	15
79	توزيع أهمية بُعد النمو	16
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد المهارات المعرفية	17
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد المهارات التقنية	18
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد المهارات الاجتماعية	19
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد متغير المعرفة الضمنية	20
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد البقاء	21



قائمة المحتويات

95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد التكيف	22
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد النمو	23
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد متغير النجاح الاستراتيجي	24
107	الهيكل القياسي لتأثير المعرفة الضمنية في النجاح الاستراتيجي بأبعاده	25
109	الهيكل القياسي لتأثير أبعاد المعرفة الضمنية في النجاح الاستراتيجي بأبعاده	26



ت	الملاحق
1	أسماء السادة المحكمين
2	استمارة الاستبانة

المقدمة

تمثل المعرفة الضمنية إحدى أنواع المعرفة، والتي تشير إلى المعرفة المخزونة في العقل البشري كالخبرات والأفكار والمهارات وتمثل ضرورة ملحة لضمان نجاح المنظمات والأفراد عامه، وهذه الضرورة فرضتها التغيرات السريعة في العوامل البيئية وبخاصة في ما يتعلق بتقنيات المعلومات والاتصالات كما أن تميز أي منظمة عن غيرها من بقية المنظمات يكون عن طريق امتلاكها للمعرفة الضمنية إذ تكون المعرفة الضمنية قوة أمام المنظمات الأخرى المنافسة يمكن من خلالها إدارة المعرفة الضمنية من أجل تحقيق النجاح الاستراتيجي، إذ تعتمد كل من المنظمات الكبيرة والصغيرة على المعلومات المكتسبة ويمكن أن ينسب استخدام المعرفة في المنظمات إلى التحسينات في العمليات التنظيمية وهي عنصر أساس في تحقيق النجاح الاستراتيجي إذ تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المعرفة الضمنية، والنجاح الاستراتيجي ولمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين فقد سعت هذه الدراسة إلى تناول المتغيرين من أجل دراسة وتحديد طبيعة العلاقة بينهما فضلا عن الإحاطة النظرية بكل منهما.

ومن هنا كان لا بد من العمل بشكل جدي تجاه تلبية الاحتياجات التي ترافق هذه المتغيرات ووضعها في حيز التنفيذ من خلال ما تتبناه هذه المنظمات من رؤية ورسالة باذ تعكس طموحاتها وأهدافها القائمة من أجلها ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة الحالية من أجل تسليط الضوء على أهمية المعرفة الضمنية في تحقيق النجاح الاستراتيجي لدى شركة الاتحاد للصناعات

الغذائية المحدودة/قسم السكر، فضلا عن تشجيع العاملين على المشاركة والتعاون والتفاعل مع المنظمات من أجل المحافظة على مركزها في السوق، وعليه تم اختيار العاملين في قسم السكر من الإداريين والفنيين في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة/محافظة بابل من أجل الأسهم بتحديد مقدار توفر المعرفة الضمنية والنجاح الاستراتيجي.

ومن أجل تسهيل خطوات الدراسة فقد جرى تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، تمثل الفصل الأول في مبحثين، تمثل المبحث الأول في المنهجية العلمية للمبحث بينما تمثل المبحث الثاني بعض الجهود المعرفية من دراسات سابقة تضمنت متغيرات الدراسة، بينما ضم الفصل الثاني الجانب النظري للدراسة، والذي يتمثل في ثلاثة مباحث، إذ خصص المبحث الأول لإغناء متغير المعرفة الضمنية، بينما اشار المبحث الثاني إلى اغناء متغير النجاح الاستراتيجي، وبين المبحث الثالث العلاقة بين المتغيرات.

في حين بين الفصل الثالث الجانب التطبيقي للدراسة بواقع ثلاثة مباحث، إذ اشار المبحث الأول إلى اختبار اداة قياس الدراسة، وبينما تمثل المبحث الثاني في الوصف الاحصائي لبيانات الدراسة، وعليه اشار المبحث الثالث إلى اختبار فرضيات الدراسة بينما تناول الفصل الرابع مبحثين الأول تضمن الاستنتاجات، والمبحث الثاني تضمن التوصيات التي توصلت إليها الدراسة في معالجة المشاكل ونقاط الضعف التي تعاني منها الشركة.

الفصل الأول

المنهجية العلمية للدراسة وبعض الجهود المعرفية السابقة

المبحث الأول: المنهجية العلمية للدراسة

المبحث الثاني: بعض الجهود المعرفية السابقة

المبحث الأول

المنهجية العلمية للدراسة

توطئة: -

تمثل المنهجية جزءاً لا يتجزأ من الدراسة، إذ تساعد على الاختيار السليم لمشكلة الدراسة وتحديدتها، وصياغة فروضها، واختيار وتحديد النسب والأساليب لبحثها، ومن ثم التوصل إلى نتائج يوثق بصحتها تضمنت هذه الدراسة في فقراتها، مشكلة الدراسة والأهمية والأهداف، والمنهج العلمي الذي سوف تتبناه. كما سيتم استعراض المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية، وصياغة المخطط الفرضي للدراسة، وتحديد الأدوات والأساليب الوصفية والإحصائية لقياسها، وأخيراً توضيح مجال تطبيق الدراسة المتمثل في مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: مشكلة الدراسة: -

تواجه معظم الشركات في الوقت الحاضر تحدي عدم التأكد البيئي، الذي بدوره يزيد من التعقيد البيئي وضعف الحصول على معلومات دقيقة تخدم الشركات في عملها وهذا يدعوها إلى ضرورة أن تكون ذات معرفة عالية تمكنها من القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والتكيف مع البيئة الخارجية والذي بدوره يسهم في استمرار وديمومة بقائها ويضمن لها المحافظة على حصتها السوقية في عالم المنافسة، والشركات العراقية التي تعمل في السوق المحلي لا تختلف في التحديات التي تواجهها عن نظيراتها من الشركات العاملة على المستوى العربي أو العالمي وبالتالي فإن مشكلة الدراسة الرئيسية يمكن إيجازها في تساؤل مفاده (ما هي المؤشرات التي يمكن استثمارها من أجل تعزيز دور المعرفة الضمنية في تحقيق النجاح الاستراتيجي) ووفقاً لما تقدم سيتم إجراء الدراسة في إحدى قطاعات الصناعة وهي شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة- قسم السكر/محافظة بابل، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- 1) هل تعتمد ادارة شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة قسم السكر-محافظة بابل مهارات المعرفة الضمنية لتحقيق اهدافها في تطوير عمل الشركة؟
- 2) هل تمتلك الشركة المبحوثة مقومات النجاح الاستراتيجي لتضمن محافظتها على حصتها السوقية في عالم المنافسة؟

3) هل تعتمد ادارة الشركة المبحوثة على مهارات المعرفة الضمنية المتوافرة لديها لتحقيق النجاح الاستراتيجي؟

4) ما هو تأثير المعرفة الضمنية في النجاح الاستراتيجي لشركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة -قسم السكر-محافظة بابل؟

ثانياً: أهداف الدراسة:-

تتمثل أهداف الدراسة بما يأتي:

1) التعرف على مستوى توافر مهارات المعرفة الضمنية لدى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة -قسم السكر/محافظة بابل.

2) بيان مستوى النجاح الاستراتيجي في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة- قسم السكر/محافظة بابل.

3) تشخيص دور مهارات المعرفة الضمنية في تحقيق النجاح الاستراتيجي لشركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة.

4) تحديد مدى علاقة الارتباط بين المعرفة الضمنية والنجاح الاستراتيجي.

5) قياس تأثير المعرفة الضمنية في النجاح الاستراتيجي.

ثالثاً: أهمية الدراسة: -

تتلخص أهمية الدراسة من خلال محاولة عرض أنموذج مفاهيمي وفكري لمتغيرات الدراسة،

وذلك بسبب قلة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة الحالية بمتغيريها، وعليه يمكن صياغة

اهمية الدراسة في النقاط الآتية:

1) تقديم حافز لشركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة-محافظة بابل للاهتمام بالمتغيرات

(المعرفة الضمنية، والنجاح الاستراتيجي) كون انتاج هذه الشركة يحتل جزء كبير في السوق

المحلي، وان هذه المتغيرات سوف تطور من عملها.

(2) تمثل مساهمة جديدة في تحقيق النجاح الاستراتيجي خلال تبني مهارات المعرفة الضمنية في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة-قسم السكر/محافظة بابل من اجل ضمان تحقيق البقاء، والتكيف، والنمو.

(3) تستهدف الدراسة قطاع حيوي ومهم في العراق وهو قطاع الصناعة على المستوى الخاص والعام لما له من اسهام كبير في اقتصاد البلد، وبالتالي تعود الفائدة على الشركة بتطوير عملها وتحقيق رفاهية المجتمع والفرد

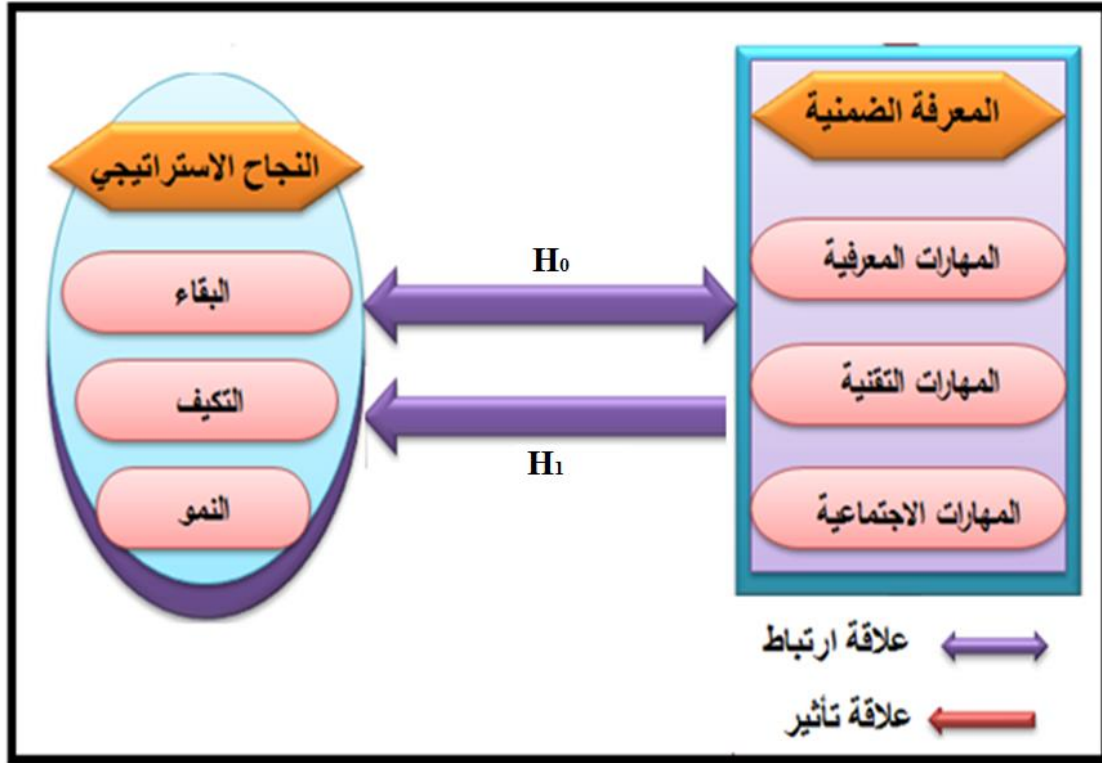
(4) تميزت الدراسة باستخدام اساليب احصائية متقدمة مما يضيفي لها ميزة الموثوقية.

رابعاً : المخطط الفرضي للدراسة:-

بعد التطرق لمشكلة وأهداف وأهمية الدراسة، فإن هذا الأمر يمهد الطريق لبناء مخطط فرضي للدراسة يسهم في بيان طبيعة ونوع العلاقة بين المتغير المستقل (المعرفة الضمنية) الذي يؤثر بالمتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) وكما يأتي:

(1) **المتغير المستقل:** ويتمثل بالمعرفة الضمنية بأبعادها (المهارات المعرفية، المهارات التقنية، المهارات الاجتماعية)، وتم اعتماد مقياس (Jisr& Maamari,2017:74; Insch et al.,2008:571).

(2) **المتغير التابع:** المتمثل بالنجاح الاستراتيجي والذي يتضمن ثلاثة أبعاد (البقاء، والتكيف، والنمو) وتم اعتماد مقياس (Abuzaid,2018:647; Ahmed,2020:1187).



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحثة.

خامسا: فرضيات الدراسة:-

وفقاً لما جاء في أهداف الدراسة يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- الفرضية الصفرية (H_0): وتنص على (عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المعرفة الضمنية بأبعادها (المهارات المعرفية، والمهارات التقنية، والمهارات الاجتماعية) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو).
- الفرضية البديلة (H_1): وتنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المعرفة الضمنية بأبعادها (المهارات المعرفية، والمهارات التقنية، والمهارات الاجتماعية) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو). وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين المهارات المعرفية والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء والتكيف والنمو)

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين المهارات المعرفية والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء والتكيف والنمو)

فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين المهارات التقنية والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء والتكيف والنمو)

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين المهارات التقنية والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء والتكيف والنمو)

فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين المهارات الاجتماعية والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء والتكيف والنمو)

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين المهارات الاجتماعية والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء والتكيف والنمو).

الفرضية الرئيسية الثانية:

• الفرضية الصفرية (H0): وتنص على (عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للمعرفة الضمنية بأبعاده (المهارات المعرفية، والمهارات التقنية، والمهارات الاجتماعية) في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو).

• الفرضية البديلة (H1): وتنص على (وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للمعرفة الضمنية بأبعاده (المهارات المعرفية، والمهارات التقنية، والمهارات الاجتماعية) في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو)، وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمهارات المعرفية في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء والتكيف والنمو)

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمهارات المعرفية في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء والتكيف والنمو)

فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمهارات التقنية في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء والتكيف والنمو)

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمهارات التقنية في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء والتكيف والنمو)

فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمهارات الاجتماعية في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء والتكيف والنمو)

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمهارات الاجتماعية في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء والتكيف والنمو)

سابعاً: حدود الدراسة: -

1- الحدود البشرية: شملت عينة من الأفراد العاملين في قسم السكر من الإداريين والفنيين لشركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة لصناعة السكر/محافظة بابل

2- الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للدراسة من شهر (إذار) من عام 2021 لغاية (ايار) من عام 2021

3- الحدود المكانية: تمثلت حدود الدراسة من الناحية المكانية بشركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة /محافظة بابل

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة: -

1) وصف مجتمع الدراسة:-

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع العاملين (الإداريين والفنيين) في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة والبالغ 250 عامل في قسم السكر و150 عامل في قسم الزيوت وتم اعتماد عينة الدراسة على قسم السكر.

2) نبذة تعريفية عن شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة:-

تأسست شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في سنة 2012 في منطقة المدحتية- محافظة بابل يبلغ عدد اقسام الشركة تقريبا عشرة اقسام منها قسم الانتاج وقسم الجودة والمبيعات والمخازن والمشتريات والحسابات وقسم تكنولوجيا المعلومات وقسم التسويق وقسم المبيعات وقسم الطاقة وقسم التصفية، ويبلغ عدد العاملين من الإداريين والفنيين في قسم صناعة السكر 250 عامل اذ بدأت الشركة بأنشاء مصنع تكرير السكر إذ بدأت انتاجها من السكر الابيض المكرر في مطلع عام 2015 في البداية انتجت الشركة فئة (1-2-5-50-1000) كغم بعد ذلك سعت الشركة لتلبية حاجة الاسواق من خلال إضافة خطوط انتاج جديدة فئة (25-1250) كغم إضافة إلى فئة 900 غم ولديها طاقة إنتاجية حالية تبلغ 3600 طن من السكر الأبيض المكرر يومياً كما قامت الشركة بتأسيس مصنع تكرير الزيوت النباتية في سنة 2016 مجاور مصنع تكرير السكر إذ بدأ الإنتاج من الزيت النباتي المكرر مطلع عام 2017 وبطاقة إنتاجية أولية 2000 طن يومياً من الزيت النباتي المكرر وسوف تضاعف الطاقة الإنتاجية لتصل إلى

4000 طن يومياً كما تمتلك شركة الاتحاد للنقل 200 شاحنة لنقل السكر الخام و100 صهريج لنقل الزيت الخام من ميناء أم قصر في البصرة إلى موقع الشركة وأيضاً تقوم الشاحنات بنقل منتجات الشركة إلى السوق المحلي تسعى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة (مصنعي تكرير السكر والزيت النباتية) بأن تكون منتجاتها هي الخيار الأول للزبون وذلك من خلال تقديمها لمنتجات عراقية ذات جودة عالية تجعلها تستحوذ رضا وثقة الزبائن كما تتطلع الشركة إلى أن تكون بمستوى الشركات العالمية والأولى محلياً وذلك من خلال الحفاظ على جودة ونوعية منتجاتها والتي تتميز بمطابقتها للمواصفات العالمية وكذلك من خلال مواكبتها للتطورات الحديثة التي تطرأ في هذا المجال، وكما في الجدول (1).

الجدول (1) اقسام شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة

عدد العاملين (الاداريين والفنيين)	اقسام شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة
250	قسم السكر
150	قسم الزيوت

المصدر: نائب مدير شركة الاتحاد مصطفى جابر بتاريخ 2021/3/10

(3) وصف عينة الدراسة بحسب المعلومات الديموغرافية: -

تتمثل عينة الدراسة في مجموعة من العاملين في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة- قسم السكر/محافظة بابل، وعليه غطت عينة الدراسة (150) فرد عامل، وبعد جمع البيانات تبين أن عدد الاستثمارات المسترجعة (140) وبعدد استثمارات تالفة قدرها (4) وبعدد استثمارات صالحة للتحليل بواقع (136) استثمارة مما يدل على أن نسبة الاستجابة مقدارها (97%) تبين نتائج الجدول (2) إلى أن عدد افراد العينة المستجيبين بلغ (136) فرد، وبالتالي يمكن وصف افراد عينة الدراسة كما يلي:

(أ) فئة العمر: أن الفئة العمرية (31 – 40 سنة) جاءت في المرتبة الأولى بتكرار بلغ (59) ونسبة استجابة قدرها (43%) بينما جاءت الفئة العمرية (61 سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة بمعدل تكرار قدره (6) ونسبة استجابة مساوية لـ (4%)، الأمر الذي يدل على أن شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل تمتلك طاقات شبابية قادرة على معالجة ومواجهة الازمات من خلال القدرة على تحمل جهود اضافية لمعالجة الازمة.

(ب) فئة النوع الاجتماعي: تمثلت الفئة السائدة في فئة الذكور بتكرار مقداره (136) وبنسبة استجابة بلغت (100%) الأمر الذي يدل على الشركة تحرص على استثمار فئة الذكور كون أن أعمالها تحتاج إلى مشقة عالية وأداء المهام خارج مكان العمل وهذا يحتاج إلى جهود اضافية خارج اوقات الدوام الرسمي ليس بمقدور الاناث تحملها.

ت) فئة التحصيل الدراسي: يلاحظ أن فئة البكالوريوس ضمنت المرتبة الأولى بتكرار بلغ (73) وبنسبة استجابة قدرها (54%) الأمر الذي يمكن الشركة من أداء واجباتها أداء علميا وفق نظرة ناضجة وكذلك اهتمامها باستقطاب المستويات العلمية الجيدة.

ث) فئة عدد سنوات الخدمة الوظيفية: تمثلت الفئة الاعلى تكرار في فئة (6 - 10 سنوات) بتكرار قدره (49) ونسبة استجابة مساوية لـ (36%)، بينما جاءت فئة (5 سنوات فأقل) في المترتبة الاخيرة بتكرار بلغ (16) ونسبة استجابة مقدارها (12%) الأمر الذي يدل على أن الأفراد العاملين ومعاونيهم يمتلكون خبرات محدده اتجاه اعمال الشركة.

الجدول (2) وصف عينة الدراسة وفق المعلومات الديموغرافية

ترتيب الأهمية	النسبة المئوية	التكرارات	العوامل الديموغرافية	
3	18.4%	25	30 سنة فأقل	العمر
1	43.3%	59	31 - 40 سنة	
2	19.9%	27	41 - 50 سنة	
4	14%	19	51 - 60 سنة	
5	4.4%	6	61 سنة فأكثر	
1	100%	136	ذكر	النوع الاجتماعي
2	0%	0	انثى	
3	16%	22	اعدادية	التحصيل الدراسي
2	27%	37	دبلوم فني	
1	54%	73	بكالوريوس	
4	2%	3	دبلوم عالي	
5	1%	1	ماجستير	
5	12%	16	5 سنوات فأقل	عدد سنوات الخدمة
1	36%	49	6 - 10 سنوات	
3	15%	20	11 - 15 سنة	
2	24%	33	16 - 20 سنة	
4	13%	18	21 سنوات فأكثر	

تاسعاً: مصادر جمع البيانات:-

لأجل تحقيق الغرض من هذه الدراسة تم استخدام عدد من الأدوات لجمع البيانات كالاتي:

1- الجانب النظري والمنهجي والدراسات السابقة: جرى الاعتماد على المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من خلال مراجعة لعدد ليس بالقليل من المقالات والدراسات والرسائل والأطاريح الجامعية فضلا عن الكتب العلمية المتخصصة وشبكة الانترنت والمصادر الاجنبية منها لتوفر القيمة العلمية الكبيرة في موضوعاتها بما يتعلق بمتغيرات الدراسة، وكذلك في اجراء

عدد من المراسلات مع الكليات والجامعات المتخصصة والباحثين بهدف الحصول على المصادر والدراسات والبحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة

2- الجانب العملي: جرى تغطية الجانب العملي للدراسة من خلال الاستبانة بعدها المصدر الرئيس لجمع البيانات، وأن سبب اعتماد الدراسة على الاستبانة هو المعرفة الدقيقة بالمشكلة والأهداف المطلوبة وبكيفية قياس متغيراتها (من خلال مقاييس جاهزة تم اجراء بعض التعديل عليها لتتلاءم مع الدراسة) والجدول (3) يوضح محاور ومتغيرات الدراسة.

الجدول (3) محاور ومتغيرات الدراسة

المحور	المتغير	الأبعاد	الفقرات	المقياس
الأول	المعرفة الضمنية	المهارات المعرفية	6	من اعداد الباحثة بالاعتماد على افكار Insch et) (al.,2008:571
		المهارات التقنية	6	
		المهارات الاجتماعية	4	
الثاني	النجاح الاستراتيجي	البقاء	5	Abuzaid,2018:652
		التكيف	5	
		النمو	5	

المصدر: من اعداد الباحثة

عاشراً: الأساليب الإحصائية:-

تمثلت الحزم المستخدمة في استخراج نتائج الدراسة في حزميتين احصائيتين (SPSS.V.26 & AMOS.V.25)، الا ان الاساليب التي تم استخدامها في استخراج نتائج الدراسة تمثلت في الآتي:

- 1) التوزيع الطبيعي: الغرض منه اختبار طبيعة البيانات
- 2) التحليل العاملي التوكيدي: ويهدف إلى قياس مقدار تفسير الفقرة للبعد الذي وضعت من أجله
- 3) معامل كرونباخ الفا: قياس مدى ثبات اداة القياس مع معايير ومتطلبات العينة المبحوث.
- 4) الوسط الحسابي: قياس مقدار محور البيانات حول وسطها.
- 5) الانحراف المعياري: قياس مدى تشتت البيانات عن وسطها الحسابي.
- 6) الأهمية النسبية: قياس مستوى توافر متغيرات وأبعاد الدراسة لدى العينة المبحوثة.
- 7) معامل الارتباط: قياس طبيعة ونوع العلاقة بين متغيرات الدراسة الداخلة في التحليل
- 8) تحليل الانحدار: قياس مدى تأثير المعرفة الضمنية بأبعادها في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

المبحث الثاني

بعض الجهود المعرفية السابقة

توطئة

يهتم هذا المبحث باستعراض بعض من الدراسات السابقة الخاصة بالمعرفة الضمنية، والنجاح

الاستراتيجي من أجل الوقوف على ما انتهت اليه الجهود المعرفية للآخرين، وكما يلي:

أولاً: بعض الجهود المعرفية العربية المتعلقة بالمعرفة الضمنية:-

الجدول (4) دراسات عربية خاصة بالمعرفة الضمنية

1	اسم الباحث والسنة	حسين، 2016
	عنوان الدراسة	توظيف المعرفة الضمنية للمديرين في إدارة الموارد البشرية الالكترونية
	منهج الدراسة	وصفي تحليلي
	مكان الدراسة	العراق
	الهدف من الدراسة	تشخيص واقع المعرفة الضمنية واهميته في ضوء اجابات افراد العينة المبحوثة و تحديد دور المعرفة الضمنية ودرجة اسهامها في بناء إدارة الموارد البشرية الالكترونية من خلال اجابات افراد العينة
	أهم النتائج	تاكيد معظم اجابات افراد العينة المبحوثة على تمتع الإدارة في المنظمة المبحوثة بالمعرفة الضمنية التي تبرز بالمهارات والخبرات والمقدرات الفكرية ، وتبين من نتائج التحليل أن المعرفة الضمنية تمارس دورا مهما في رفع مستوى إدارة الموارد البشرية الالكترونية .
2	اسم الباحث والسنة	الكبيسي و حسين، 2017
	عنوان الدراسة	المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب

المفتشين العاميين		
تحليلي	منهج الدراسة	
العراق	مكان الدراسة	
يهدف الدراسة في تشخيص مستويات المعرفة الضمنية للمدققين والأداء لمكاتب المفتشين العاميين، و تشخيص طبيعة تأثير المعرفة الضمنية للمدققين في تحقيق فاعلية الأداء في مكاتب المفتشين العاميين	الهدف من الدراسة	
تبين أن إدارة مكاتب المفتشين العاميين قد استثمرت حدس المدققين من خلال قدراتهم على تصور حلول المشكلات خارج المؤلف بالشكل الايجابي في إحداث التطور في النمو والتعلم في تلك المكاتب من خلال ادراك الاحتياجات المعرفية المطلوبة للعاملين فيما يتعلق باعمالهم وتقوم بتوفيرها .	أهم النتائج	
جاسم، 2018	اسم الباحث والسنة	3
دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة التدقيق - دراسة تطبيقية في اقسام التدقيق والرقابة لكليات جامعة القادسية	عنوان الدراسة	
تحليلي	منهج الدراسة	
العراق	مكان الدراسة	
تشخيص واقع المعرفة الضمنية للمدقق في تحقيق جودة التدقيق للمنظمة المبحوثة	الهدف من الدراسة	
بيان دور المعرفة الضمنية للمدقق في تعزيز وتحقيق أبعاد جودة التدقيق للمنظمة المبحوثة		

	أهم النتائج	أكدت النتائج وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير ذات دلالة احصائية للمعرفة الضمنية للمدقق وجوده التدقيق ، و وجود اتفقا شبه تام بين افراد العينة على الاهتمام بأبعاد المعرفة الضمنية للمدقق في تحقيقها لجودة التدقيق
4	اسم الباحث والسنة	الخفاجي، 2019
	عنوان الدراسة	دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية - بحث تحليلي لاراء عينة من العاملين للشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الاسكندرية
	منهج الدراسة	وصفية تحليلي
	مكان الدراسة	العراق
	الهدف من الدراسة	تهدف الدراسة الى استخدام المعرفة الضمنية داخل المنظمات ، ويوضح ما يمكن للمنظمات القيام به لتعزيز تبادل المعرفة من أجل تحسين الابتكار الناجح وبناء المقدرات الجوهرية .
	أهم النتائج	ان موضوع المعرفة الضمنية بحد ذاته من الموضوعات المعاصرة في الفكر الاداري و اثبتت النتائج أن هناك علاقة ايجابية بين المعرفة الضمنية والمقدرات الجوهرية في الشركة المبحوثة .
5	اسم الباحث والسنة	عيدان وحسين، 2019
	عنوان الدراسة	دور المعرفة الضمنية في تعزيز بناء المنظمة المتعلمة - دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين في شركة الواحة للمشروبات الغازية في بابل
	منهج الدراسة	وصفي تحليلي
	مكان الدراسة	العراق

الهدف من الدراسة	تحديد مدى توفر مستويات المعرفة الضمنية لدى العاملين في الشركة المبحوثة ، وتحديد طبيعة علاقة الارتباط والاثر بين المعرفة الضمنية والمنظمة المتعلمة
أهم النتائج	تعد المعرفة الضمنية في الشركة بمثابة (اضافة السماد إلى التربة) لاغراض التعزيز فالخبرات والمهارات والحدس والادراك التي يمتلكها الأفراد العاملين عرضة للتقادم والضعف ونقص القيمة والاندثار مع مرور الزمن.

ثانياً: بعض الجهود المعرفية الأجنبية المتعلقة بالمعرفة الضمنية

الجدول (5) دراسات اجنبية خاصة بالمعرفة الضمنية

اسم الباحث والسنة	1
Chennanmanein & Teng,2011	
عنوان الدراسة	An Integrated Framework for Effective Tacit Knowledge Transfer اطارعمل متكامل لنقل فعال للمعرفة الضمنية
منهج الدراسة	وصفي
مكان الدراسة	امريكا
الهدف من الدراسة	توجيه المنظمات لتطوير اليات نقل المعرفة المناسبة لتحقيق نقل المعرفة الضمنية الامثل
أهم النتائج	تطوير اطار متكامل قائم على خلق المعرفة والنظرية المعرفية الاجتماعية ونظرية ثراء الوسائط من أجل نقل المعرفة الضمنية الفعالة .
اسم الباحث والسنة	2
Alsaleh,2014	
عنوان الدراسة	Globalized Management and Tacit Knowledge Role in Human Resources Development,

<p>“Franchise Companies as an Empirical Study</p> <p>الإدارة المعولمة ودور المعرفة الضمنية في تنمية الموارد البشرية شركات الامتياز كدراسة تجريبية</p>		
دراسة وصفية	منهج الدراسة	
المملكة العربية السعودية	مكان الدراسة	
التعرف على دور المعرفة الضمنية في تنمية الموارد البشرية في الشركات عينة الدراسة	الهدف من الدراسة	
للمعرفة الضمنية من اذ الاستخدام والتطبيق والخصائص تأثير ودور كبير في تنمية الموارد البشرية في ضل مفهوم الإدارة والعولمة	أهم النتائج	
Stokvik et al.,2016	اسم الباحث والسنة	3
<p>Tacit knowledge, organizational learning and innovation in organizations</p> <p>المعرفة الضمنية والتعلم المنظمي والابتكار في المنظمات</p>	عنوان الدراسة	
تحليلي	منهجية الدراسة	
الدنمارك	مكان الدراسة	
تطوير تصنيف للمعرفة الضمنية والتعلم التنظيمي الذي قد يساعد على فهم التفاعل بين انواع المعرفة الضمنية المختلفة والتعلم التنظيمي والابتكار	الهدف من الدراسة	
اثبتت الدراسة على أن المعرفة الضمنية يمكن أن تكون في بعض الاحيان عائقا امام الابتكار ، لأن المعرفة الضمنية عادة ما تكون جزءا من عملية تعلم طويلة المدى في سياق محدد ، تتجسد في بنية التفكير وطريقة التفكير وبالتالي تعمر كعنصر محافظ فيما يتعلق بالابتكار	أهم النتائج	
Mohajan,2017	اسم الباحث والسنة	4
Tacit Knowledge for the Development of	عنوان الدراسة	

Organizations المعرفة الضمنية لتطوير المنظمات		
	وصفي	منهج الدراسة
	بنغلادش	مكان الدراسة
معرفة مفهوم المعرفة الضمنية وتطبيقها لتطوير المنظمات		الهدف من الدراسة
اثبتت الدراسة أن للمعرفة الضمنية أهمية كبيرة للمنظمات ، وأنه يجب أن تكون المنظمة مدركة لأهمية المعرفة الضمنية في تطوير المنظمات		أهم النتائج
Stephen et al.,2018		5 اسم الباحث والسنة
Examining The Relationship Between Tacit Knowledge Of Individuals And Customer Satisfaction اختبار العلاقة بين المعرفة الضمنية للأفراد ورضا الزبائن		عنوان الدراسة
	دراسة وصفية	منهج الدراسة
	نيجيريا	مكان الدراسة
معرفة العلاقة بين المعرفة الضمنية ورضا الزبائن		الهدف من الدراسة
وجود علاقة ارتباط كبيرة بين المعرفة الضمنية ورضا الزبائن		أهم النتائج

ثالثاً: بعض الجهود المعرفية العربية المتعلقة بالنجاح الاستراتيجي

الجدول (6) دراسات عربية خاصة بالنجاح الاستراتيجي

سمية،2013		1 اسم الباحث والسنة
دور تدريب الكفاءات على النجاح الاستراتيجي للمؤسسة الخدمية دراسة حالة : الشركة الجزائرية للتأمينات الشاملة		عنوان الدراسة
	وصفي تحليلي	منهج الدراسة

	الجزائر	مكان الدراسة
	محاولة الوصول إلى نتائج تمكننا من اعطاء بعض الاقتراحات التي تهدف إلى تطبيق التدريب للمساهمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة	الهدف من الدراسة
	وجود تأثير معنوية لتدريب الكفاءات في النجاح الاستراتيجي الأمر الذي أسهم في تعزيز قابلية المؤسسات الخدمية على تحقيق التميز في عملياتها	اهم النتائج
2	ابراهيم، 2017	اسم الباحث والسنة
	البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في المصرف الاهلي العراقي	عنوان الدراسة
	تحليلي	منهج الدراسة
	العراق	مكان الدراسة
	تحديد طبيعة تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في العينة المبحوثة ومن ثم تقديم التوصيات لمساعدة إدارة المصرف المبحوث في خلق القيادات البارعة لاهميتها في تحقيق النجاح الاستراتيجي	الهدف من الدراسة
	لأبعاد البراعة التنظيمية مجتمعة تأثيراً في النجاح الاستراتيجي في المصرف عينة الدراسة ، وبينت النتائج أن هناك مستويات مرتفعة لجميع أبعاد النجاح الاستراتيجي	أهم النتائج
3	جمعة، 2018	اسم الباحث والسنة
	اثر التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في شركة دبالى للصناعات الكهربائية	عنوان الدراسة
	تحليلي	منهج الدراسة
	العراق	مكان الدراسة
	تحديد مستوى النجاح الاستراتيجي للشركة المبحوثة اجمالاً وعلى	الهدف من الدراسة

		مستوى كل بعد من أبعاده و تقديم نتائج من واقع الشركة المبحوثة يمكن أن تستفيد منها المنظمات العراقية في مجال التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي .
	أهم النتائج	تبين أن مستوى النجاح الاستراتيجي في الشركة مقبولا إلى حد ما وأن هناك اهتماما متوسطا بأبعاد النجاح الاستراتيجي
4	اسم الباحث والسنة	حسين، 2019
	عنوان الدراسة	اثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية
	منهج الدراسة	دراسة وصفي
	مكان الدراسة	جمهورية مصر العربية
	الهدف من الدراسة	التعرف على تأثير الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي في المصارف العاملة في مصر
	أهم النتائج	هناك علاقة قوية بين توافر الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في المنظمات محل الدراسة
5	اسم الباحث والسنة	لفته وعبد النبي، 2019
	عنوان الدراسة	المتطلبات التقنية لتطبيق الذكاء الاقتصادي وتأثيرها في أبعاد النجاح الاستراتيجي للمصارف - بحث تطبيقي على عينة من المصارف العراقية الخاصة
	منهج الدراسة	وصفي تحليلي
	مكان الدراسة	العراق
	الهدف من الدراسة	تحديد ما هي درجة ترتيب أبعاد المتطلبات التقنية لتطبيق الذكاء الاقتصادي وأبعاد النجاح الاستراتيجي في المصارف المبحوثة ، وبيان تأثير المتطلبات التقنية لتطبيق الذكاء الاقتصادي في أبعاد النجاح الاستراتيجي
	أهم النتائج	وجود علاقة تأثير قوية للمتطلبات التقنية لتطبيق الذكاء الاقتصادي في أبعاد النجاح الاستراتيجي .

رابعاً: بعض الجهود المعرفية الأجنبية المتعلقة بالنجاح الاستراتيجي

الجدول (7) دراسات اجنبية خاصة بالنجاح الاستراتيجي

اسم الباحث والسنة	1
Gatzert & Schmit,2015	
Supporting strategic success through enterprise-wide reputation risk management	عنوان الدراسة
دعم النجاح الاستراتيجي من خلال إدارة مخاطر سمعة المنظمة	
وصفية	منهج الدراسة
المانيا	مكان الدراسة
تقديم اطار عمل متماسك وفعال لإدارة مخاطر المؤسسة يتضمن الخطوات والعمليات اللازمة لدمج إدارة مخاطر السمعة في نهج إدارة المخاطر المؤسسية والذي يهدف إلى دعم النجاح الاستراتيجي للشركة	الهدف من الدراسة
يسهم النجاح الاستراتيجي في تعزيز وتحسين سمعة المنظمة من خلال خلق ميزة تنافسية مستدامة تجاه العمليات التي تقوم بها المنظمة	أهم النتائج
Abuzaid,2018	
Employees' Empowerment and its Role in Achieving Strategic Success: A Practical Study on Jordanian Insurance Companies	عنوان الدراسة
تمكين العاملين ودوره في تحقيق النجاح الاستراتيجي : دراسة عملية على شركات التأمين الاردنية	
تحليلية	منهجية الدراسة
الاردن	مكان الدراسة
التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق النجاح الاستراتيجي لشركات التأمين البالغ عددها 20 شركة تأمين اردنية مدرجة في	الهدف من الدراسة

بورصة عمان		
وجود علاقة قوية بين تمكين العاملين والنجاح الاستراتيجي وأظهرت النتائج أيضاً ان تفويض السلطة والمشاركة وبيئة العمل كأبعاد لتمكين العاملين لها تأثير ايجابي على النجاح الاستراتيجي	اهم النتائج	
Mahdi et al.,2020	اسم الباحث والسنة	3
The Role of Collaborative Innovation in Supporting Strategic Success – An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees in Babylon Bank / Najaf Branch	عنوان الدراسة	
دور الابتكار التعاوني في دعم النجاح الاستراتيجي – دراسة استكشافية لأراء عينة من العاملين في بنك بابل / فرع النجف	منهجية الدراسة	
استكشافية	مكان الدراسة	
العراق	الهدف من الدراسة	
دراسة تأثير الابتكار التآزري في تعزيز النجاح الاستراتيجي	أهم النتائج	
وجود ارتباط ايجابي قوي وتأثير كبير بين أبعاد الابتكار التآزري مجتمعة وفرديا في أبعاد النجاح الاستراتيجي مجتمعة وهذا يعني أن المستوى العالي من الابتكار التآزري يزيد من مستوى النجاح الاستراتيجي		
Ahmed,2020	اسم الباحث والسنة	4
strategic Innovation, Entrepreneurial Orientation and Strategic Success in a Ministry of Water Resources	عنوان الدراسة	
الأبداع الاستراتيجي والتوجه الريادي والنجاح الاستراتيجي في وزارة الموارد المائية	منهجية الدراسة	
دراسة تطبيقية		

العراق	مكان الدراسة
الكشف عن طبيعة ونوع العلاقة بين الأبداع الاستراتيجي والتوجه الريادي والنجاح الاستراتيجي	الهدف من الدراسة
وجود ارتباط ذو دلالة احصائية معنوية بين الأبداع الاستراتيجي والتوجه الريادي والنجاح الاستراتيجي، وهذا الأمر أسهم في بيان قدرة الوزارة على امكانيتها في تطوير منتسبها بشكل دوري.	أهم النتائج

خامساً: اوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

يمكن بيان اوجه الاستفادة التي توفرها الدراسات السابقة للدراسة الحالية في مجموعة من النقاط ابرزها الاتي:

1. تحديد عينة الدراسة بشكل اكثر دقة وموضوعية، اذ ساعدت الدراسات السابقة على تحديد المقاييس الضرورية من اجل قياس المتغيرات الداخلة في الدراسة الحالية.
2. الاستفادة من المصادر والمراجع التي قدمتها الدراسات السابقة واعتمادها مرتكز اساس من اجل اغناء الجانب النظري.
3. الاستفادة من الاساليب الاحصائية التي قدمتها الدراسات السابقة، وذلك من خلال بيان الاساليب الاحصائية اللازمة التي يمكن من خلالها الخروج بجملة من النتائج المفيدة والتي تقدم واقع الشركة المدروسة.

سادساً: اهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتسم الدراسة الحالية عن الجهود المعرفية السابقة في مجموعة من النقاط المهمة الاتية:

1. اسهمت الدراسة في دمج متغيرين لم يسبق الدمج بينهما على حد علم الباحثة وهما المعرفة الضمنية والنجاح الاستراتيجي.
2. اختلاف الدراسة الحالية عن الجهود المعرفية السابقة في مجتمع وعينة الدراسة
3. اختلاف الدراسة الحالية في كونها تحدث في الزمن والظروف العصيبة التي يمر بها البلد، الامر الذي ولد صعاب اما جمع البيانات الخاصة بالدراسة.

سابعاً: اوجه الشبه والاختلاف للإسهامات المعرفية السابقة

هنالك عدة اوجه اختلاف للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وهذه الاختلافات تكمن في:
1. اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (عيدان وحسين، 2019 ؛ سمية، 2013 ؛ جمعة، 2018، 2014، 2018 ; Abozaid, 2018 ؛) من حيث اتخاذها القطاع الصناعي مجالاً للتطبيق.

2. اسهمت الدراسة في دمج متغيرين لم يسبق الدمج بينهما ضمن الدراسات السابقة

3. اختلاف مجتمع الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

4. اختلاف الدراسة الحالية في كونها تحدث في الزمن والظروف العصيبة التي يمر بها البلد،

مما ولد عدة صعاب امام جمع البيانات الخاصة بالدراسة خصوصا في القطاع الصناعي.

إفصاحك الثاني

الجانب النظري للدراسة

المبحث الأول: المعرفة الضمنية

المبحث الثاني: النجاح الاستراتيجي

المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة

المبحث الأول

المعرفة الضمنية

توطئة

يشهد عالمنا اليوم العديد من التغيرات والتطورات التي تؤثر في مختلف مجالات الحياة، الأمر الذي يدفع المنظمات إلى التفكير في كيفية الاستفادة من المعرفة في ظل كثرة الجوانب المتعلقة بالمشكلات التنظيمية وتعدد الأسباب المؤدية إليها والنتائج المرتبطة بها، فتظهر الحاجة الشديدة لزيادة المعرفة بصفة مستمرة لأن زيادة المعرفة بتلك المشكلات وإدارة المنظمات لتلك المعرفة بكفاءة وفاعلية يزيد من قدرتها على التأثير ودفع حركة التغيير في الاتجاه المرغوب، إذ ركزت المنظمات على المعرفة الضمنية إذ عدتها عنصر من عناصر تميز نفسها عن الآخرين، وأن المعرفة المضمرة لدى الأفراد هي أساس خلق المعرفة المنظمة، مما يترتب عليه خسائر للمنظمة، وكشف أسرارها في حالة ترك هؤلاء المنظمة والانضمام إلى المنظمات المنافسة، لا سيما بأنه لا يمكن أن يتم تحويلها إلا من خلال عمليات تشارك كل من المعرفة والعمل الجماعي وتعد هي المعرفة التي يمكن أن تحقق للمنظمة الميزة التنافسية المستدامة.

أولاً: مفهوم المعرفة الضمنية: -

زاد الاهتمام بمسألة المعرفة في المنظمات لأكثر من عشرين عاماً في المنشورات المتعلقة بالإدارة، إذ يجب أن تتكون هذه المعرفة من المعلومات والخبرات التي تم جمعها ومعالجتها، مما يتيح التنفيذ الفعال للعمليات في المنظمة. المعرفة الصريحة والضمنية التي يمتلكها العاملون تجعل من الممكن تحسين العمليات المنفذة (Bolisani&Bratianu,2018:1). فالمعرفة الضمنية تعمل على تحسين خبرات العاملين من خلال بيان مدى مهارات العاملين في إنجاز المهام الموكلة اليهم بقدرات عالية ووقت أقل (Chen et al.,2018:2). ونظراً لأن المعرفة

الضمنية مرتبطة بالعمليات البشرية الفردية والديناميكية ، فمن الصعب التقاطها وتمثيلها والحفاظ عليها من قبل المنظمة، ومع ذلك يعتقد معظم الباحثين أن أصول المعرفة الأكثر قيمة مضمنة في شكل ضمني ويتم تطويرها وبنائها داخليا بواسطة الأفراد (Pathirage,2007:116).

يضيف (Holste,2010:130) إلى أن هذا النوع من المعرفة يمكن نقلها بالاعتماد على مصداقية حاملها و يتم تحقيقه بشكل أكثر فاعلية من خلال التفاعل وجهاً لوجه والملاحظة والتقليد والممارسة والخبرات المشتركة القائمة على الثقة، ويعرض الجدول (8) آراء عدد من الباحثين حول مفهوم المعرفة الضمنية.

الجدول (8) آراء عدد من الباحثين حول مفهوم المعرفة الضمنية

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
1	Coakes,2004:55	المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبراتهم السابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي.
2	Dalkir,2005:12	القدرة الرائعة للعقل البشري، التي تجعل معنى للخبرات ،على مدى الحياة عن طريق دمج الخبرات وربط أنماط وقواعد من الماضي إلى الحاضر والمستقبل.
3	Talisayon,2007:2	هي المعرفة التي يحتفظ بها الأفراد في عقولهم ، أنها نتاج خبرات عقولهم وتعلمهم. يمكن مشاركتها ولكن بشكل أقل واقعية.
4	Seidler,2008:2	المعرفة في العمل والتي تفترض أن هذه المعرفة لم يتم التعبير عنها على عكس المعرفة الصريحة التي يمكن الوصول إليها بسهولة داخل المجال التنظيمي.
5	Holste,2010:130	المعرفة التي تشمل الخبرة والمعرفة العملية التي تتواجد فقط

مع الأفراد.		
المعرفة الشخصية المضمنة في التجربة الفردية وتتضمن عوامل غير ملموسة مثل المعتقدات الشخصية والمنظور ونظام القيم.	Pasher,2011:91	6
نوع من المعرفة التي يصعب نقلها إلى شخص آخر عن طريق الكتابة أو التعبير عنها لفظياً.	Colon- Aguirre,2012:2	7
هي المعرفة التي لا يمكن وصفها وموجودة في عقول البشر.	Panahi et al.,2013:3	8
المعرفة التي يمكن للأفراد العاملين الاستفادة منها ولكنهم لا يستطيعون صياغتها وتوفير التعبير المناسب عنها.	Panahi et al.,2016:2	9
عبارة عن معلومات موجهة ومختبرة تخدم موضوعاً معيناً، تمت معالجتها وإثباتها وتعميمها وترقيتها، باذ نحصل من تراكمية هذه المعلومات وخصوصيتها على معرفة متخصصة في موضوع معين	Makhmutov et al.,2016:40	10
المعلومات التي يمتلكها عقل الأفراد، أي أنها معلومات شخصية (قد تكون أو لا تكون جديدة أو مميزة أو مفيدة أو دقيقة) تتعلق بالحقائق والإجراءات والمفاهيم والتفسيرات والأفكار والملاحظات والأحكام	Torabi et al.,2016:471	11
مزيج من ما يملكه الفرد من معلومات استقاها من مصادر عدة طوال فترة حياته وبين خبراته المكتسبة طوال سنوات عمله والتي أدت بالتالي لتكوين كم معرفي يمكن الاستفادة منه في مجال العمل	Sokói,2017:2	12

المعرفة التي يكتسبها الأفراد عادة بشكل فردي أو كمجموعة في مكان العمل كما في عملية التعلم بالممارسة.	Gonzalez &Martins,2017:249	13
المعرفة التي تتطوي على عوامل غير ملموسة مضمنة في المعتقدات والتجارب والقيم الشخصية.	Mohajan,2017:12	14
حصيلة العمليات الذهنية للفرد والتي يصعب الحصول عليها رغم قيمتها الكبيرة لأنها موجودة في عقل صاحب المعرفة ويصعب تقليدها ولا يمكن الحصول عليها بسهولة.	Garrick& Chan,2017:875	15
المعرفة غير المكتوبة المخزنة في عقل الأفراد والمستقرة والتي يحفظها العقل وتحتويها ذاكرة الأفراد وتحاول في فترات متباعدة أن تستذكرها عبر آليات التفكير .	Chen et al.,2018:2	16
هي المعرفة الذاتية والظرفية وتنفيذها يتطلب التداخل والتنسيق وبالتالي كلما كانت المعرفة ضمنية كلما كانت من الصعب تحويلها وتقسيمها.	Letmathe,2019:52	17
وهي المعرفة غير المرمزة وغير المكتوبة وهي أشبه ما تكون بالمعرفة الصامتة المكتسبة والمسجلة في العقل.	Saulais,2020:2	18

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات أعلاه

ومن خلال ما تقدم ترى الباحثة أن المعرفة الضمنية هي: المعرفة التي يصعب على الافراد تحويلها او تقاسمها فيما بينهم وتشتمل على ما يكمن في عقل الفرد، أي المهارات المعرفية، والمهارات التقنية، والمهارات الاجتماعية، وهي تلك المعرفة العميقة التي تأصلت على مستوى اللاوعي في داخل عقل فرد ما، وبالتالي ليس من السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد يغفل الفرد عن وجودها أو عن قيمتها، مثل المهارات اللازمة لكيفية إنجاز شخص ما لوظيفته، ومن

سمات المعرفة الضمنية، صعوبة التعبير عنها وتوثيقها وتعليمها واستفادة الآخرين في المنظمة منها.

ثانياً: أهمية المعرفة الضمنية:-

من أهم مقومات نجاح أي منظمة التميز بقدرتها على مواكبة أحدث المتغيرات التي يشهدها عصر الثورة التقنية والمعلوماتية، وذلك من خلال قدرتها على فهم متطلباتها المعرفية وتحديد مصادرها وتطوير عملية وتنمية القدرات لدى العاملين لديها، للقيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها (Gonzalez & Martins.,2017:249).

اذ أن المعرفة الضمنية هي ذاتية ووظيفية وتنفيذها يتطلب التداخل والتنسيق، وبالتالي كلما كانت المعرفة ضمنية، كلما كان من الصعب تحويلها وتقاسمها، وهو ما يجعل من عمليات الدراسة عنها والحصول عليها ونقلها وتخزينها وتبادلها صعباً وفي بعض الأحيان مستحيل التحقيق.

غالباً ما يكون العاملين غير مدركين للمعرفة التي يمتلكونها أو يكونون غير قادرين على التعبير عن شيء ما بالنسبة لهم بشكل طبيعي وواضح ، بغض النظر عن مؤهلاتهم ، نظراً لهذه الصعوبات تكثف المنظمات بشكل كبير بحثها عن طرائق لتعلم كيفية مشاركة المعرفة الضمنية ونقلها بين عاملهم وفرقهم ومنع فقدان هذه المعرفة من خلال دوران العاملين ، لأن هؤلاء الأفراد هم مصدر أساس للمعرفة الضمنية وهم مفتاح نجاح أي مبادرات لإدارة المعرفة (Martin,2017:4).

إذ تحتاج المنظمات إلى نظام مناسب لنقل المعرفة الضمنية ونظام الإدارة الفعال ، لضمان بقاء هذه المعرفة داخل المنظمة على الرغم من مغادرة الأفراد العاملين المرتبطين بالمنظمة، إذ تصبح أهمية المعرفة الضمنية حاسمة بالنسبة لبعض المناصب الرئيسية ، الذين يديرون الأنشطة اليومية ، خاصة عندما يتطلب الأمر اتخاذ قرارات حاسمة مع خبراتهم المعرفية (Muthuveloo et al.,2017:193).

إلى جانب ذلك ينشئ هؤلاء العاملين أيضا منصة اتصال جيدة مع الزبائن والموردين وأصحاب المصلحة الآخرين والتي تعتبر ضرورية لاستمرارية الأعمال، وبالتالي يصبح من الأهمية بالنسبة للمنظمات تنفيذ استراتيجيات لإدارة المعرفة الضمنية في الحفاظ على الأداء التنظيمي (Holste,2010:130).

وأشار (Pasher,2011:91) إلى أن المعرفة الضمنية لها تأثير على أداء المنظمات من خلال تعزيز أداء العاملين والقدرات التنظيمية. ويشير (Gaghman,2019:21) إلى أن المعرفة يمكن أن تكون أداة تنافسية حاسمة يمكنها دعم وتعزيز تكيف المنظمة والبقاء وتحسين الأداء بشكل كبير والدور الاستراتيجي لمصادر المعرفة لأنها يمكن أن توفر بشكل كبير ميزة تنافسية مميزة من خلال زيادة الأداء. كما أكد (Kurti,2011:10) على أن كفاءات العاملين وكيفية دمجهم في القدرات التنظيمية كانت دائما مفتاحا للأداء الاقتصادي الناجح، وكان المديرون الحكيمون دائما على معرفة بالحاجة إلى استخدام المعرفة الضمنية وتطويرها لصالح المنظمة وبحسب (Zack et al.,2009:2) فإن موارد المعرفة تحل محل الموارد الطبيعية ورأس المال والعمالة بعدها الموارد الاقتصادية الأساسية في الاقتصاد الجديد ، والتي يتم التعامل معها على أنها موارد فريدة وقيمة مرتبطة بالميزة التنافسية للمنظمة. وأصبحت المعرفة الضمنية أكثر علاقة باستدامة الأداء التنظيمي من رأس المال المادي التقليدي، كما تعد عاملاً بالغ الأهمية يؤثر على قدرة المنظمة على الاستمرار في المنافسة لما لها من دور أساس في الحفاظ على أداء المنظمات وتعزيزه (Pathirage,2007:116). كما تتحقق الأهداف التنظيمية من خلال الاستخدام الفاعل للمعرفة، لذلك من الضروري أن تركز المنظمات بشكل أكبر على إدارة المعرفة كأصل استراتيجي وعلى تشجيع تبادل المعرفة الضمنية (Gaghman,2020:36).

ويمكن تلخيص أهمية المعرفة الضمنية بالآتي:

- 1- من أجل تحقيق أداء منظمي متفوق ، تحتاج المنظمات إلى التركيز على معرفة العاملين، على وجه التحديد تعد المعرفة الضمنية أمراً بالغ الأهمية في تنفيذ وظائف العمل اليومية بفاعلية وكفاءة، وهذا في المقابل سيعزز أداء المنظمات (Bolisani&Bratianu,2018:1).
- 2- تعد المعرفة الضمنية المورد الرئيس للمنظمات ، والتي تلعب دوراً مهماً في واجهة المنظمة، إذ يقوم العمال بتطوير واستخدام هذه المعرفة الضمنية في الواجبات والأنشطة اليومية، هذه الواجبات هي الجوانب الأساسية لعمليات التصنيع الفعالة (Paulius,2019:13).
- 3- تعد المعرفة الضمنية المورد المتميز والأساس لأي منظمة للحفاظ على ميزتها التنافسية ، وهذا يدعو إلى الحاجة إلى فهم أهمية إدارة المعرفة والتركيز عليها وخاصة المعرفة الضمنية لتحسين الأداء التنظيمي (Ahmady et al.,2016:387).
- 4- تلعب المعرفة الضمنية دوراً حيوياً في تحقيق الكفاءة والفاعلية في العمليات التنظيمية، ومع ذلك فإن الطريقة الأنسب لإدارة المعرفة تظل مسألة صعبة من الضروري معالجتها ، خاصة مع المهمة الصعبة المتمثلة في الاحتفاظ بالمعرفة ذات العلاقة خاصة تلك المعرفة الضمنية (Martin,2017:4).
- 5- أن المعرفة الضمنية بعدها داخلية بطبيعتها ويصعب نسبياً ترميزها واستخراجها ، لا تقتصر فقط على ضرورة اكتشافها واستخراجها والتقاطها ، بل ينبغي نشرها بشكل خلاق حتى يمكن استخدام هذه المعرفة المشتركة بكفاءة لتوسيع قاعدة إدارة المعرفة (Gonzalez &Martins.,2017:249).

ثالثاً: العوامل المؤثرة في تشارك المعرفة الضمنية: -

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر وتحد من قدرة المنظمة على تشارك المعرفة الضمنية مع العاملين وبالعكس (Bai&Li,2019:1151)، وبالتالي فإن هذه العوامل يمكن ايجازها في النقاط الآتي:

1- تشارك الموضوع: -

يشمل تشارك الموضوع بشكل أساس مالك المعرفة ومنتلقي المعرفة، إذ يتم تشارك المعرفة الضمنية في نهاية الأمر من قبل مالك المعرفة ومنتلقي المعرفة بأي شكل من الأشكال ، لذلك يلعب المالك ومنتلقي دوراً حاسماً في عملية التشارك، كما أن الأمن النفسي هو شرط مسبق هام لتشارك المعرفة، إذ سيكون لثقة الأفراد في المعرفة المخزنة تأثير معين على العلاقة بين الاثنين، فكلما ارتفعت درجة الثقة قلت أهمية الأمن النفسي لتعزيز تشارك المعرفة (Alony et al.,2007:2).

كما أن الدوافع التي تؤثر على سلوك تشارك المعرفة لدى الأفراد تشمل بشكل أساس دافع الإنجاز وتحفيز الاهتمام، ومن بينها دافع الإنجاز له التأثير الأكثر أهمية ، يليه دافع الاهتمام، كما أن تأثير تشارك المعرفة الذي حصل عليه الأعضاء هو نتيجة التفاعل بين الأعضاء والأعضاء الآخرين في الفريق، إذ يتكون التفاعل الديناميكي بين الأعضاء من اتصال الأعضاء ، والعلاقة الشخصية بين الأعضاء والقوة المتماسكة الشاملة للفريق (Koskinen,2003:282). وبيبين (Bai&Li,2019:1151) إلى أنه في عملية التشارك تؤثر الثقة والقيمة والعلاقة الشخصية ودوافع التشارك والحالة العقلية لأصحاب المعرفة ومنتلقي المعرفة على نجاح أو فشل التشارك.

2- خصائص المعرفة الضمنية: -

تتسم المعرفة الضمنية بمجموعة من السمات المهمة والخصائص المميزه لها، إذ أن خصائص المعرفة الضمنية تشمل بشكل أساس الجوانب التالية (Bai&Li,2019:1151) ؛
:(Rahman et al.,2018:2)

أ-يختلف استخدام المنتجات المعرفية عن استخدام المنتجات العامة الأخرى ، والاستخدام والاستهلاك المتكرر لمصادر المعرفة الضمنية، فهو لا يقلل فقط من فقدان المعرفة، ولكنه يضيف قيمة للمعرفة أيضا.

ب- يصعب على منتجي المنتجات المعرفية أن يأخذوا ثمار الابتكار المعرفي، إذا لم يكشف مبتكرو المعرفة عن الابتكارات ، فلن يتم التعرف على ابتكاراتهم المعرفية ، وبالتالي سيضيع معنى إنتاج المعرفة والابتكار.

ت- منتجات المعرفة لها عوامل خارجية قوية، والفوائد الاجتماعية للمعرفة أعلى من الفوائد التي تجلبها المنتجات المعرفية للمنتجين.

ث- معاملات الملكية الفكرية هي معاملات في حالة المعلومات غير المتماثلة ، كما أن المعرفة الضمنية يصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها والتواصل، وتأتي من الممارسة والتشارك في مواقف محددة، وهو يتألف من عوامل معرفية مثل البنية المعرفية والمعتقدات والآراء وعوامل المهارة ، بما في ذلك المهارات ومعرفة كيفية استخدامها في سياق معين.

3- بيئة التشارك:-

وتتضمن بيئة التشارك بشكل أساس عدة عوامل مثل ثقافة الشركة ونظام الحوافز والعلاقة الشخصية، كما أن بيئة التشارك الجيدة تعمل على تعزيز نجاح أنشطة التشارك إلى حد معين، وينبغي على المنظمات الانتباه إلى تأثير عوامل البيئة التنظيمية (Rahman et

2:2018, al.). هناك عدد من العقبات التي تؤثر على أنشطة تشارك المعرفة، وهذه العقبات

تتمثل بالآتي (Bai&Li,2019:1151):-

أ- الافتقار إلى مناخ ثقافي جيد.

ب- عدم وجود علاقة شخصية من الثقة المتبادلة.

ت- آلية الحوافز غير الكاملة.

ث- الأثر السلبي لحماية الملكية الفكرية.

رابعاً: نماذج المعرفة الضمنية:-

يمكن تفسير المعرفة الضمنية من خلال عدة نماذج، وما تيسر الحصول عليه ما يلي:

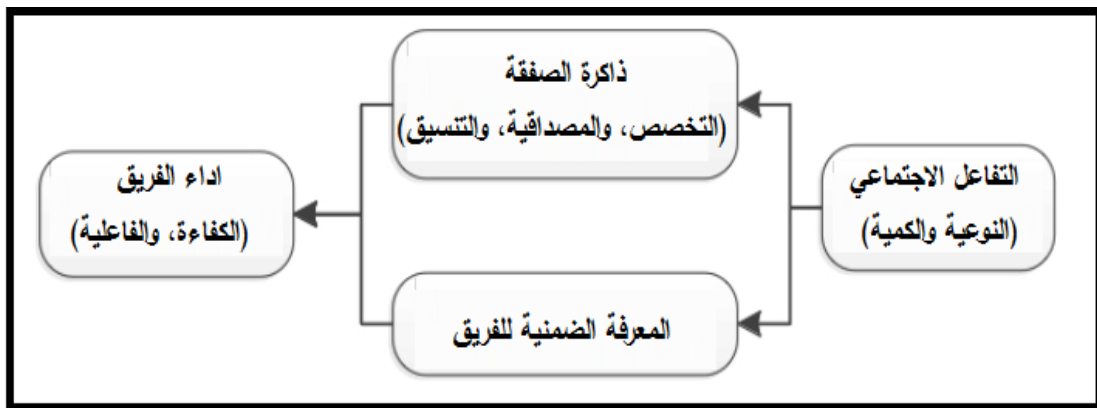
(1) انموذج (Ryan& O'Connor,2013)

يسهم هذا الانموذج في قياس دور المعرفة الضمنية كمتغير وسيط بين التفاعل الاجتماعي

أداء الفريق، إذ يفرض الانموذج أن المعرفة الضمنية أسهمت بشكل كبير في تعزيز وتحسين

أداء الفرق من خلال تحسين كفاءة وفاعلية العاملين داخل هذه الفرق، وكما في الشكل (2)

(Ryan& O'Connor,2013:1-9).

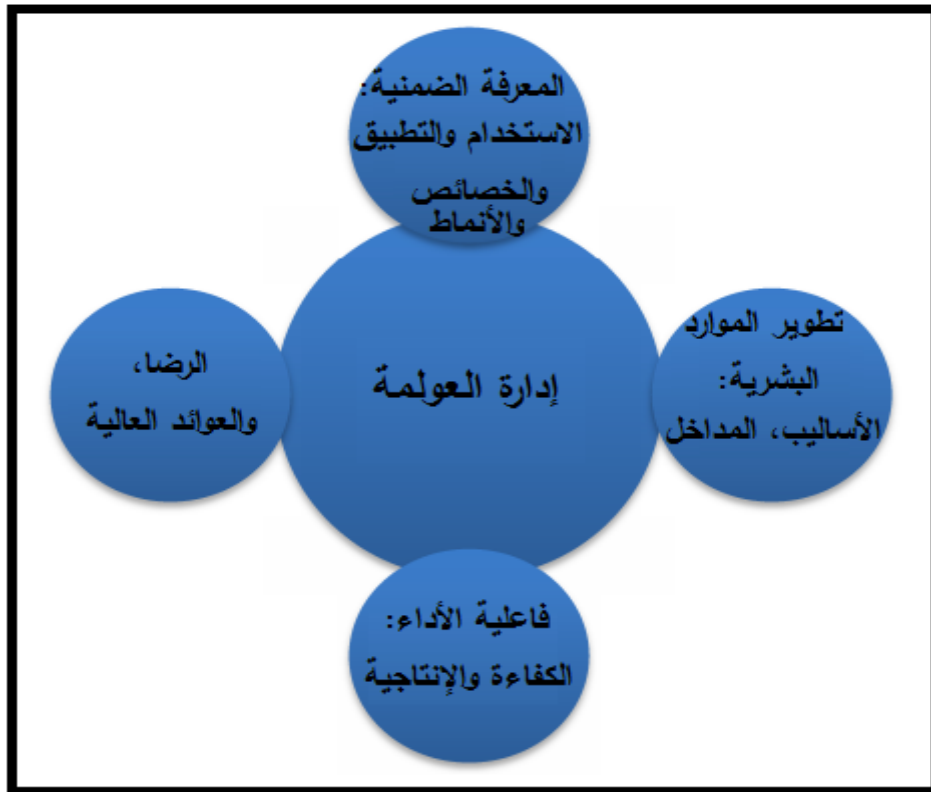


الشكل (2) انموذج المعرفة الضمنية وفقاً لـ (Ryan& O'Connor,2013)

Source: Ryan, S., & O'Connor, R. V. (2013). Acquiring and sharing tacit knowledge in software development teams: An empirical study. Information and Software Technology, 55(9), p9.

(2) انموذج (Alsaleh,2014)

يهدف هذا الانموذج إلى قياس دور إدارة العولمة في المعرفة الضمنية المتمثلة بـ (استخدام المعرفة الضمنية، وتطبيق المعرفة الضمنية، وخصائص المعرفة الضمنية، وانماط المعرفة الضمنية)، إذ يفترض هذا الانموذج أن المعرفة الضمنية لها دور مهم في التأثير على تطوير الموارد البشرية وتحقيق فاعلية أداء عالية ورضا عالي لدى العاملين، وكما في الشكل (3) (Alsaleh,2014:8-14).

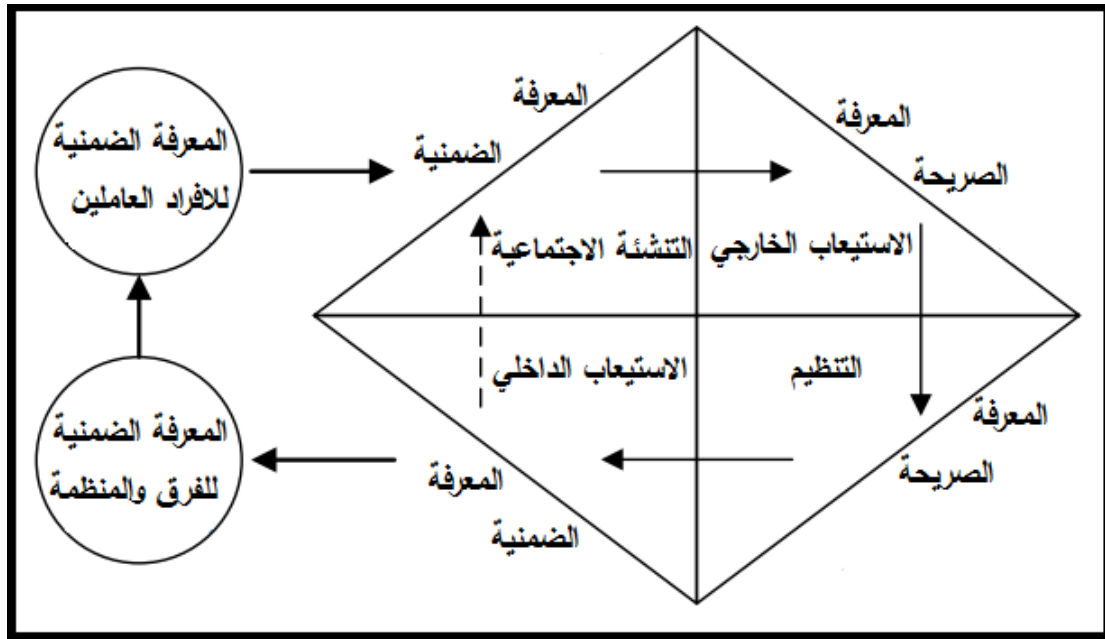


الشكل (3) انموذج المعرفة الضمنية وفقا لـ (Alsaleh,2014)

Source: Alsaleh, A.2014, Globalized Management and Tacit Knowledge Role in Human Resources Development, "Franchise Companies as an Empirical Study". Information and Knowledge Management, Vol.4, No.11. p14.

(3) نموذج (Jin-Feng et al.,2017)

يهتم هذا النموذج بدراسة تأثير المعرفة الضمنية (للأفراد العاملين، وفرق العمل، والمنظمة) التنشئة الاجتماعية ثم الاستيعاب الخارجي ثم التنظيم ثم الاستيعاب الداخلي، إذ يفرض النموذج أن المعرفة الضمنية هي عنصر القيمة الأساس للمنظمات من أجل ضمان الحصول على المزايا التنافسية في اقتصاد المعرفة. بدءًا من العاملين في داخل المنظمة ثم المهارات التقنية مثل المهارات العملية، ومن ثم المهارات المعرفية من المعرفة الضمنية مثل الخبرة والمعرفة ككائن، وبالتالي فإن مثل هذا النظام يجعل المعرفة الضمنية للعاملين الداخليين في المنظمة مشتركة ويجعل المعرفة المشتركة واضحة ويجعل المعرفة الصريحة في الموجودات متميزة، وكما في الشكل (4) (Jin-Feng et al.,2017:289-293).

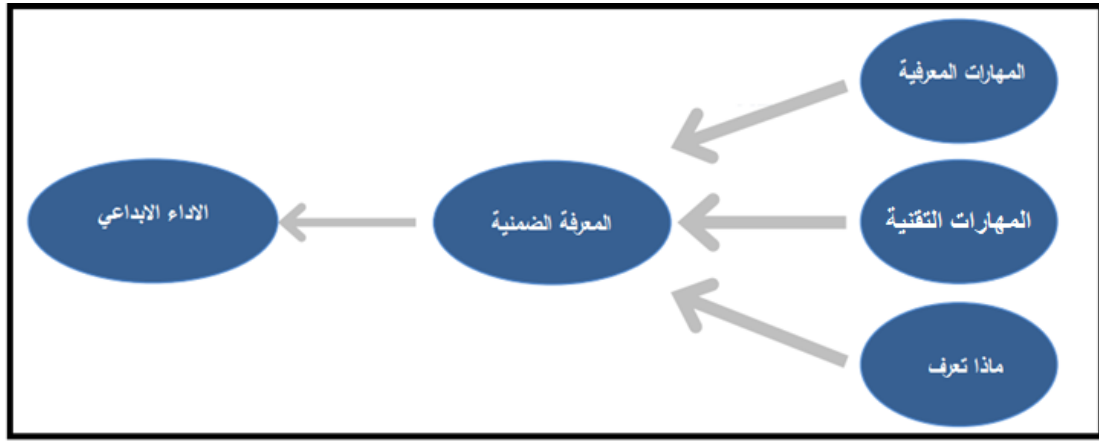


الشكل (4) نموذج المعرفة الضمنية وفقا لـ (Jin-Feng et al.,2017)

Source: Jin-Feng, W., Ming-Yan, C., Li-Jie, F., & Jun-Ju, Y. (2017). The construction of enterprise tacit knowledge sharing stimulation system oriented to employee individual. Procedia engineering, 174, p293.

(4) انموذج (Jisr& Maamari,2017)

يكشف هذا الانموذج عن دور المعرفة الضمنية بأبعادها (المهارات المعرفية، والمهارات التقنية، وماذا تعرف) في الأداء الأبداعي للمنظمة، إذ يفرض الانموذج أن المعرفة الضمنية تسهم في تحسين الأداء الأبداعي لمنظمات الاعمال من خلال تعزيز امكاناتها في استثمار مهاراتها المعرفية والتقنية والاجتماعية، وكما في الشكل (5) (Jisr& Maamari,2017:72-). (74).



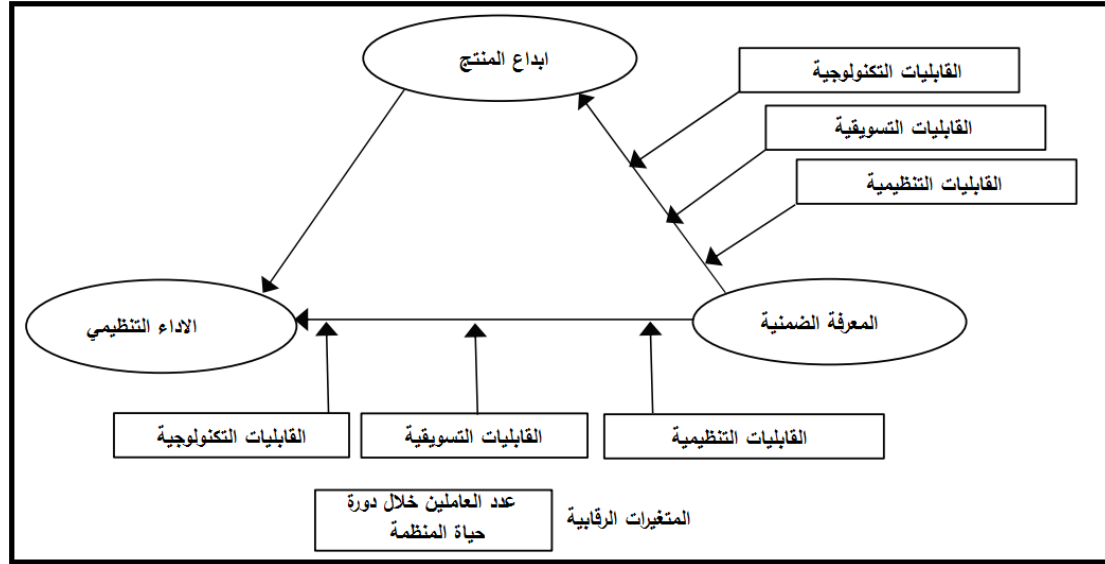
الشكل (5) انموذج المعرفة الضمنية وفقا لـ (Jisr& Maamari,2017)

Source: Jisr, R. E., & Maamari, B. E. (2017). Effectuation: exploring a third dimension to tacit knowledge. Knowledge and Process Management, 24(1), p74.

(5) انموذج (López-Cabarcos et al.,2019)

أن الغرض من هذا النموذج هي قياس تأثير المعرفة الضمنية المتمثلة بـ (القابليات التقنية، والقابليات التسويقية، والقابليات التنظيمية) في الأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط لأبداع المنتج، وفرض النموذج أن هناك علاقة ايجابية بين المعرفة الضمنية وأداء المنظمة، فضلا عن

وجود علاقة ايجابية بين المعرفة الضمنية وأبداع المنتج، فضلاً عن الدور الوسيط لأبداع المنتج يؤثر تأثير جزئي في على الأداء التنظيمي، وكما في الشكل (6) (López-Cabarcos et al., 2019:330-335).



الشكل (6) انموذج المعرفة الضمنية وفقاً لـ (Cabarcos et al., 2019)

Source: López-Cabarcos, M. Á., Srinivasan, S., Göttling-Oliveira-Monteiro, S., & Vázquez-Rodríguez, P. (2019). Tacit knowledge and firm performance relationship. The role of product innovation and the firm level capabilities. Journal of Business Economics and Management, 20(2), p335.

خامساً: أبعاد المعرفة الضمنية:-

ترتبط المعرفة الضمنية بالمهارات الفردية التي يمكن من خلالها تعزيز مهارات وحدهس ومعرفة العاملين داخل المنظمة (Kothari et al., 2012:2)، إذ تمثل المهارات أداء عمل معين يتطلب نشاطاً ذهنياً بدقة وسرعة، فضلاً عن سهولة والدقة في أداء عمل من الأعمال بدرجة من السرعة والإتقان مع الاقتصاد في الجهد المبذول، وبأقل وقت ممكن عن طريق الفهم، فالمهارة هي نظام

متناسق مع النشاط الذي يستهدف تحقيق هدف معين، وتصبح المهارة اجتماعية عندما يتفاعل فرد مع آخر، ويقوم بنشاط اجتماعي يتطلب مهارة ليوائم بين ما يقوم به الفرد الآخر وبين ما يفعله هو، وليصح مسار نشاطه ليحقق بذلك هذه الموازنة (Li et al.,2019:227). أي بعبارة أخرى تمثل المهارات الضمنية التي يمتلكها الأفراد عنصر اساس في كل منظمة كونها المرتكز الأساس الذي يمكن من خلاله تحقيق التميز في المنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة، وعادة ما تتعكس هذه المهارات على شكل مهارات معرفية تسهم في بناء وعي واضح لدى العاملين من أجل خلق الابتكار والأبداع في العمليات الداخلية للمنظمة، ومهارات تقنية والتي تتعكس في الفن الذي يتم به استعمال الادوات والالات والمعدات الموجودة داخل المنظمة والاستفادة منها إلى اقصى حد ممكن، واخيرا تنعكس المهارات على شكل مهارات اجتماعية تسهم في بناء علاقات ايجابية مع باقي زملاء المنظمة، وعليه يمكن قياس المعرفة الضمنية من خلال ثلاثة أبعاد (المهارات المعرفية، والمهارات التقنية، المهارات الاجتماعية) والتي سيتم الاعتماد عليها في دراستنا الحالية أي أن التركيز سيكون على مهارات المعرفة الضمنية (Insch et al.,2008:562 ; Jisr& Maamari,2017:73 ; Haron& Alias,2005:15 ; Polanyi,1966:6) هي:

1) المهارات المعرفية:-

ترتبط المعرفة الضمنية ارتباطا وثيقا بمفهوم المهارات المعرفية، وغالبا ما يطلق عليها بالخبرة المعرفية كونها تُكتسب من خلال الخبرة العملية والملاحظة في عدة سياقات مختلفة (Insch et al.,2008:562). وأدعى (Haron& Alias,2005:13) أن المهارات المعرفية تسهم في تعزيز كفاءة وفاعلية المنظمة على النقاط ومشاركة المعرفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

ويرى (Shajera& Ahmed,2015:88) أن المهارات المعرفية تشير إلى القابلية على استثمار البنى التحتية لإدارة المعرفة (التكنولوجيا، والهيكل، والثقافة، والاستحواد، والتطبيق، والتحول، والحماية) من أجل تحسين قابلية المنظمة في خلق ميزة تنافسية مستدامة.

فالمهارات المعرفية تعمل على تحسين قابلية المنظمة على اكتساب ومشاركة ونشر المعرفة من خلال البنى التحتية لإدارة المعرفة وقابليات العملية التنظيمية (Hussain et al.,2011:8971). وتوصل (مزهر،2020: 26) إلى أن المهارات المعرفية تتمثل الموجودات غير الملموسة في المنظمة والتي يمكن استخدامها لايجاد القيمة عن طريق تحويلها إلى عمليات جديدة وسلع وخدمات يمكن استعمالها كسلاح تنافسي من قبل المنظمة في عملية التطوير الأبداعي والاستراتيجي والمحافظة على البقاء والاستمرار. وأشار (AL-ARIMI et al.,2016:396) إلى أن المهارات المعرفية تمثل وسيلة للمحافظة على أداء المنظمة وتحسينه من خلال استثمار قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة وعملية إدارة المعرفة في ذلك.

ومما تقدم اعلاه يمكن تعريف المهارات المعرفية بأنها توليفة من القابليات الهادفة الى تعزيز وتنمية قدرة المنظمة على خلق ميزة تنافسية مستدامة وذلك من خلال كفاءة المنظمة في دعم عمليات التقاط ومشاركة المعرفة بين العاملين لضمان ديمومة واستمرارية المنظمة.

(2) المهارات التقنية:-

من أجل تحقيق النجاح يحتاج العاملين إلى المهارات التقنية من أجل تحقيق الأداء المطلوب لمهمة معينة، فغالبا ما يتم المحافظة على هذه المهارات من خلال الإحداث المعرفية والتي ترتبط بشكل مباشر بالعمليات والممارسات والطرائق التي تؤدي إلى تحسين مهارات الأفراد التقنية (Insch et al.,2008:566)، وبين (Neyazi,2016:153) أن المهارات التقنية تمثل

المعرفة العملية او المنهجية الخاصة بالصناعة والانماط المختلفة للبرامج والاجهزة. وبدورة اشار (Polanyi,1966:6) أن المهارات التقنية تمثل نوع من المهارات الشخصية غير الرسمية.

المهارات التقنية تمثل القدرة على أداء أي وظيفة تكنولوجيا أو نشاط ذي علاقة داخل المنظمة بما في ذلك القدرة على تطوير منتجات وعمليات جديدة وتشغيل المنظمة بفاعلية (Ortega,2010:1274). ويرى (González,2015:1265) أن المهارات التقنية تشير إلى القدرة على الاستفادة الفاعلة من المعرفة التقنية لاستيعابها واستخدام التكنولوجيات الحالية وتكييفها وتغييرها ، وكذلك القدرة على إنشاء تكنولوجيات جديدة وتطوير منتجات وعمليات جديدة استجابة للتغيرات في البيئة الاقتصادية.

فالمهارات التقنية تعمل على تيسير عمليات المنظمة من خلال تعزيز قدرة العاملين على انجاز المهام المطلوبة (Tzokas et al.,2015:3). كما أنها توفر معلومات متخصصة لكافة مجالات العمل والقطاعات، وتساعد في اتخاذ القرارات الجيدة في الوقت المناسب، مما ينعكس على أداء العاملين والأهداف التي يراد تحقيقها (Wilden& Gudergan,2015:185).

ومما تقدم اعلاه يمكن تعريف المهارات التقنية بأنها المعرفة العملية الخاصة بالصناعة والانماط المختلفة للبرامج والأجهزة والتي تعد وسيلة لضمان تحسين اداء العاملين وتحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة الى الوصول اليها على الامد البعيد.

3) المهارات الاجتماعية:-

تمارس المهارات الاجتماعية دور مهم في منظمات الاعمال كونها تمثل اداة لإدارة المعرفة والتعاون من أجل الحد من التهديدات التي تقف دون تطور المنظمة (Adolphs,2009:693)، فالمهارات الاجتماعية تتيح التعاون التفاعلي وإدارة المحتوى والتواصل مع الآخرين، الأمر الذي

يدعم رغبة الأفراد في تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة، كما أن المهارات الاجتماعية تسهم في تطوير قدرة الأفراد على استخدام مختلف التقنيات من خلال ضمان تحقيق التعاون بين مختلف الجهات الفاعلة داخل المنظمة (Zhang et al.,2017:3).

إذ أن المهارات الاجتماعية تسهم في تحسين الأداء المعرفي الخاص بالمنظمة، فالأساس الذي يقف وراء المهارات الاجتماعية يتمثل في العلاقات والروابط داخل مجموعة معينة (DeJesus,2018:12). ويرى (Chatterjee,2017:1) أن أحد الجوانب الرئيسة للمهارات الاجتماعية هو فهم كيفية بنائها من خلال مراقبة كيفية عمل الأفراد داخل المنظمة والأسهام في خلق الرؤية القيمة التكيفية المتميزة لامتلاك القدرة على إنشاء نماذج صالحة وموثوقة وتعديلها. وبين (ابو منصور،2011: 24) أن أهمية المهارات الاجتماعية تتبع من كونها:

أ) المهارات الاجتماعية ضرورة ملحة للقدرة على بناء وإدارة العلاقات الاجتماعية وإدارة علاقات العمل بصورة فاعلة.

ب) المهارات الاجتماعية ضرورية ومفيدة كأسلوب في التصرف السليم في المواقف المختلفة.

ت) لا شك أنها تجنب الأفراد حدوث صراعات وأن حدثت تمكنوا من حلها بصورة فاعلة .

ث) تسهل المهارات الاجتماعية المرتفعة على الأفراد أيضا إدارة علاقات العمل سواء مع الزملاء أو الرؤساء أو المرؤوسين بطريقة أفضل.

ومما تقدم اعلاه يمكن تعريف المهارات الاجتماعية بأنها محصلة لبناء علاقات ايجابية وظرفيه هادفة الى حل ومعالجة الصراعات والحد منها واستثمار قدرات العاملين على التعاون في المشاركة باتخاذ قرارات تصب في مصلحة المنظمة.

المبحث الثاني النجاح الاستراتيجي

توطئة

يُعد موضوع النجاح الاستراتيجي من الموضوعات المهمة في الفكر الإداري، والتي تسعى منظمات الاعمال إلى تعزيز قابلياتها من أجل الحد من العقبات التي تقف حيلولة دون تطورها واستمرارها وبقائها لاطول فترة في عالم الاعمال، وبالتالي يتمثل التحدي الرئيس امام المنظمات هو تحديد العملية التي يمكن تتبعها من أجل تعزيز قدرتها على امتلاك مدراء قادرين على الوقوف في وجه التهديدات والحد منها واستثمار الفرص المتاحة قدر الامكان، الأمر الذي يمكن من خلاله ضمان تحقيق التحسين المستمر للمنظمة وتطورها.

أولاً: مفهوم النجاح الاستراتيجي: -

يمثل النجاح الاستراتيجي مطلباً رئيساً تسعى المنظمات لتحقيقه من أجل ضمان المحافظة على ديمومتها واستدامتها في بيئة الاعمال المضطربة، فضلاً عن قيام المنظمات بالدراسة عن شتى السبل والوسائل من أجل تحقيق هذا النجاح، الأمر الذي يسهم في تمكين العاملين لتطوير قدراتهم لتحقيق النجاح الاستراتيجي (Abuzaid,2018:641). أي بعبارة اخرى أن النجاح الاستراتيجي يسهم في بناء المنظمة من خلال تحفيزها على استثمار مقدراتها من تعزيز أدوارها وعملياتها بالشكل الذي يسهم في تحسين ادائها بشكل عام، ويشير الجدول(9) إلى اراء بعض الباحثين لمفهوم النجاح الاستراتيجي.

الجدول (9) مفهوم النجاح الاستراتيجي وفق آراء بعض الباحثين

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
1	Frank,2012:2	القدرة على استخدام الموارد والجهود واستثمارها بشكل أفضل من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
2	Hjelmbrekke& Klakegg,2013:269	الطريقة التي يمكن من خلالها للمنظمة التميز في خططها من أجل ضمان تحقيق أهدافها.
3	Ibraimi,2014:124	القدرة على تطوير مهارات ومواهب ومعرفة العاملين من أجل الوفاء بالمسؤوليات الأساس للمنظمة.
4	Popovič et al.,2014:270	غاية تستعملها المنظمة من أجل تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية بشكل أفضل.
5	Kesenwa et al.,2015:4	غاية تنتهجها المنظمة من أجل إحداث تغييرات دورية وجذرية على أداءها الداخلي والخارجي.
6	Levenson,2015:3	المرتكز الأساس الذي يمكن من خلاله للمنظمة تحقيق التوازن الصحيح بين الأولويات التنافسية الخاصة بها.
7	Hamilton& Kwon,2016:2211	مدى قدرة المنظمة على التواصل والأنسجام مع العاملين لديها من أجل ضمان تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

مزيج من المقدرات والاساليب والاجراءات الاستراتيجية الموجهة نحو تعظيم قيمة المنظمة.	Ogrean,2016:97	8
عملية تستثمرها المنظمة من أجل تحسين قابليات المديرين ومعالجة المشاكل.	Romanowska,2016:13	9
المدخل المتبع من قبل المنظمة والمتسم بالافكار الابداعية المتجددة والهادف إلى البقاء والتكيف والنمو في ظل الصراع التنافسي الشديد.	Zaitseva et al.,2016:5	10
التنفيذ الاستراتيجي الصحيح للخطط التي تضعها المنظمة بشكل يسهم في تحقيق اكبر مردود لها.	Khedrali& Nematian,2017:984	11
قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال التنفيذ الناجح للخطط وهذا ما يضمن لها البقاء والتكيف مع التغييرات البيئية والضعغوط التنافسية في اعمالها وادامة ذلك لتحقيق تطلعاتها بعيدة الامد.	ياسين ودأنوك،2018: 223	12
المدى الذي تستطيع من خلاله المنظمة معالجة نقاط الضعف التي تعاني منها وتحقيق التميز على المنافسين.	Obwatho,2019:5	13
صياغة رؤية استراتيجية موجزة وواضحة مع الالتزام باتباع ثقافة تحفيزية ناجحة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، وفاعلية والابتعاد عن الروتينية وفسح المجال	حسن والشبخلي،2020: 4	14

للكوادر المبدعة والمفكرة لضمان التنفيذ الفاعل لتلك الأهداف.		
مدى قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ضوء الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.	Kayikci,2020:1	15
مورد اساس للاتصال مع العاملين والتركيز على المنافسة من أجل ضمان الحصول على حصة سوقية اكبر.	Lan,2020:82	16

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات السابقة
ومما تقدم أعلاه يمكن القول أن النجاح الاستراتيجي يشير إلى مدى قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو من أجل إحداث تغييرات دورية تسهم في تحقيق الأهداف والنجاح المستمر لعملياتها الداخلية والخارجية.

ثانياً: أهمية النجاح الاستراتيجي:-

يعد النجاح الاستراتيجي من أهم أسباب بقاء واستمرار المنظمات، وعليه فإن المنظمات بكافة أنواعها تحرص على توفير، وتحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي، إذ أحتل مفهوم النجاح الاستراتيجي مكانة مهمة في الدراسات والبحوث كونه أسهم في تطوير الفكر التنظيمي من خلال تحسين كفاءة وفاعلية المنظمة، الأمر الذي أسهم في تحسين قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والتطور من أجل تحقيق أهدافها (Sadq et al.,2020:3097)، فالنجاح الاستراتيجي يسهم في تحقيق نتائج النشاط للعاملين والمالكين، والزبائن مع جميع أصحاب المصلحة من منظور البيئة الخارجية العامة والخاصة، أما من منظور البيئة الداخلية فإنه يسهم في تحسين القدرة على مواجهة الفشل التنظيمي، وتعزيز القدرة على تحدي الصعوبات، وتطوير البيئة الداخلية

للمنظمة، فضلاً عن دعم التطوير من خلال توفير الأموال اللازمة لشراء المعدات اللازمة والمتقدمة، ومواكبة التطورات التكنولوجية السريعة، والقدرة على تطوير البرامج التدريبية مع اعتماد نظام حوافز عادل ومشجع لاكتساب مهارات وخبرات جديدة وتطويرها (Ahmed et al., 2020:1186)، وبالتالي تكمن أهمية النجاح الاستراتيجي في النقاط الآتية (4:2020، حسن والشيخلي ; 2012:244; McCann & McCarren):

1. تحقيق الميزة التنافسية.
2. تهيئة مناخ مناسب من الثقة والتعامل الاخلاقي الذي يبعد احتمال زيادة شكاوى العاملين ضد المنظمة.
3. رفع مستوى أداء العاملين، واستثمار قدراتهم وامكاناتهم، وبما يساعدهم على التقدم والتطور.
4. تقييم برامج وسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم مؤشرات للحكم على دقة هذا السياسات والبرامج والخطط.
5. مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة
6. تعزيز المجال المعرفي للمنظمة من خلال تطوير السلوكيات الاجتماعية والجماعية لها (Andrious et al., 2020:2).
7. تطوير قابليات المنظمة المحاسبية (Hla & Teru, 2015:976).
8. تحفيز العاملين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم المعرفية الخاصة بهم (Lisa et al., 2015:37).

ثالثاً: عناصر النجاح الاستراتيجي

يمكن للمنظمة تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال تحقيق خلق رؤية استراتيجية مناسبة تعمل على تحسين مكانتها بين منظمات الاعمال (جاسم، 2018: 157)، فعناصر النجاح الاستراتيجي تسهم في تعزيز وتحسين مقدرات الموارد البشرية من خلال الوقوف في وجه التهديدات المتمثلة

بشدة المنافسة والتي تقف حيلولة دون تطور المنظمة، ومن جانب آخر تضيف هذه العناصر اهمية عالية على المنظمة من خلال منح المنظمة الطابع الاستراتيجي ودمجها بالقدرات التنافسية لوحدات المنظمة، وبالتالي في نهاية الأمر تعمل عناصر النجاح الاستراتيجي على خلق مدخل استراتيجي شامل يعمل على تحقيق النجاح المتواصل لمنظمات الاعمال من خلال تحسين أداء الأفراد العاملين وتطوير معرفتهم وخبراتهم بالمهام الموكلة اليهم. والجدول (10) يوضح عناصر النجاح الاستراتيجي.

الجدول (10) عناصر النجاح الاستراتيجي

الميزة التنافسية	التفكير الاستراتيجي	ولاء الزبون	رضا الزبون	الرؤية الاستراتيجية	التخطيط الاستراتيجي	شدة المنافسة	التميز التنظيمي	مقدرات الموارد البشرية	الباحث والسنة	ت
			*						Kaplan,2001	1
								*	Armstrong,2006	2
	*								Dhliwayo&Van Vuuren,2007	3
	*								Haines,2007	4
*									Ambrosini&Bowman, 2009	5
							*		Antony&Bahattacharyya,2010	6
		*							Siddiqi,2011	7
							*		Abdullah&Sentosa,2011	8
							*		Al-Swidi & Mahmood, 2011	9
	*								Ridgley,2012	10
		*							Prentice,2013	11
								*	Dullayaphut & Untachai ,2013	12
*									احمد،2015	13
								*	Sheikhy et al.,2015	14
						*			Jeffrey,2016	15
						*			Bashir& Verma, 2017	16
					*				Al Shobaki et al.,2017	17
				*					محمد وخلف،2017	18
					*				Esfahani et al.,2018	19
				*					محل والتكريتي،2018	20
					*				George et al.,2019	21

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات السابقة.

يتكون النجاح الاستراتيجي من عدة عناصر تسهم في تعزيز الواقع الاستراتيجي للمنظمة من خلال تعزيز قدرة المنظمة في إدارة فاعليتها من أجل توظيف مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فالنجاح الاستراتيجي يسهم في تحسين قابليات المنظمة على استثمار الموارد الاقتصادية والتنظيمية التي تستعملها المنظمة من أجل تحسين أداءها والمحافظة عليه من خلال تحقيق ميزة تنافسية، وتطوير تفكير استراتيجي عالٍ، والسعي إلى اكتساب رضا وولاء الزبون، وهذا ما تم عكسه في الشكل (7).



الشكل (7) عناصر النجاح الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على المصادر الواردة في الجدول (12)

بعد بيان عناصر النجاح الاستراتيجي والمتمثلة في الجدول والشكل أعلاه سوف يتم توضيحها بشكل تفصيلي في الآتي:

1) الميزة التنافسية:-

تمثل الميزة التنافسية بأنها تلك الميزة التي تمتلكها المنظمات من خلال امتلاكها مورد استراتيجي (29: 2009, Ambrosini&Bowman)، ويرى (احمد، 2015: 13) الميزة التنافسية بأنها حصول المنظمة على موارد ومهارات وعلاقات تتيح له تقديم خدمات تنظيمية ذات قيمة تتفوق على ما تقدمه المنظمات المنافسة الأخرى، وتتمثل هذه القيمة في تقديم خدمات تتسم بالتميز سواء في الجودة أو السعر أو التوقيت، مما يضعه في وضع أفضل من منافسيه في ما يتعلق بالاستجابة السريعة لحاجات العملاء، وتحقيق رضاهم وكسب ولائهم فضلاً عن نمو الحصة السوقية.

(2) التفكير الاستراتيجي:-

أن إطار التفكير الاستراتيجي هو سلسلة من الأدوات التحليلية القوية التي تمكننا من فهم عالم معقد ويمكن أن نغير طريقة تفكيرنا وسلوكنا والتفاعل مع الآخرين، هذه هي نفس الأدوات التي تعلم كلا من عاملي استراتيجية الشركة ووحدات الاعمال في تحقيق وتطوير السيناريو والاختيار الاستراتيجي، والتنفيذ التكتيكي (Ridgley,2012:1-7). ويرى (Dhliwayo&Van Vuuren,2007:126) أن التفكير الاستراتيجي هو طريقة لحل المشكلات التي تجمع بين المقاربات العقلانية والمقاربة مع عمليات التفكير الأبداعية والمتباعدة ومتداخلة مع عمليات العمل المستمرة.

وتوصل (DiVanna&Austin,2004:6) إلى أن أن التفكير الاستراتيجي لا يتعلق فقط بالمنظمات الكبيرة (سواء كآنت مملوكة للمساهمين أو الحكومة أو خيرية ليست من أجل الربح مثلاً)، ولكن أيضاً للشركات الصغيرة والمتناهية الصغر والعاملين لحسابهم الخاص، ولعل الأهم من ذلك، أن التفكير الاستراتيجي ينطبق أيضاً على تخطيط وصياغة حياتنا الفردية والشخصية

والخاصة والعائلية ، وكذلك حياتنا العملية، وتوصل (Liedtka,1998:121) إلى أن التفكير الاستراتيجي يستخدم للإشارة إلى كل التفكير في الاستراتيجية، فضلاً عن كون التفكير الاستراتيجي يمتد إلى كل من صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات من قبل قادة الأعمال والأداء الاستراتيجي للمشروع الكلي، ويشمل التحليل الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والتنظيم والسيطرة وحتى القيادة الاستراتيجية، لذلك فإن التفكير الاستراتيجي يغطي أساساً كل تلك السمات التي يمكن تصنيفها على أنها "استراتيجية" وبنفس السياق يرى (Haines,2007:1) أن التغيير الاستراتيجي هو طريقة تفكير أوسع وأكثر أبداعاً على أساس يومي حول الأهداف العامة لعملك وفريقك ومؤسستك. وهو موجه على المدى الأطول بمنظور أكثر شمولية ونظرية للبيئة الخاصة بك.

(3) ولاء الزبون:-

ويشير إلى الالتزام الصادق من قبل الزبون لاعادة شراء الخدمة المقدمة في المستقبل على الرغم من التأثيرات الموقفية والجهود التسويقية المبذولة والهادفة إلى تأثير في السلوك الشرائي للزبون (الكمري وسعود،2018: 223)، وأشار (Siddiqi,2011:17) إلى أن ولاء الزبون يتميز بكون تكلفة خدمة الزبائن المخلصين تكون اقل من الزبائن الجدد، الأمر الذي يؤدي إلى أن الزبائن المخلصين سوف يدفعون تكلفة اعلى مجموعة من المنتجات (Prentice,2013:49)، وهذا بدوره يؤدي إلى أن نظرة الشركة تجاه هؤلاء الزبائن المخلصين سوف تكون مختلفة وتعاملهم كزبائن تسويقيين خاصين بها، ويستعلم (Quach et al,2016:105) أن ولاء الزبون يتمخض بمجموعة من الجوانب المتعددة والتي تتمثل بنية اعادة الشراء، تفضيلات المنتجات، والمواقف تجاه العلامة التجارية، وتوصل (Doma,2013:73) إلى أن ولاء الزبون يعد من

المرتكزات الأساسية المهمة لتنفيذ الأهداف المتعلقة بالأنشطة التسويقية، وأدعى (Brunner et al., 2008:1103) إن ولاء الزبون هو مجموعة من العواقب النهائية للتجربة الكلية والمترابطة والتي يمتلكها الزبون مع المنظمة، وتوصل (Doma,2013:73) إلى أن ولاء الزبون يعد من المرتكزات الأساس المهم لتنفيذ الأهداف المتعلقة بالأنشطة التسويقية، وأدعى (Brunner et al., 2008:1103) إن ولاء الزبون هو مجموعة من العواقب النهائية للتجربة الكلية والمترابطة والتي يمتلكها الزبون مع المنظمة.

4) رضا الزبون:-

يعد مقياس رضا الزبون من المقاييس المهمة التي تستعملها المنظمة من أجل تلبية متطلبات الزبائن من الخدمات والمنتجات التي هم بحاجة إليها، والعمل على تلبيةها، وأن حاجة ورضا الزبائن تُعد مؤشر جيد لتقييم مبيعات المنظمة، وبين (Kaplan,2001: 354) أن رضا الزبون يتضمن مقارنة أداء وحدات العاملين مع أداء الزبائن أنفسهم والحصة السوقية من أجل المحافظة على الزبائن، وكسب زبائن جدد، وخلق قيمة للزبائن المستهدفين الأمر الذي يؤدي إلى زيادة قيمة العاملين في المنظمة.

5) مقدرات الموارد البشرية:-

تمثل المقدرات مجموعة من المعارف والمهارات والصفات والخصائص السلوكية والشخصية (Sheikhy et al.,2015:178). ويرى (Dullayaphut & Untachai ,2013: 62) أن مقدرات الموارد البشرية تشير إلى مزيج معقد من المهارات والمعرفة (Armstrong,2006:115) المترابطة التي تمارس من خلال العمليات التنظيمية والتي تمكن المنظمات من تنسيق أنشطتها (Armstrong,2006:30) والاستفادة من الموجودات التي تمتلكها، وتطوير المواهب الخاصة بها (Armstrong,2009:168). وبين (Ahmad et al.,)

2001:2014) أن مقدرات الموارد البشرية تشير إلى مجموعة من الخصائص التي تساهم في تحقيق فاعلية أداء الموارد البشرية والتي تمكن المنظمات من تحقيق استراتيجيات الأعمال الخاصة بها في السوق التنافسية. ويرى (Abdullah&Sentosa,2011:99) أن مقدرات المواد البشرية مهمة للمنظمات وأرباب العمل والأداء، فالمنظمات تحتاج إلى أفراد ذو مقدرات عالية لتحقيق نتائجها بكفاءة وفاعلية

6) التميز التنظيمي:-

تعد الموارد غير الملموسة أكثر أهمية من الموارد الملموسة كونها ترفع فاعلية، ونجاح المنظمات من جهة، واكساب ميزة فريدة عن المنظمات المنافسة (Al-Swidi & Mahmood, 2011:268). وتوصل (Antony&Bahattacharyya,2010:42) إلى أن التميز التنظيمي هو العلاقات بين مختلف متغيرات الأداء. ويعتقد (Leslie, et al, 2015:265) أن التميز التنظيمي أقصى مستوى من التميز الذي يمكن أن تصل اليه المنظمة، من خلال توحيد جهود العاملين بإكسابهم مزيداً من المعارف والمهارات القيادية والابتكارات المتنوع، وأدعى (Al Shobaki et al.,2017:45) أن التميز التنظيمي هو مفهوم كامل وشامل وجزء لا يتجزأ من المنظمة، بمعنى أنه لا يمكن أن يصور توصيف منظمة في مجال معين، بينما (Shawqi et al.,2008:2) يرى التميز التنظيمي كعملية ممارسات الجودة تشمل التقييم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة، ومكانتها التنافسية، ومرونتها للعمل فيها، ومشاركة جميع المستخدمين في كل قسم من الأقسام وتنظيم العمل معا من خلال فهم جميع الأنشطة، والعمل على إزالة الأخطاء، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز، ويرى (Al Shobaki&Naser ,2016:70) أن التميز التنظيمي هو مفهوم شامل وغير قابلة للتجزئة، وأشار (Naser&Al Shobaki,2012:11) إلى التميز التنظيمي كونه مصدر مملوك من قبل منظمة دون الآخرين. وهذا المصدر يمكن أن

يكون أنسأنا متميزا، تكنولوجيا متميزة، طريقة عمل لا يستطيع الآخرون تقليدها. ويراه من جهة اخرى كأسلوب فكري وفلسفة إدارية تقوم على المناهج الدراسية المرتبطة بكيفية تحقيق نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق التوازن في تلبية احتياجات جميع الأطراف.

(7) شدة المنافسة:-

إذ يسلط هذا العامل الضوء على أن الشركات تعمل على تحسين سلسلة القيمة الخاصة بها من أجل تحقيق التميز باستمرار على منافسيها الأمر الذي يمكن الشركة من خلق ميزة تنافسية تركز على التكلفة المنخفضة وأبداع استراتيجي متميزة (Bashir& Verma, 2017:1). فأنموذج التنافس يوفر طريقة منهجية للتفكير في كيفية عمل القوى التنافسية على مستوى الصناعة وكيف تحدد هذه القوى ربحية الصناعات وقطاعات الصناعة المختلفة (Hussein& Muchemi, 2019:18). ويبين (Jeffrey,2016:227) أن أنموذج التنافس يساعد في تحليل البيئة الصناعية لتصبح أكثر أهمية، وذلك لأن نقاط القوة الخمسة لـ Porter تجمع كل مؤشر من نقاط القوة الخمس التي تسجل درجات عالية أو متوسطة أو منخفضة باذ تصبح الشركة أكثر التزامًا في مواجهة الفرص والتهديدات في الصناعة.

(8) التخطيط الاستراتيجي:-

أن المرحلة الأولى للإدارة الاستراتيجية هي التخطيط الاستراتيجي، إذ استعمل العديد من الشركات منذ الخمسينات التخطيط الاستراتيجي (Esfahani et al.,2018:2)، وبين أنه يتم تحديد شدة التنافس بين المنافسين الحاليين إلى حد كبير من خلال العوامل التالية: (George et al.,2019:810) أن التخطيط الاستراتيجي يمثل مدخلا لصياغة الاستراتيجية يتضمن مجموعة من الاجراءات والادوات والممارسات الموجه نحو دمج افكار المنظمة من أجل صياغة

الاستراتيجية، وتوصل (Al Shobaki et al.,2017:43) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أداة لمساعدة المديرين من أجل تلبية ادوارهم الإدارية الاستراتيجية، ومن جهة اخرى يمثل التخطيط الاستراتيجي الوظيفة الرئيسة للإدارة الاستراتيجية. فالتخطيط الاستراتيجي هو جهد مدروس ومنضبط لإنتاج قرارات وإجراءات أساسية تشكل وتوجه ما هي منظمة (أو كيان آخر) ، وماذا تفعل ، ولماذا (Anum et al.,2020:4 ; Kools& George, 2020:263)، تطرق (Mohammed et al.,2017:521) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يُعد ضروريا في المحافظة على رؤية ومركز المنظمة طويل الامد وتحقيق رسالتها.

9) الرؤية الاستراتيجية:-

أن صياغة رؤية واضحة ومتكاملة من قبل المنظمة يُعد الخطوة الأولى من أجل التوجه الاستراتيجي، إذ أن أهم ما يميز المنظمة هو رؤيتها النادرة مقارنة بالمنظمات الاخرى، فالرؤية الاستراتيجية تمثل القدرة والمهارة التي يمتلكها المديرين، فالقدرة تمثل التخييل للوصول إلى المستقبل المرغوب تحقيقه، وبالتالي فإنها تمثل المستقبل المثالي للمنظمة الذي لم تحققه بعد (محل والتكريتي،2018: 29)، ويرى (محمد وخلف،2017: 228) إلى أن الرؤية الاستراتيجية هي عبارة عن التوقعات التي تريد أن تصل اليها المنظمة.

خامساً: مؤشرات تقييم النجاح الاستراتيجي:-

تُعد بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم مؤشرات تقييم نجاح المنظمات التي تستخدم في قياس أداء عملياتها (جاسم،2018: 160)، يُعد (Kaplan&Norton) اول من طور فكرة بطاقة علامات الأداء المتوازنة (Balanced Scorecard) عام (1990)، لمجموعة من منظمات الاعمال التي تهدف إلى قياس مستوى ادائها في عالم الاعمال، وبالتالي فإن سبب نشوء بطاقة علامات

الأداء المتوازنة يكمن في ادخال التحسين المستمر على أنشطة واجراءات وظائف التخطيط والرقابة للمنظمة (Zhengxiaoming & Davis&Albright,2004: 136 ; Fernando,2019: 569). وصرح (Niven,2002: 12) أن بطاقة علامات الأداء المتوازن تعمل على الأسهم بمساعدة المنظمات على قياس فاعلية الأداء التنظيمي، وتنظيم الاستراتيجيات المناسبة للظروف البيئية المضطربة بنجاح، فبطاقة العلامات المتوازنة تمثل أحد المقاييس الأساسية التي يمكن من خلالها تقييم النجاح الاستراتيجي للمنظمات وذلك من خلال تبني مجموعة من المؤشرات التي تسهم في بيان وتوضيح الغموض الذي يقف حيلولة دون تطور المنظمة، وبالتالي فإن هذه المؤشرات يمكن عكسها في (المنظور المالي للنجاح الاستراتيجي، ومنظور الزبائن للنجاح الاستراتيجي، ومنظور العمليات الداخلية للنجاح الاستراتيجي، ومنظور الأبداع والتعلم للنجاح الاستراتيجي)، وعليه يمكن بيان هذه المؤشرات بشكل اكثر ايضاح على النحو الآتي:

1) المنظور المالي للنجاح الاستراتيجي:-

يهدف هذا المنظور إلى تمكين المدراء التنفيذيين في المنظمة من قياس تطور وحدات الاعمال من أجل خلق قيمة مضافة للزبائن الحاليين والمستقبليين، الأمر الذي يعمل على تعزيز وتحسين القابليات الداخلية للعاملين والعمل على استثمارها إلى اقصى حد ممكن، فضلاً عن استثمار النظم والاجراءات اللازمة لإدخال التحسين المستمر للمنظمة، وبالتالي فإن الغرض والهدف الأساس من هذا يكمن في الكشف على الآثار المالية السلبية التي تنعكس بشكل غير مرغوب به على قرارات وأنشطة المديرين التنفيذيين، الأمر الذي يتعين عليهم تطوير دوافعهم تجاه النجاح المالي، فعلامة الأداء المتوازن ليس مجرد مقياس مالي او غير مالي فحسب، بل

هي مقياس تستعمله المنظمة من أجل تحقيق رسالتها وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها على الامد البعيد (Kaplan, 2001: 354).

2) منظور الزبون للنجاح الاستراتيجي:-

يبين هذا المنظور أن الزبائن هم المرتكز الأساس الذي يتم التركيز عليهم ، وعلية يتعين فهم متطلباتهم والعمل على اشباعها لتحقيق الأرباح التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وبالتالي فإن الغرض من هذا المنظور يكمن في الأسهماء في الحصول على اكبر حصة سوقية، والمحافظة على الزبائن وتحقيق رضاهم (عبدالستار، 2018: 466)، واستقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن، وتحقيق ربحية للمنظمة، فضلاً عن هذا فإن هذا المنظور يعمل على تحقيق القيمة المقترحة للمنظمة، وخلق قيمة للزبائن المستهدفين (Kaplan, 2001: 354).

3) منظور العمليات الداخلية للنجاح الاستراتيجي:-

يركز هذا المنظور على التكلفة، والجودة، وعدد أوقات الدورة، إذ يعمل على تقديم قيمة للزبائن وتخفيض تكاليف العمليات التشغيلية، فضلاً عن خلق قيمة مضافة للزبائن في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة عن طريق الابتكار التنظيمي (Kaplan, 2001: 354). ويرى (Govaert et al.,2015: 1679 ; Anderson et al.,2017:p100) أن تخفيض التكاليف تمثل إحدى المرتكزات الأساس القائمة على اساس تحقيق القيمة في إدارة المنظمة، فضلاً عن تحقيق ميزة تنافسية كفوءة (Gonçalves et al.,2018: 378)، و تحقيق وفورات اقتصادية عالية (Vatish et al.,2016: 769)، وتحقيق التميز التنظيمي (Burton et al.,2018: 1029)، زيادة نمو المبيعات (Wang&Wei,2018: 19-20 ; Kurbatov et al.,2016: 205)، الكشف عن التهديدات (Dukers-Muijers et al.,2015: 540)،

تخفيض استثمارات المنظمة التي تتميز بالمخاطرة (Freimane et al.,2017: 377 ;)
 .(Wingerden et al.,2016: 697).

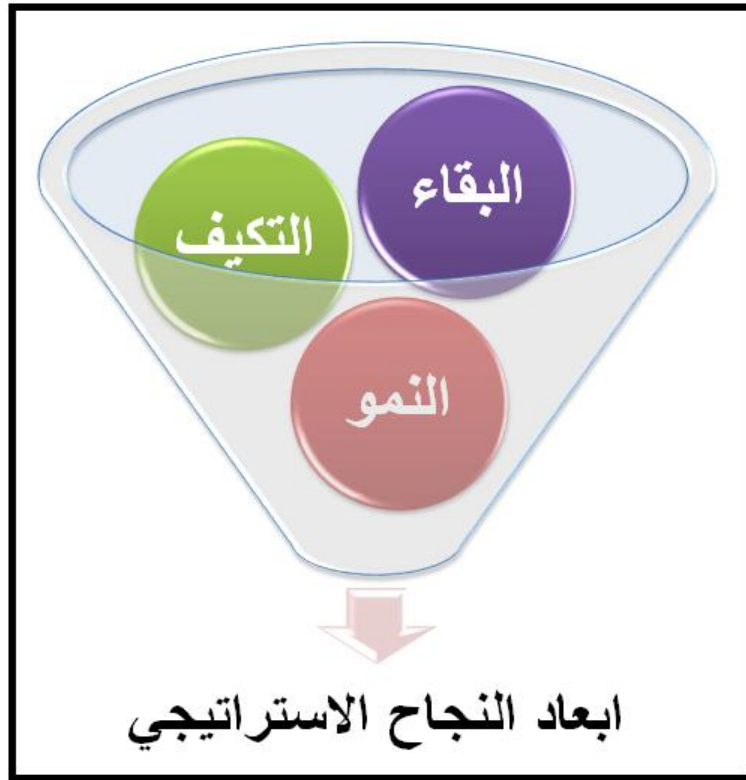
4) منظور الأبداع والتعلم للنجاح الاستراتيجي:-

يُعد الأبداع مورد اساس والمحرك الحقيقي للنمو الاقتصادي، والمستدام وخاصة على المدى الطويل (Gülümser et al,2010: 545)، ويعتقد (Tan&McWilliam,2008: 1) أن الأبداع عامل أساس في التنبؤ بتقدير الأفراد العاملين في المنظمة، وأشار (Kienitz et al,2014:p57) إلى أن الأبداع يعبر عن الرفاه النفسي، فمثلا، فإن الأفراد ذوي القابليات الأبداعية العالية يظهرون قدرا أكبر من المرونة النفسية في مواجهة ضغوط العمل التي يوجهونها، وعزز (Derecskei.A,2014: 18) إن الأبداع هو القدرة التي نتائجها فكرة جديدة فريدة من نوعها أو الأفكار التي تم أنشاؤها بشكل مستقل للمشاكل الناشئة، ويشير (Hussain et al.,2017: 2) أن الأبداع هو العملية التي يقوم فيها العاملون في المنظمة بتوليد أفكار لخلق أو تحسين أو تعديل المنتجات التنظيمية أو الإجراءات أو السياسات. إذ أن الأبداع والتعلم يهدف إلى تحفيز العاملين، والمحافظة عليهم، وتطوير القدرات، المحافظة على نظام المعلومات، الامر الذي يسهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي (Kaplan, 2001: 354 ;)
 .(Kaplan&Norton,2008: 3).

سادساً: أبعاد النجاح الاستراتيجي:-

يمكن قياس النجاح الاستراتيجي من خلال تحسين مقدرة المنظمة على البقاء وتطوير امكاناتها، والاستمرار في بيئة الاعمال، فضلاً عن القدرة على التنبؤ بالمشاكل الداخلية والخارجية التي يمكن من خلالها تعزيز مقدرات المنظمة في المستقبل ووضع الوسائل التي تحد

من تطوير المنظمة، والتي تؤثر على النجاح الاستراتيجي الخاص بها، فجوهر قياس النجاح الاستراتيجي يكمن في التنفيذ الفعال لخطط المنظمة والمحافظة على المتعاملين والمستفيدين منها، الأمر الذي يسهم في تحسين قدرتها على التكيف والنمو في عالم الاعمال من خلال ثلاثة أبعاد موضحة في الشكل (8) (Ahmed,2020:1187 ; Abuzaid,2018:647) وهي كما يأتي:



الشكل (8) أبعاد النجاح الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحثة

1) البقاء

يمثل البقاء جوهر النجاح الاستراتيجي، وقد تتعرض بعض المنظمات إلى مشاكل وضغوطات من جهات أخرى كالمنافسة الحادة مع المنظمات أو تغيير حاجات ورغبات الافراد، وحتى تضمن المنظمة بقاءها في السوق سنجدها تضحي بأمور كثيرة في سبيل ذلك، وكذلك ستكون المنظمة مجبرة على استخدام طريقة الأسعار المنخفضة وذلك لتتمكن من المحافظة على شريحتها

السوقية وإمكانية كسب سياح حدد في المستقبل، وفي هذه الحالة لا تركز المنظمة على تحقيق الأرباح بقدر ما تركز على بقائها في السوق لفترات زمنية قادمة ، عندما تشعر المنظمة بأن وضعها العام قد تحسن ستعود من جديد وتقوم بدراسة الأوضاع العامة للأسعار لوضع سياسة جديدة لها تخدمها في تغطية تكاليفها وتحقيق أهدافها من خلال قدرتها على الاستمرار ضمن البيئة التنافسية (الكمري وسعود،2018: 226)، ويرى (ياسين ودأنوك،2018: 224) أن البقاء يشير إلى القدرة على الاستمرار والوقوف في وجه المنافسة الشديدة والبيئة المضطربة.

ومما تقدم اعلاه يمكن القول ان البقاء يمثل مجموعة من الاستراتيجيات والقدرات التي تستثمرها المنظمة من أجل الاستمرار وتعزيز مكانتها في السوق وضمان المحافظة على حصتها في عالم الاعمال مقارنة بالمنظمات الاخرى.

(2) التكيف

أن وجود المنظمات المعاصرة في بيئة متغيرة غير مستقرة عالية التعقيد في شتى الجوانب يتطلب الاستجابة السريعة والتكيف مع المتغيرات البيئية في جوانبها المختلفة، ويتجسد ذلك من خلال أبداع وابتكار المنتجات وتقديم خدمات جديدة، وكذلك تلبية الاحتياجات المتزايدة للزبائن، وبما يمكنها من تحقيق أهدافها التنافسية (محمد وعمر،2018: 10)، إذ يمثل التكيف تلك التعديلات التي تتعارض مع المعتقدات الأصلية للمنظمة وبالتالي يكون لها تأثير مهم على هيكل الموقع الأصلي (Mahmoud& Ahmad,2015:3)، وبين (Samimi& Sliva,2020:613) أن التكيف يمثل إحداث تغييرات مناسبة لأنشطة الشراكة وأهدافها والتركيز الاستراتيجي مع تطور المنظمة، أن النجاح على المدى الطويل يتطلب توازنًا تنظيميًا بين الاستمرارية والتغيير، إذ طور (Tushman&Romanelli,1985) نموذجًا للتكيف التنظيمي يحدده فترات طويلة من التقارب

تتخللها فترات قصيرة من التغيير المتقطع، وبالتالي لا تؤكد المنظمات الناجحة على الاستغلال والمواعمة خلال فترات التغيير التطوري فحسب بل تسعى أيضاً إلى التحول الجوهري والاستكشاف في فترات التغيير التطوري، إذ أن قدرة المنظمة على التغيير مرتبطة بقدرتها على موازنة الحاجة إلى تنفيذ التغييرات والحاجة إلى المحافظة على العمليات الداخلية للمنظمة. وعليه تنعكس الحاجة إلى التوازن بين الاستمرارية والتغيير في التركيبات ذات الصلة، بما في ذلك الهوية التنظيمية، و القدرة الاستيعابية (Raisch&Birkinshaw,2008:378 – 379).

ومما تقدم اعلاه يمكن القول ان التكيف محصلة من القدرات والاساليب والمهارات التي تستثمرها المنظمة من اجل احداث تغييرات مناسبة دورية او جذرية لأنشطة الشركة وأهدافها الاستراتيجية من اجل ضمان تحقيق التوازن بين عملياتها الداخلية والخارجية.

(3) النمو

يمثل النمو المرتكز الأساس الذي يعكس نية المنظمة لتحقيق النمو البسيط وزيادة قيمتها الجزئية من خلال تخصيص الموارد والاهتمام باستمرار بهدف زيادة استراتيجيات نمو المنظمة ، فضلاً عن أنه يهدف باستمرار إلى تحقيق حصة أعلى من المتوسط في السوق والمبيعات والحجم (في أعداد العاملين)، فضلاً عن تقديم مساهمة فوق المتوسط لأداء السوق في المنظمة، فممارسة التنفيذ المتزامن للاستراتيجيات الموالية للربح والمؤيدة للنمو تزيد من القيمة الإجمالية للمنظمة. (Han,2007:48-50).

فمعدل النمو يُعد من الاسس المهمة في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية في مختلف المنظمات(Paldor et al.,2016:1)، ويلاحظ (Oikawa&Ueda,2018:114) أن معدل النمو يتم تعظيمه عندما تحدد البنوك المركزية معدل التضخم المستهدف لديها بالسالب من معدل

النمو الأساس الذي يتحقق دون ثبات الأسعار، وإضاف (Barbera et al.,2019:247) أن غالباً ما يتأثر تحديد الحد الأقصى لمعدل النمو بالعديد من المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على معدلات نمو المنظمة.

كما يعد النمو من بين أكثر المصطلحات المثيرة للجدل، والحقيقة ظاهرة النمو من الظواهر الطبيعية الأساسية لمنظمات الأعمال، وقد بات ينظر إليها الكثيرون على أنها مرادفة لتحقيق أهدافها المستقبلية، وأن منظمات الأعمال التي تسعى إلى النمو يتطلب عليها إيجاد درجة عالية من التلاؤم بين تركيباتها الإدارية والبيئية، ولا يشتمل ذلك على فاعلية المنظمة فقط، وإنما قدرتها على الاحتفاظ بعمالة ذات مهارات عالية ورفع الروح المعنوية وحالة الرضا للعاملين والمحافظة على علاقات قوية وجيدة بين أقسام المنظمة والمحافظة على علاقات قوية بين الزملاء والرؤساء وتخفيض معدل دوران العمل والغياب واستخدام مدراء أكفاء في الإدارة العليا (الكمري وسعود،2018: 227)، فالنمو يشير إلى زيادة حكم المنظمة باتجاه الأهداف التي يرغب في تحقيقها أصحاب المصلحة (حسين،2018: 112).

ومما تقدم اعلاه يمكن القول ان النمو يمثل قدرة المنظمة على التوسع والتغلغل في الاعمال من خلال اتخاذ قرارات عالية الدقة من خلال توفير المعلومات الضرورية وتخصيص الموارد والتي تصب في مصلحة وتطور المنظمة.

المبحث الثالث

العلاقة بين متغيرات الدراسة

ركزت المنظمات على المعرفة الضمنية بعدها عنصر من عناصر تميزها عن الآخرين، فمثلا الافراد المتميزون الذين يمتلكون الخبرات هم ثروة مهمة للمنظمات ويختلفون عن غيرهم ممن لم يعيشوا الخبرات والتجارب، كما أن المنظمات لا تستطيع أن تخلق المعرفة بمفردها، وأن المعرفة المضمرة لدى الأفراد هي أساس خلق المعرفة في المنظمة (Mohajan,2017:12)، إذ أن المعرفة أكثر ما يميز المنظمة ويخلق لها الثروة لأنها في حد ذاتها تعد الثروة الحقيقية والموارد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد المعرفة، لذا على المنظمة ان تسعى إلى تحقيق أداء جيد وكذلك كسب ميزة تنافسية مستدامة (Gonzalez &Martins.,2017:249)، وبالتالي فإن هذا الأمر يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التواصل والأنسجام مع العاملين لديها من أجل ضمان تحقيق النجاح الاستراتيجي (Hamilton& Kwon,2016:2211).

فمن خلال المعرفة الضمنية يمكن تحقيق النجاح الاستراتيجي بواسطة تعزيز قدرة المنظمة على تطوير مهارات ومواهب ومعرفة العاملين من أجل الوفاء بالمسؤوليات للمنظمة (Ibraimi,2014:124)، فالمنظمة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، بالرغم من أن المنظمة تمتلك بشكل عام نفس المستوى والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عنهم في اعتمادها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية، وهذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً، أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة (Hayden et al.,2018:240).

من جانب آخر تسهم المعرفة الضمنية في تحسين قدرة المنظمة على تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال بناء مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي توجه الإجراءات والقرارات، كما أنها عملية منهجية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في ضوء تحديد الاحتياجات المعرفية واكتساب ونقل وتخزين ومشاركة وتطبيق المعرفة لتحقيق الأهداف التنظيمية التي تساعد المنظمة لتكون قادرة على تحقيق قيمة أفضل والاستفادة من المعرفة التي لديها ،وهي أهم الأصول غير الملموسة ، لذلك تسعى المنظمات بعدة طرق لاستخدام هذا الأصل لأنشاء أعلى قيمة، وتميّزت المعرفة بقدرتها على التطبيق ، ودمج المعلومات النظرية مع الخبرة العملية التي تنتج قدرة ومهارات جديدة تسمى المعرفة وبالتالي ، مع مرور الوقت قد تصبح هذه المعرفة قديمة لذا فهي بحاجة إلى تحسين مستمر (Ahmady et al.,2016:387 ; Paulius,2019:13).

كما أن المعلومات التي تمتلكها عقول الأفراد (قد تكون أو لا تكون جديدة أو مميزة أو مفيدة أو دقيقة) تعكس بالحقائق والإجراءات والمفاهيم والتفسيرات والأفكار والملاحظات والأحكام (Torabi et al.,2016:471)، فضلاً عن كون أن هذه المعلومات تكون موجهة ومختبرة تخدم موضوعاً معيناً، تمت معالجتها وإثباتها وتعميمها وترقيتها، إذ نحصل من تراكمية هذه المعلومات وخصوصيتها على معرفة متخصصة في موضوع معين (Makhmutov et al.,2016:2).

ومما تقدم أعلاه يمكن القول أن العلاقة بين المعرفة الضمنية والنجاح الاستراتيجي هي علاقة تكاملية فمن خلال المعرفة الضمنية لأفراد المنظمة يمكن تحقيق التميز في المهارات المعرفية والتقنية، والاجتماعية تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً، أو التميز في شريحة سوقية من خلال معرفتها المتقدمة. فضلاً عن توليد المزيج من الخبرات والقيم والمعلومات السابقة والرؤى التي تقدم لتقييم الخبرات والمعلومات الجديدة، على المستوى الفردي مكنت الأفراد من تعزيز مهاراتهم وخبراتهم من خلال التعاون مع الآخرين وتبادل المعرفة والتعلم على المستوى التنظيمي.

الفصل الثالث

الجانب الميداني للدراسة

المبحث الأول: الاختبارات البنائية لأداة الدراسة

المبحث الثاني: التحليل الوصفي للدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول

الاختبارات البنائية لأداة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة بالمدراء والعاملين في قسم صناعة السكر لشركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل، وقد بلغت عينة الدراسة مائة وست وثلاثون عامل، وعليه تم جمع وتبويب البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، وتم إخضاع هذه البيانات الخاصة بالمتغيرات الداخلة في التحليل إلى مجموعة من الأساليب الاحصائية المناسبة، والتي تتلائم مع متطلبات الشركة المدروسة، وبالتالي يبين المبحث الحالي فحص واختبار بيانات اداة الدراسة الداخلة من أجل بيان مدى ملاءمتها مع متطلبات العينة، وكما يلي:

أولاً: استكشاف متغيرات الدراسة:-

تهتم هذه الفقرة في بيان الاستكشاف الأولي للبيانات الداخلة في التحليل والخاصة بمتغيرات الدراسة من خلال الكشف عن الطبيعة التي يمكن من خلالها للدراسة أن توفر إطار ميداني يسهل الأمر على القارئ من أجل الوقوف على المرتكزات الأساس للدراسة، وعليه فإن استكشاف متغيرات الدراسة يتمثل بمجموعة من الخطوات التي يمكن بيانها على النحو الآتي:

1) الترميز والتوصيف

تهتم هذه الفقرة في تحسين طبيعة ونوع النتائج من خلال التعبير بمجموعة من الرموز الخاصة بمتغيرات الدراسة من أجل تقديم نتائج دقيقة لمتغيرات الدراسة، فضلاً عن خلق تصور واضح لدى القارئ تجاه المتغيرات الداخلة في التحليل، وتوضيح النتائج

التي توصلت اليها الدراسة بكل يسر وسهولة، وعليها فالجدول (11) يوضح توصيف وترميز متغيرات وأبعاد الدراسة الداخلة في التحليل

الجدول (11) توصيف وترميز متغيرات وأبعاد الدراسة

المحور	المتغير	الأبعاد	الفقرات	الرمز
الأول	المعرفة الضمنية	المهارات المعرفية	6	TKCO
		المهارات التقنية	6	TKTE
		المهارات الاجتماعية	4	TKSS
الثاني	النجاح الاستراتيجي	البقاء	5	STST
		التكيف	5	STAD
		النمو	5	STGR

المصدر: من اعداد الباحثة

2) اختبار توزيع البيانات

يُعد اختبار التوزيع الطبيعي من أهم الاختبارات التي يستحسن من خلالها فحص بيانات الدراسة الداخلة في التحليل قبل الاقدام على أخضاع البيانات إلى الاختبارات المطلوبة، فالتوزيع الطبيعي بحد ذاته يسهم في الاجابة على تساؤل جوهري يُعكس في (هل يمكن تعميم النتائج المستخرجة على المجتمع او لا)، وعليه فأن هذا الأمر يتطلب استعمال مجموعة من الاختبارات الكفيلة على الاجابة على هذا التساؤل واستخراج النتائج الضرورية التي تصب في توضيح طبيعة الاجابة على هذا التساؤل، وبالتالي فأن الاختبارات المستعملة والاكثر شيوعها في هذا الصدد تتمثل في اختبار كلومنجروف-سمنروف، يتم التحقق من هذا المقاييس من خلال القيمة المعنوية

(0.05). وهذا الاختبار يبين هل أن شكل البيانات ملتوية أو مفلطحة أم أنها موزعة توزيعاً متماثلاً، والجدول (12) يوضح طبيعة البيانات الداخلة في التحليل. ويتم تبيان قبول ورفض هذه الفرضيات من خلال فرضيتين هما:

الفرضية الصفرية (H_0): أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية (احصائية) أكبر من (0.05).

الفرضية البديلة (H_1): أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية (احصائية) أقل من (0.05).

الجدول (12) نتائج اختبار توزيع البيانات لمتغيرات الدراسة ($n=136$)

Sig.	Kom-Smi	المتغيرات
0.200	0.168	المهارات المعرفية
0.200	0.181	المهارات التقنية
0.200	0.130	المهارات الاجتماعية
0.200	0.123	المعرفة الضمنية
0.200	0.134	البقاء
0.200	0.197	التكيف
0.200	0.188	النمو
0.200	0.131	النجاح الاستراتيجي

تشير نتائج الجدول (12) إلى أن جميع قيم اختبار التوزيع الطبيعي اختبار كلومنجروف-سمنروف اعلى من (0.05) مما يدل على أن جميع أبعاد متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أن البيانات الداخلة في التحليل تتبع التوزيع الطبيعي، ورفض الفرضية البديلة التي تفرض عكس ذلك وأن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، مما يدل على أنه يمكن الباحث استخدام الاحصاءات المعلمية من أجل استخراج النتائج المطلوبة.

ثانياً: اختبار أداة القياس:-

تكشف هذه الفقرة عن اختبار صدق أداة الاستبيان، من خلال الكشف عن سلامة مقاييس الدراسة تجاه الحصول على نتائج دقيقة لغرض الوصول إلى الهدف الذي تسعى الدراسة إلى الإجابة عليه، لذا فإن معايير الصدق تتمثل في معيارين هما:

1) صدق أداة قياس الدراسة:-**أ. الصدق الظاهري لأداة الدراسة:**

يؤشر الصدق في البحوث العلمية درجة دقة فقرات الاستبانة الخاصة بالدراسة لتمثيل المتغيرات خير تمثيل، ويعد الصدق الظاهري من أحد الاختبارات الخاصة ببرهنة مدى صدق فقرات الاستبانة، ويمتاز الصدق الظاهري بضرورة عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من الاساتذة المحكمين للاستعانة بخبراتهم العلمية في مجال الدراسة العلمي للحكم على مدى صلاحية الاستبانة في تمثيل موضوع الرسالة خير تمثيل إذ عرضت الاستبانة بصورتها الأولية مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في علوم الإدارة وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس، والملحق (1) يوضح اسماء السادة المحكمين.

ب. الصدق البنائي لأداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة في عملية التأكد من الصدق البنائي لأداة القياس على نمذجة المعادلة الهيكلية والتي تعد من أفضل الاساليب التي يمكن من خلالها قياس صدق بناء مقاييس الدراسة، ولعل اشهر هذه الاساليب يتمثل في التحليل العاملي التوكيدي والذي يُعد من اكثر الاختبارات المهمة التي تكشف عن طبيعة ونوع الفقرات الخاصة

بأبعاد المتغيرات الداخلة في التحليل، كونه يسهم في تفسير مدى انتماء الفقرة من البعد الذي وضعت من أجله، أي بعباره أخرى أن هذا الاختبار يعمل على تفسير مقدار الفقرة من البعد وبالتالي يتعين أن تكون القيمة التفسيرية للفقرة اعلى من (0.50)، في حين إذا كانت القيمة التفسيرية اقل من (0.50) فإنه يتعين أما تعديل الأنموذج القياسي الفرضي، أو حذف هذه الفقرات من أجل الخروج بحصيلة دقيقة للأنموذج الخاص بأبعاد الدراسة، والجدول (13) يوضح مؤشرات جودة المطابقة العالمية المتفق عليها بحسب معادلة النمذجة الهيكلية.

الجدول (13) مؤشرات جودة المطابقة حسب معادلة النمذجة الهيكلية

ت	المؤشر	القاعدة العامة
أ	مؤشرات جودة المطابقة (Goodness-of-Fit)	
1	النسبة بين قيمة مربع كاي سكوير χ^2 ودرجات الحرية (df)	اقل من 5
2	مؤشر حسن المطابقة (GFI)	اكبر من 0.90
3	مؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI)	اكبر من 0.90
4	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	بين 0.08 - 0.05
ب	الأوزان الأنحدارية المعيارية (التشبعات المعيارية) (Standardized Regression Weights)	
		اكبر من 0.30

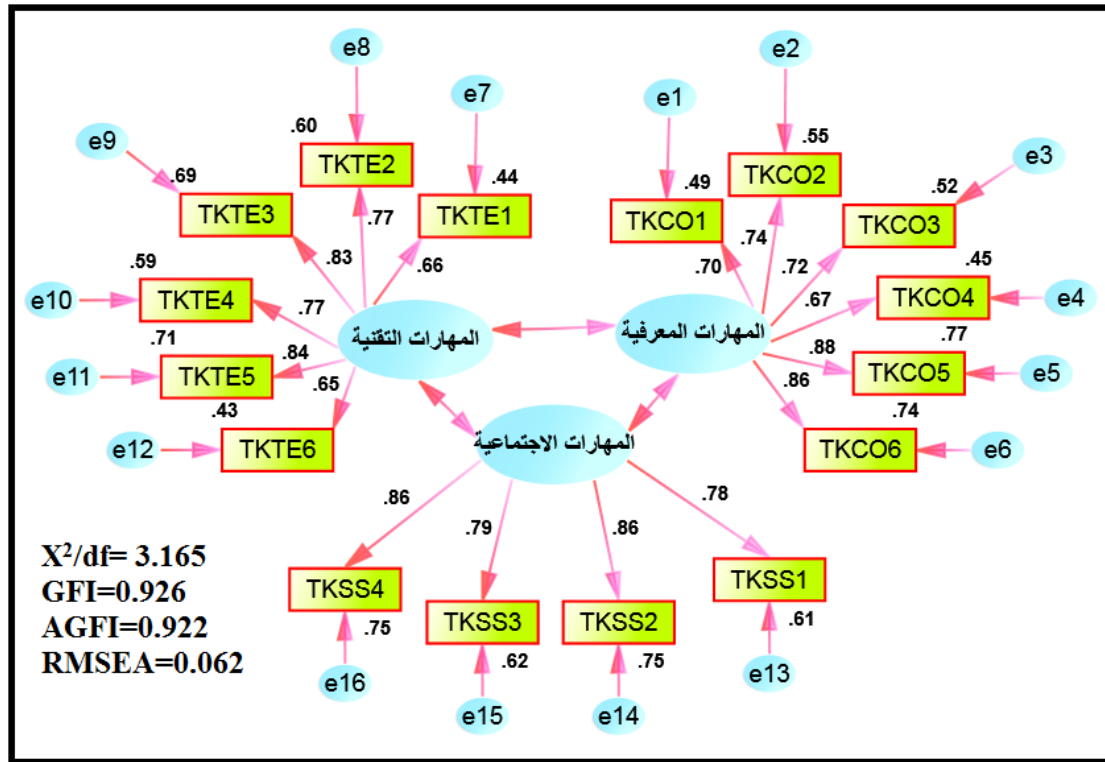
Source: Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E.

(2010). "Multivariate Data Analysis", 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle, p624.

الخطوة الأولى: الصدق البنائي لمقياس المعرفة الضمنية: -

تم بناء المخطط البنائي لتفسير أبعاد المعرفة الضمنية من خلال الحزمة الاحصائية لبرنامج (AMOS.V.25) وكما مبين في الشكل (9)، إذ تشير النتائج الواقعة على

الجانب في منتصف الأنموذج إلى الأوزان المعيارية الخاصة بكل فقرة (التشبعات المعيارية) بينما تشير النتائج الظاهرة على طرفي الأنموذج إلى مربعات الأوزان المعيارية، فضلاً عن هذا اظهرت النتائج إلى أن التشبعات المعيارية الخاصة بفقرات متغير المعرفة الضمنية اعلى من (0.30) وهذا يتطابق مع المؤشرات التي وضعها (Hair et al.,2010). كما يلاحظ من خلال دراسة النتائج المستعرضة في الشكل (10) إلى أن مؤشرات جودة المطابقة جاءت مقبولة كونها حققت المعايير التي اشار لها (Hair et al.,2010)، إذ بلغت النسبة بين قيمة مربع كاي سكوير χ^2 ودرجات الحرية (df) (3.165)، ومؤشر حسن المطابقة (GFI) (0.926)، ومؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI) (0.922)، ومؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.062).



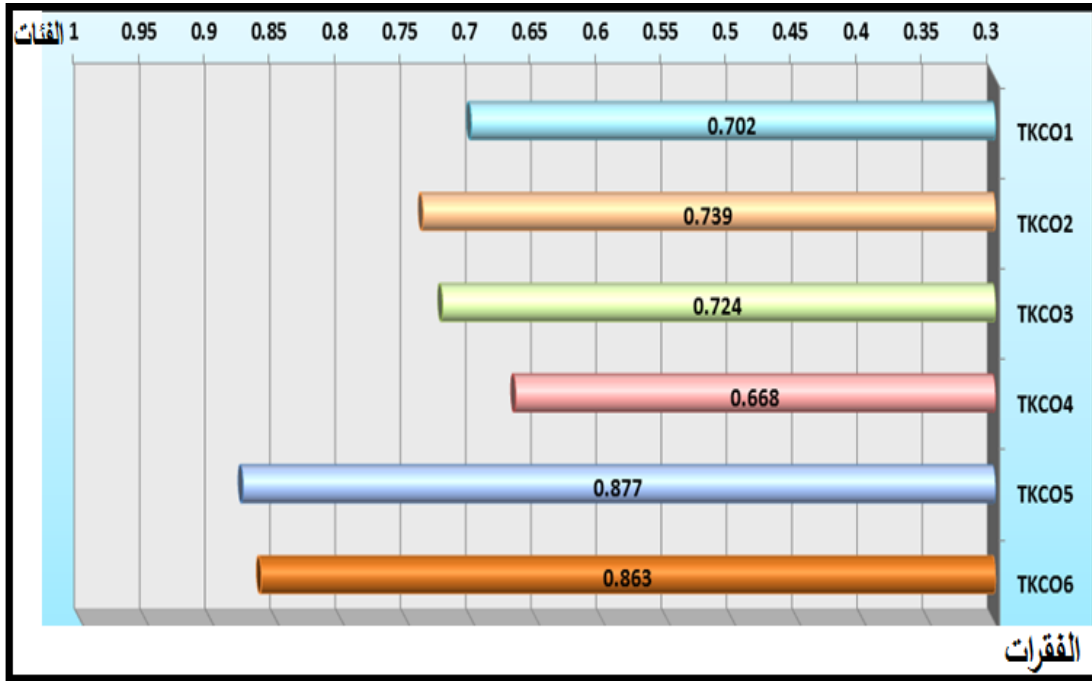
الشكل (9) المخطط البنائي لمتغير المعرفة الضمنية

من خلال دراسة نتائج الجدول (14) يتبين أن الأوزان المعيارية الخاصة بفقرات الدراسة لمتغير المعرفة الضمنية أنها أوزان مقبولة، مما يدل على أن الفقرات

الموضوعة لأبعاد هذا المتغير تفسر البُعد الذي وضعت من أجله، وعليه يمكن تفسير هذه النتائج على النحو الآتي:

1) بُعد المهارات المعرفية:-

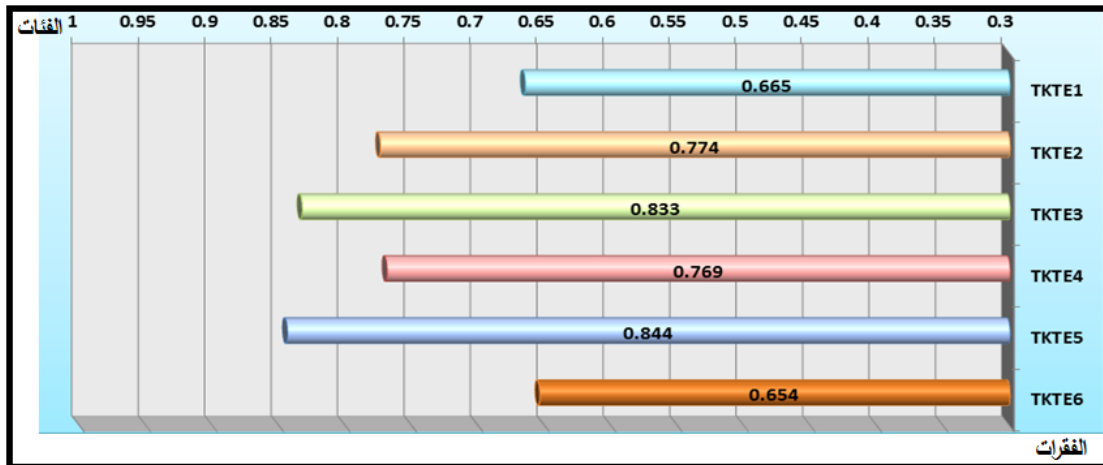
تبين دراسة الجدول (14) إلى أن الفقرة الخامسة (TKCO5) جاءت في اعلى مرتبة تفسيرية قيمتها (0.877) مما يدل على أن اي تحسن في مقدار هذه الفقرة يؤدي إلى تحسين بُعد المهارات المعرفية بنفس المقدار، ليشير هذا الى حرص الشركة المدروسة على تحسين مهاراتها المعرفية الخاصة بتشجيع العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات. والشكل (10) يستعرض توزيع أهمية بُعد المهارات المعرفية.



الشكل (10) توزيع أهمية بُعد المهارات المعرفية

2) بُعد المهارات التقنية:-

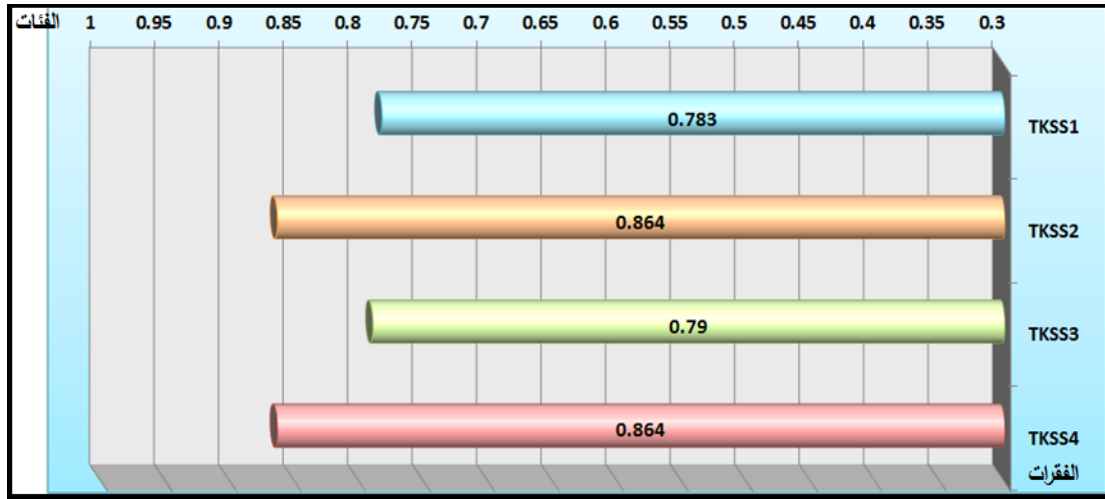
يلاحظ من دراسة الجدول (14) إلى أن أعلى مرتبة تفسيرية جاءت ضمن الفقرة الخامسة (TKTE5) وقدرها (0.844) مما يدل على أن أي تحسن في مقدار هذه الفقرة يؤدي إلى تحسين بُعد المهارات التقنية بنفس المقدار، ليشير هذا إلى حرص الشركة المدروسة على مهاراتها التقنية تجاه دعم المعرفة من خلال استثمار فرق العمل لتطوير إمكانات عملياتها الداخلية، والشكل (11) يستعرض توزيع أهمية بُعد المهارات التقنية.



الشكل (11) توزيع أهمية بُعد المهارات التقنية

3) بُعد المهارات الاجتماعية:-

أسفرت دراسة الجدول (14) إلى أن المرتبة الأولى تمثلت في الفقرة الرابعة (TKSS4) وبقيمة تفسيرية مساوية لـ (0.864) مما يدل على أن أي تحسن في مقدار هذه الفقرة يؤدي إلى تحسين بُعد المهارات الاجتماعية بنفس المقدار، ليشير هذا إلى حرص الشركة المدروسة على تحسين مهاراتها الاجتماعية في بناء علاقات إيجابية مع العاملين لديها من أجل تحفيز العاملين على الشعور بالمسؤولية تجاه الشركة، والشكل (12) يستعرض توزيع أهمية بُعد المهارات الاجتماعية.



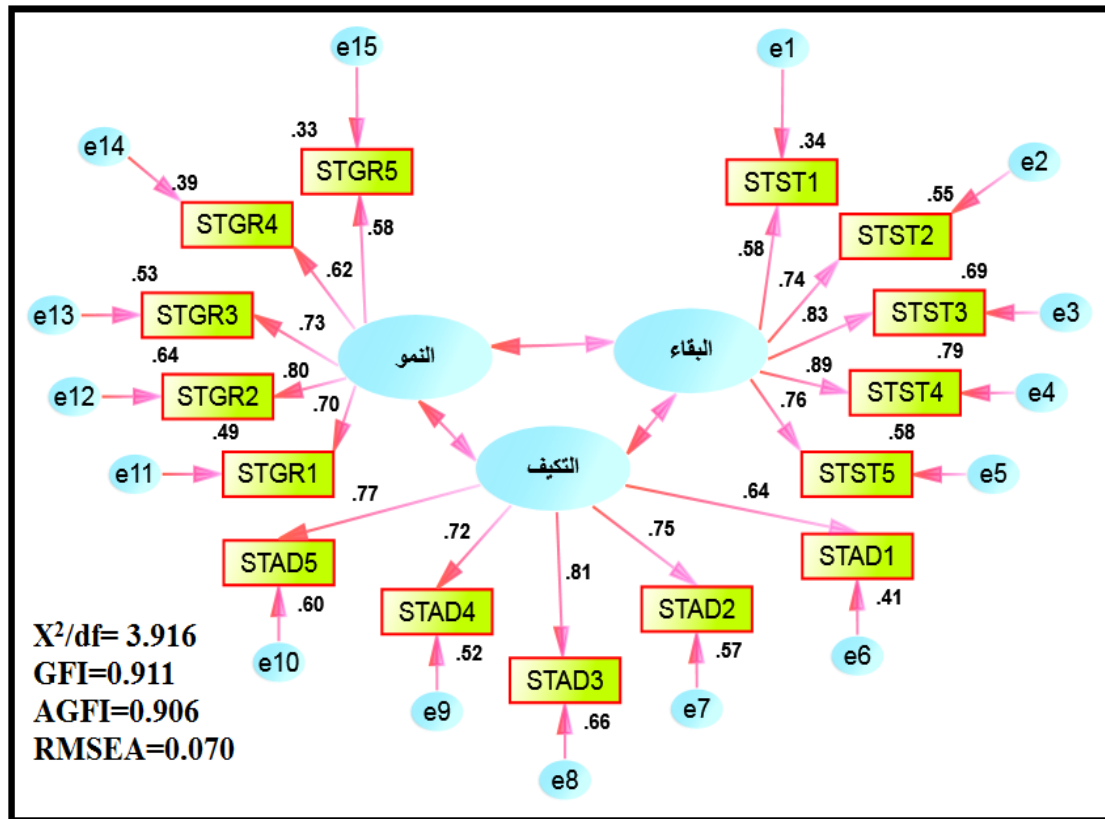
الشكل (12) توزيع أهمية بُعد المهارات الاجتماعية

الجدول (14) تقديرات الأوزان المعيارية لمتغير المعرفة الضمنية

الأوزان المعيارية	المسار	الأوزان المعيارية	المسار
بُعد المهارات التقنية (TKTE)			
0.665	TKTE1	<--	TKTE
0.774	TKTE2	<--	TKTE
0.833	TKTE3	<--	TKTE
0.769	TKTE4	<--	TKTE
0.844	TKTE5	<--	TKTE
0.654	TKTE6	<--	TKTE
بُعد المهارات المعرفية (TKCO)			
0.702	TKCO1	<--	TKCO
0.739	TKCO2	<--	TKCO
0.724	TKCO3	<--	TKCO
0.668	TKCO4	<--	TKCO
0.877	TKCO5	<--	TKCO
0.863	TKCO6	<--	TKCO
بُعد المهارات الاجتماعية (TKSS)			
0.783	TKSS1	<--	TKSS
0.864	TKSS2	<--	TKSS
0.790	TKSS3	<--	TKSS
0.864	TKSS4	<--	TKSS

الخطوة الثانية: الصدق البنائي لمقياس النجاح الاستراتيجي:-

تمّ بناء المخطط البنائي لتفسير أبعاد النجاح الاستراتيجي من خلال الحزمة الاحصائية لبرنامج (AMOS.V.25) وكما مبين في الشكل (13)، إذ تشير النتائج الواقعة على الجانب في منتصف الأنموذج إلى الأوزان المعيارية الخاصة بكل فقرة (التشبعات المعيارية) بينما تشير النتائج الظاهرة على طرفي الأنموذج إلى مربعات الأوزان المعيارية، فضلاً عن هذا اظهرت النتائج إلى أن التشبعات المعيارية الخاصة بفقرات متغير النجاح الاستراتيجي اعلى من (0.30) وهذا يتطابق مع المؤشرات التي وضعها (Hair et al.,2010). كما يلاحظ من خلال دراسة النتائج المستعرضة في الشكل (13) إلى أن مؤشرات جودة المطابقة جاءت مقبولة كونها حققت المعايير التي اشار اليها (Hair et al.,2010)، إذ بلغت النسبة بين قيمة مربع كاي سكوير χ^2 ودرجات الحرية (df) (3.916)، ومؤشر حسن المطابقة (GFI) (0.911)، ومؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI) (0.906)، ومؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.070).

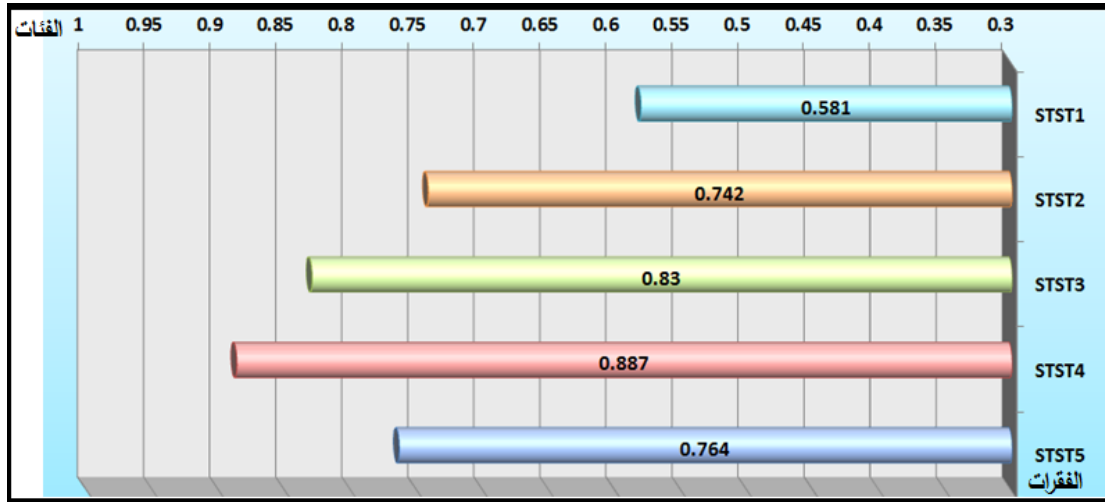


الشكل (13) المخطط البنائي لمتغير النجاح الاستراتيجي

من خلال دراسة نتائج الجدول (15) يتبين أن الأوزان المعيارية الخاصة بفقرات الدراسة لمتغير النجاح الاستراتيجي أنها أوزان مقبولة، مما يدل على أن الفقرات الموضوعية لأبعاد هذا المتغير تفسر البُعد الذي وضعت من أجله، وعليه يمكن تفسير هذه النتائج على النحو الآتي:

1) بُعد البقاء:-

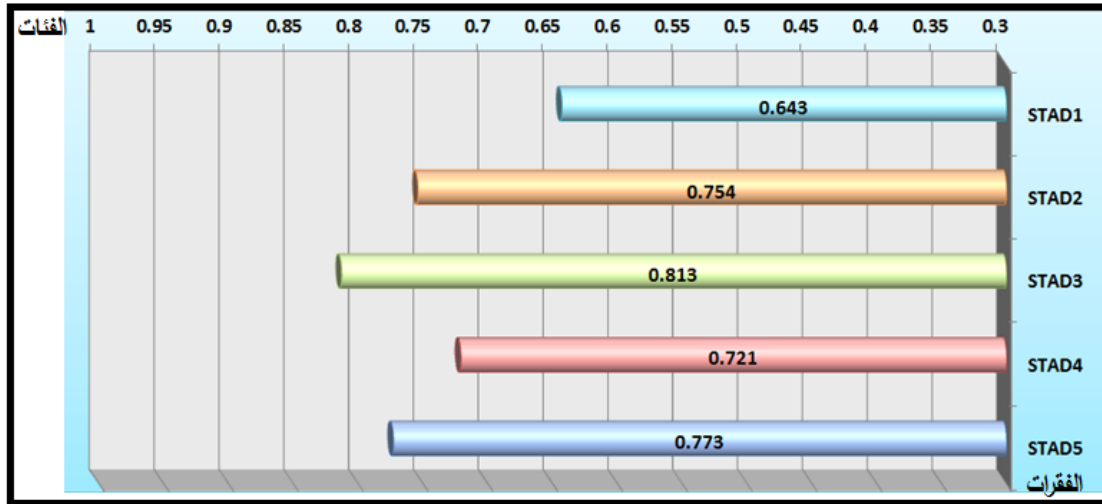
تبين دراسة الجدول (15) إلى أن الفقرة الرابعة (STST4) جاءت في أعلى مرتبة تفسيرية قيمتها (0.887) مما يدل على أن أي تحسن في مقدار هذه الفقرة يؤدي إلى تحسين بُعد البقاء بنفس المقدار، مما يعني أنه يتعين على الشركة المدروسة أن تحرص على تحسين مهاراتها المعرفية الخاصة بتشجيع العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات. والشكل (14) يستعرض توزيع أهمية بُعد البقاء.



الشكل (14) توزيع أهمية بُعد البقاء

(2) بُعد التكيف:-

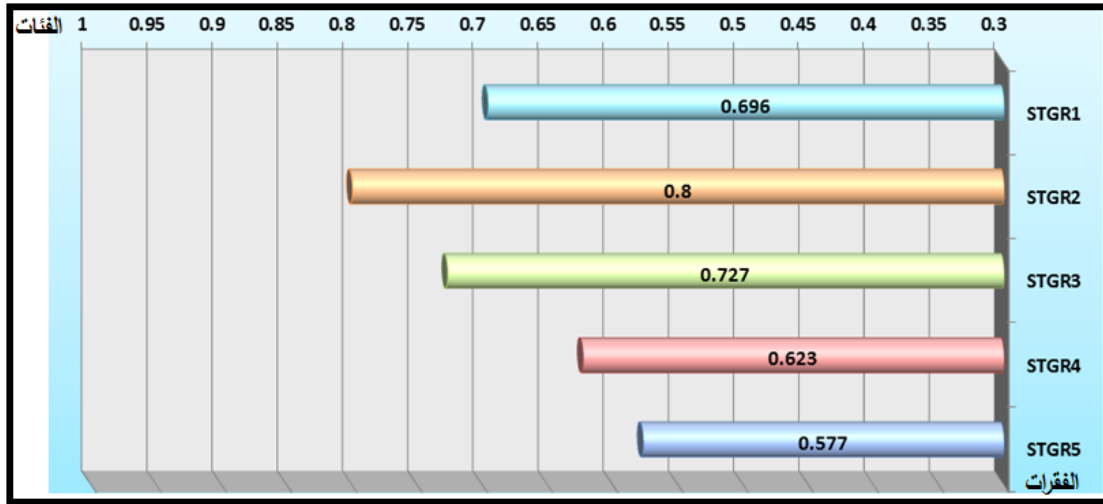
يلاحظ من دراسة الجدول (15) إلى أن أعلى مرتبة تفسيرية جاءت ضمن الفقرة الثالثة (STAD3) وقدرها (0.813) مما يدل على أن أي تحسن في مقدار هذه الفقرة يؤدي إلى تحسين بُعد التكيف بنفس المقدار، مما يعني أنه يتعين على الشركة المدروسة أن تحرص على مهاراتها التقنية تجاه دعم المعرفة من خلال استثمار فرق العمل لتطوير إمكانات عملياتها الداخلية. والشكل (15) يستعرض توزيع أهمية بُعد التكيف.



الشكل (15) توزيع أهمية بُعد التكيف

(3) بُعد النمو:-

أسفرت دراسة الجدول (15) إلى أن المرتبة الأولى تمثلت في الفقرة الثانية (STGR2) وبقيمة تفسيرية مساوية لـ (0.800) مما يدل على أن أي تحسن في مقدار هذه الفقرة يؤدي إلى تحسين بُعد النمو بنفس المقدار، مما يعني أنه يتعين على الشركة المدروسة أن تحرص على تحسين مهاراتها الاجتماعية في بناء علاقات إيجابية مع العاملين لديها من أجل تحفيز العاملين على الشعور بالمسؤولية تجاه الشركة، والشكل (16) يستعرض توزيع أهمية بُعد النمو.



الشكل (16) توزيع أهمية بُعد النمو

الجدول (15) تقديرات الأوزان المعيارية لمتغير النجاح الاستراتيجي

الأوزان المعيارية	المسار	الأوزان المعيارية	المسار
بُعد التكيف (STAD)		بُعد البقاء (STST)	
0.643	STAD1 <-- STAD	0.581	STST1 <-- STST
0.754	STAD2 <-- STAD	0.742	STST2 <-- STST
0.813	STAD3 <-- STAD	0.830	STST3 <-- STST
0.721	STAD4 <-- STAD	0.887	STST4 <-- STST
0.773	STAD5 <-- STAD	0.764	STST5 <-- STST
		بُعد النمو (STGR)	
		0.696	STGR1 <-- STGR
		0.800	STGR2 <-- STGR
		0.727	STGR3 <-- STGR
		0.623	STGR4 <-- STGR
		0.577	STGR5 <-- STGR

2) ثبات مقاييس أداة الدراسة:-

يمثل الصدق البنائي لأداة القياس بيان مدى ثبات أداة القياس المدروسة تجاه العينة المدروسة، فضلاً عن مدى الاتساق الداخلي بين فقرات وأبعاد الدراسة، الأمر الذي يمكن من خلاله إخضاع البيانات الداخلة في التحليل إلى اختبار الفا كرونباخ، الذي يُعد من أشهر الاختبارات الكفيلة بتحليل هذا النوع من البيانات وبيان مدى الثبات الداخلي بينها، ويفرض معامل الفا كرونباخ أنه يتعين أن تكون النتائج أعلى من (75%) تتصف بصفة الثبات والمصدقية الداخلية (Nunnally & Bernstein, 1994:297)، والجدول (16) يوضح معاملات الفا كرونباخ لمتغيرات وأبعاد الدراسة.

الجدول (16) معاملات كرونباخ الفا لمتغيرات وأبعاد الدراسة

المتغير	الأبعاد	الفقرات	الفا كرونباخ لكل بعد	الفا كرونباخ للدراسة ككل
المعرفة الضمنية	المهارات المعرفية	6	0.944	0.950
	المهارات التقنية	6	0.943	
	المهارات الاجتماعية	4	0.941	
معامل الفا كرونباخ لمتغير المعرفة الضمنية				
النجاح الاستراتيجي	البقاء	5	0.958	
	التكيف	5	0.941	
	النمو	5	0.942	
معامل الفا كرونباخ لمتغير النجاح الاستراتيجي				
0.938				

تستعرض نتائج الجدول (16) والخاصة بمعاملات الفا كرونباخ أن مقاييس الدراسة تتسم بالثبات والمصدقية العالية كون أن جميع القيم تتراوح بين (0.935 - 0.958) وهي مقبولة احصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية كون أن قيمتها أكبر من (0.75) وتتسم بالثبات والاتساق الداخلي.

المبحث الثاني

التحليل الوصفي لنتائج الدراسة

يتعلق هذا المبحث بعرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها، وذلك من خلال استعراض آراء العينة المدروسة التي كشفت عنها استجاباتهم على جميع فقرات أداة الدراسة، إذ تم استهداف مجموعة من الأساليب الاحصائية المتمثلة بـ (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومستوى الاجابة، والأهمية النسبية، وترتيب الأهمية) الكفيلة بتحقيق النتائج التي تسعى الدراسة إلى الاجابة عليها، وعليه فقد تم تحديد مستوى ونوع الاجابة في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد أئتمائها لأي فئة، وقد اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - غير موافق بشدة) لقياس درجة الموافقة على هذه الفقرات لذلك فأن هناك خمس فئات ، وتحدد الفئات من خلال ايجاد المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) $(0.80=5/4)$ ، وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس، وكما في الجدول (17).

الجدول (17) مستوى توافر اجابات عينة الدراسة

مستوى الإجابة	تقدير الدرجات
منخفض جداً	1.80 – 1
منخفض	2.60 – 1.81
معتدل	3.40 – 2.61
مرتفع	4.20 – 3.41
مرتفع جداً	5.0 – 4.21

وبالتالي فإن استعراض مستوى واتجاه اجابة عينة الدراسة يتم في ضوء الجدول أعلاه ولجميع فقرات وأبعاد الدراسة، وكما يلي:

أولاً: متغير المعرفة الضمنية:-

1. بُعد المهارات المعرفية:-

تستعرض نتائج الجدول (18) والخاصة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية لاجابات عينة الدراسة تجاه بُعد المهارات المعرفية، ويلاحظ اهتمام الشركة المدروسة في الفقرة الأولى (TKCO1) والخاصة بـ (تعمل إدارة الشركة على تعزيز المهارات المعرفية للعاملين عن طريق تشجيع التعلم) بمتوسط حسابي قدره (4.51) وانحراف معياري مساوٍ لـ (0.71) وبمستوى اجابة مرتفع جداً وشدة اجابة بلغت (90%) ليشير الى تعاظم وأنسجام اجابات عينة الدراسة تجاه بُعد المهارات المعرفية، من جانب اخر حصلت الفقرة الثانية (TKCO2) والخاصة بـ (تطور إدارة الشركة المهارات المعرفية من خلال اشراك العاملين في الدورات التدريبية والتأهيلية المتخصصة داخل وخارج البلد) على ادنى متوسط حسابي قيمته (4.19) وانحراف معياري مقداره (1.015) وبمستوى اجابة مرتفع جداً وبشدة اجابة مساوية لـ (84%)، مما يشير إلى اهتمام الشركة المدروسة في بُعد المهارات المعرفية من خلال الحرص على تطوير امكانتها تجاه الاهتمام في تعلم مهارات معرفية جديدة، مما يتطلب منها أن تعمل على مشاركة العاملين في دورات تدريبية وتأهيلية متخصصة تتلاءم مع متطلبات وأنواع المهارات التي تحتاجها الشركة.

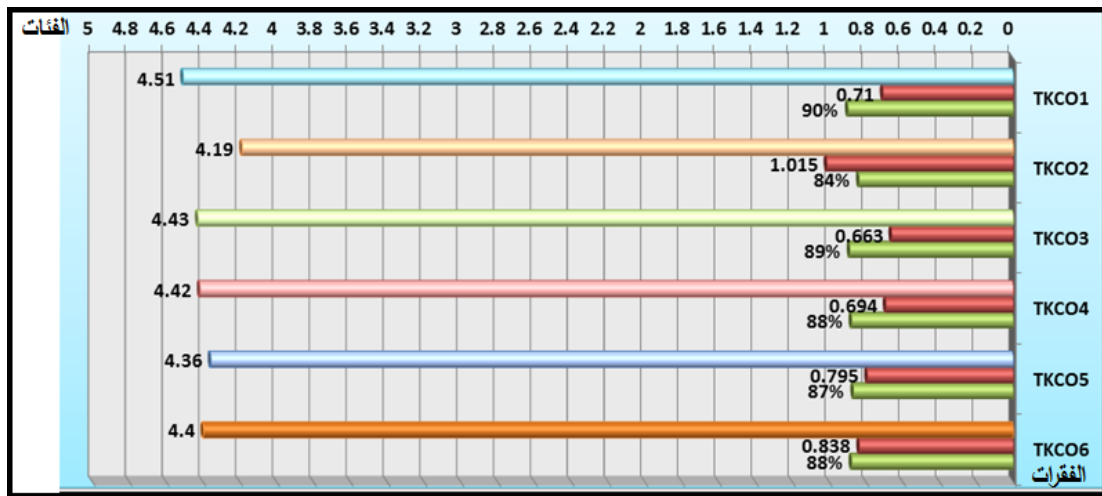
كما يلاحظ أن المعدل العام لُبُعد المهارات المعرفية قيمته (4.39) وأنحراف معياري مقداره (0.638) وشدة إجابة مرتفعة جداً مساوية لـ (88%)، ليشير الى مقدار المعرفة المخزونة في عقول الاداريين الفنيين الامر الذي يمكن للشركة استثمار هذه القدرات في تحسين امكانياتها وعملياتها الداخلية، والشكل (17) يبين توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية الخاصة في بُعد المهارات المعرفية.

الجدول (18) الاحصاء الوصفي لُبُعد المهارات المعرفية (n=136)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية %10	ترتيب الأهمية
TKCO1	تعمل إدارة الشركة على تعزيز المهارات المعرفية للعاملين عن طريق تشجيع التعلم.	4.51	0.71	مرتفع جداً	%90	1
TKCO2	تطور إدارة الشركة المهارات المعرفية من خلال اشراك العاملين في الدورات التدريبية والتأهيلية المتخصصة داخل وخارج البلد.	4.19	1.015	مرتفع	%84	6
TKCO3	تستقطب إدارة الشركة المهارات المعرفية من خلال توظيف المهارات العالية.	4.43	0.663	مرتفع جداً	%89	2
TKCO4	تعمل إدارة الشركة على نقل الخبرات والكفاءات إلى باقي العاملين للاستفادة منها والوصول اليها بسهولة من خلال اللقاءات والاجتماعات الدورية التي تعقدتها بشكل مستمر.	4.42	0.694	مرتفع جداً	%88	3
TKCO5	تقوم إدارة الشركة باستقطاب المهارات	4.36	0.795	مرتفع جداً	%87	5

¹ الأهمية النسبية = المتوسط الحسابي / أعلى درجة في مقياس ليكرت الخماسي

					المعرفة عن طريق تكثيف العمل الاستشاري.	
4	%88	مرتفع جداً	0.838	4.4	تعمل إدارة الشركة على تعزيز المهارات المعرفة للعاملين عن طريق فتح باب المبادرة والأبداع.	TKCO6
المعدل العام لُبعد المهارات المعرفية						
			4.39	الوسط الحسابي		
			0.638	الأنحراف المعياري		
			% 88	الأهمية النسبية %		
			مرتفع جداً	مستوى الاجابة		



الشكل (17) المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبعد المهارات

المعرفية

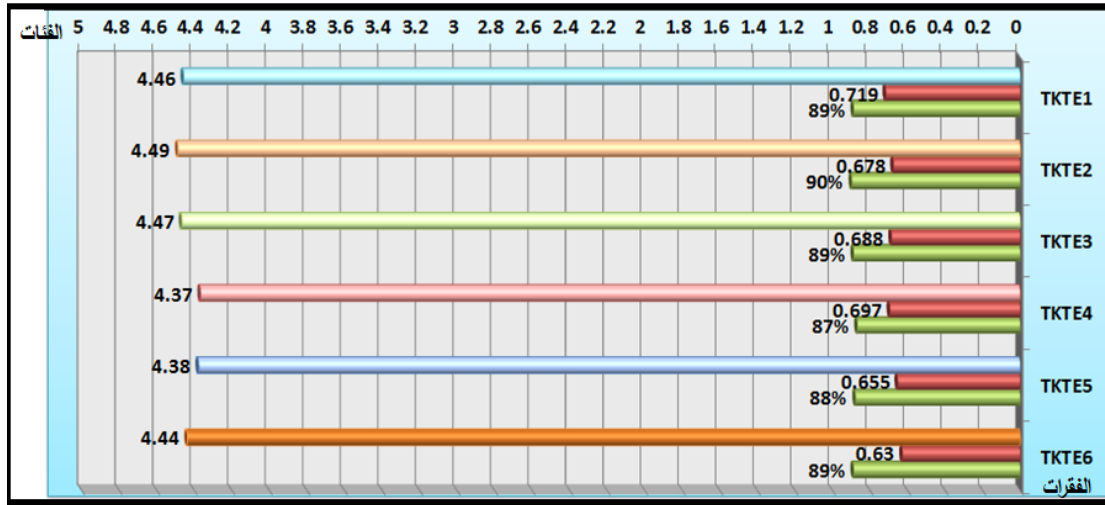
2. بُعد المهارات التقنية:-

تبيين نتائج الجدول (19) والخاصة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية لاجابات عينة الدراسة تجاه بُعد المهارات التقنية، ويلاحظ اهتمام الشركة المدروسة في الفقرة الثانية (TKTE2) والخاصة بـ (تعتمد إدارة الشركة البرمجيات المتخصصة والتي تدعم عمليات اتخاذ القرارات داخل الشركة) بمتوسط حسابي بلغ (4.49) وانحراف معياري مقداره (0.678) وبمستوى اجابة مرتفع جداً وشدة اجابة مساوية لـ (90%) مما يدل على تناغم وأنسجام اجابات عينة الدراسة تجاه بُعد المهارات التقنية، من جانب اخر حصلت الفقرة الرابعة (TKTE4) والخاصة بـ (تعتمد إدارة الشركة أسلوب العمل الجماعي (فرق العمل) لتطوير العاملين) على ادنى متوسط حسابي مساوٍ لـ (4.37) وانحراف معياري قيمته (0.697) وبمستوى اجابة مرتفع جداً وبشدة اجابة بلغ (87%)، مما يشير إلى اهتمام الشركة المدروسة في بُعد المهارات التقنية من خلال الحرص على تطوير امكاناتها تجاه الاهتمام بدعم عمليات اتخاذ القرار داخل الشركة وتطوير العاملين من خلال العمل الجماعي.

كما يلاحظ أن المعدل العام لبُعد المهارات التقنية قدره (4.43) وانحراف معياري بلغ (0.542) وشدة اجابة مرتفعة جداً قيمتها (89%)، مما يعني اهتمام الشركة المدروس في تحسين مقدراتها تجاه بُعد المهارات التقنية عن طريق بدعم برامج التشارك المعرفي لدى العاملين من خلال المؤتمرات العلمية للشركة، والشكل (18) يبين توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية الخاصة في بُعد المهارات التقنية.

الجدول (19) الاحصاء الوصفي لُبعد المهارات التقنية (n=136)

ترتيب الأهمية	الأهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الأنحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
3	%89	مرتفع جداً	0.719	4.46	توفر إدارة الشركة كل ما يلزم لأداء العمل من أجهزة الحواسيب المتطورة وملحقاتها.	TKTE1
1	%90	مرتفع جداً	0.678	4.49	تعتمد إدارة الشركة البرمجيات المتخصصة والتي تدعم عمليات اتخاذ القرارات داخل الشركة.	TKTE2
2	%89	مرتفع جداً	0.688	4.47	توفر إدارة الشركة برامج تدعم المعرفة التي تملكها من خلال برامج التشارك المعرفي والمؤتمرات.	TKTE3
6	%87	مرتفع جداً	0.697	4.37	تعتمد إدارة الشركة أسلوب العمل الجماعي (فرق العمل) لتطوير العاملين.	TKTE4
5	%88	مرتفع جداً	0.655	4.38	توفر إدارة الشركة البنية التحتية للبرامج والأدوات الخاصة بالمعرفة الضمنية بهدف تطوير العاملين.	TKTE5
4	%89	مرتفع جداً	0.63	4.44	تمتلك إدارة الشركة قاعدة بيانات معرفية للاتصال وتبادل المعلومات	TKTE6
المعدل العام لُبعد المهارات التقنية						
				4.43	الوسط الحسابي	
				0.542	الأنحراف المعياري	
				%89	الأهمية النسبية %	
				مرتفع جداً	مستوى الاجابة	



الشكل (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبُعد المهارات التقنية

3. بُعد المهارات الاجتماعية:-

تشير نتائج الجدول (20) والخاصة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية لاجابات عينة الدراسة تجاه بُعد المهارات الاجتماعية، كما يلاحظ اهتمام الشركة المدروسة في الفقرة الثانية (TKSS2) والخاصة بـ (تسعى إدارة الشركة إلى تطوير المهارات للعاملين من خلال المشاركة في مجموعات العمل) بمتوسط حسابي مقدارها (4.33) وانحراف معياري مساوٍ لـ (0.689) وبمستوى اجابة مرتفع جداً وشدة اجابة بلغت (57%) مما يدل على تناغم وأنسجام اجابات عينة الدراسة تجاه بُعد المهارات الاجتماعية، من جانب اخر حصلت الفقرة الثالثة (TKSS3) والخاصة بـ (تحرص إدارة الشركة على بناء علاقات ايجابية مع فرق العمل داخل الشركة) على ادنى متوسط حسابي بلغ (4.25) وانحراف معياري مقداره (0.707) وبمستوى اجابة مرتفع جداً وبشدة اجابة مساوية لـ (85%)،

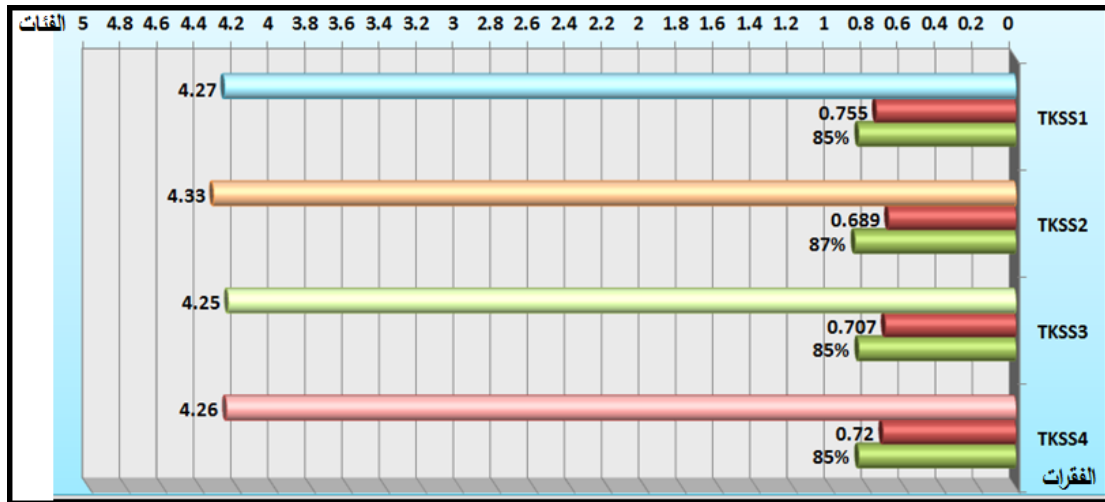
مما يشير إلى اهتمام الشركة المدروسة ببعده المهارات الاجتماعية من خلال الحرص على تطوير إمكاناتها تجاه الاهتمام في تطوير المهارات الخاصة بالعاملين وتحسين مقدرات فرق العمل، مما يتطلب منها بناء علاقات ايجابية في مكان العمل.

كما يلاحظ أن المعدل العام لبعده المهارات الاجتماعية بلغ (4.28) وأنحراف معياري قدرة (0.625) وشدة اجابة مرتفعة جداً مساوية لـ (86%)، مما يعني اهتمام الشركة المدروس في تحسين مقدراتها تجاه بعه المهارات الاجتماعية عن طريق تحسين فاعليات وأنشطة العاملين في بناء علاقات ايجابية وترسيخ القيم والتوجيهات المناسبة لذلك، والشكل (19) يبين توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية الخاصة ببعده المهارات الاجتماعية.

الجدول (20) الاحصاء الوصفي لبعده المهارات الاجتماعية (n=136)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
TKSS1	هناك استعداد لتلقي جميع التوجيهات والارشادات بالعمل من إدارة الشركة برحابه ودون أي تردد.	4.27	0.755	مرتفع جداً	85%	2
TKSS2	تسعى إدارة الشركة إلى تطوير المهارات للعاملين من خلال المشاركة في مجموعات العمل.	4.33	0.689	مرتفع جداً	87%	1
TKSS3	تحرص إدارة الشركة على بناء علاقات ايجابية مع فرق العمل داخل الشركة.	4.25	0.707	مرتفع جداً	85%	4

3	%85	مرتفع جداً	0.72	4.26	هناك استعداد لدى إدارة الشركة على مشاركة العاملين في الفعاليات والأنشطة من أجل بناء علاقات إيجابية بينهم.	TKSS4	
المعدل العام لُبعد المهارات الاجتماعية							
			4.28	الوسط الحسابي			
			0.625	الأنحراف المعياري			
			%86	الأهمية النسبية %			
			مرتفع جداً	مستوى الاجابة			



الشكل (19) المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبعد المهارات الاجتماعية

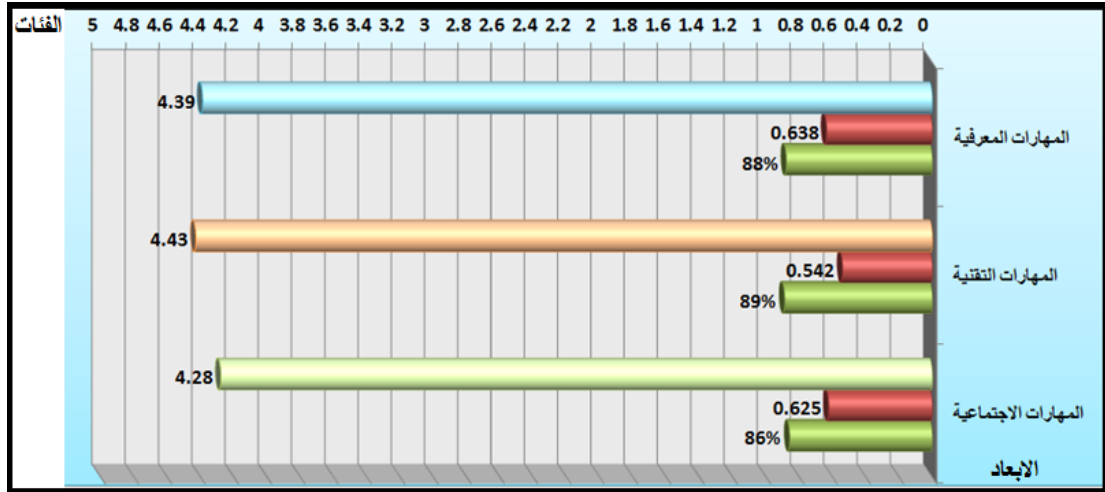
4. مناقشة نتائج متغير المعرفة الضمنية

يلاحظ من نتائج الجدول (21) إلى أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية لمتغير المعرفة الضمنية بلغ (4.37) وأنحراف معياري مقداره (0.547) وبمستوى اجابة مرتفع جداً وبشدة اجابة بلغت (87%)، مما يدل على اهتمام الشركة المدروسة في بُعد

المهارات التقنية كونه حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.43) وأنحراف معياري مساوٍ لـ (0.542) وبمستوى اجابة مرتفع جداً وأهمية نسبية قيمتها (89%)، من جانب اخر حصل بُعد المهارات الاجتماعية على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي مساوٍ لـ (4.28) وأنحراف معياري مقداره (0.625) وبأهمية نسبية بلغت (86%) وبمستوى اجابة مرتفع مما يدل على اهتمام الشركة المدروسة في تحسين قدرتها على بناء علاقات ايجابية بين العاملين والإدارة من أجل ضمان تحسين قدرات العاملين التقنية والتنشغيلية وتقديم أفضل الجهود من أجل تعزيز أنتاجية الشركة، والشكل (20) يبين توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية الخاصة في متغير المعرفة الضمنية

الجدول (21) الاحصاء الوصفي لمتغير المعرفة الضمنية (n=136)

ت	البُعد	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
1	المهارات المعرفية	4.39	0.638	مرتفع جداً	88 %	الثاني
2	المهارات التقنية	4.43	0.542	مرتفع جداً	89 %	الأول
3	المهارات الاجتماعية	4.28	0.625	مرتفع جداً	86 %	الثالث
المعدل العام لمتغير المعرفة الضمنية						
		الوسط الحسابي		4.37		
		الأنحراف المعياري		0.547		
		الأهمية النسبية %		87 %		
		مستوى الاجابة		مرتفع جداً		



الشكل (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد متغير المعرفة

الضمنية

ثانياً: متغير النجاح الاستراتيجي:-

1. بُعد البقاء:-

تبيين نتائج الجدول (22) والخاصة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية لاجابات عينة الدراسة تجاه بُعد البقاء، ويلاحظ اهتمام الشركة المدروسة في الفقرة الأولى (STST1) والخاصة بـ (تمتلك إدارة الشركة القدرة على التعامل مع التحديات والتنبؤ بالتهديدات المستقبلية) بمتوسط حسابي بلغ (4.42) وانحراف معياري مقداره (0.615) وبمستوى اجابة مرتفع جداً وشدة اجابة مساوية لـ (88%) مما يدل على تناغم وأنسجام اجابات عينة الدراسة تجاه بُعد البقاء، من جانب اخر حصلت الفقرة الرابعة (STST4) والخاصة بـ (تقوم إدارة الشركة بتقييم قدراتها بشكل دوري لمواجهة أي قصور في أدائها) على ادنى متوسط حسابي مساو لـ (4.31) وانحراف معياري قيمته (0.803) وبمستوى اجابة مرتفع جداً وبشدة اجابة بلغ

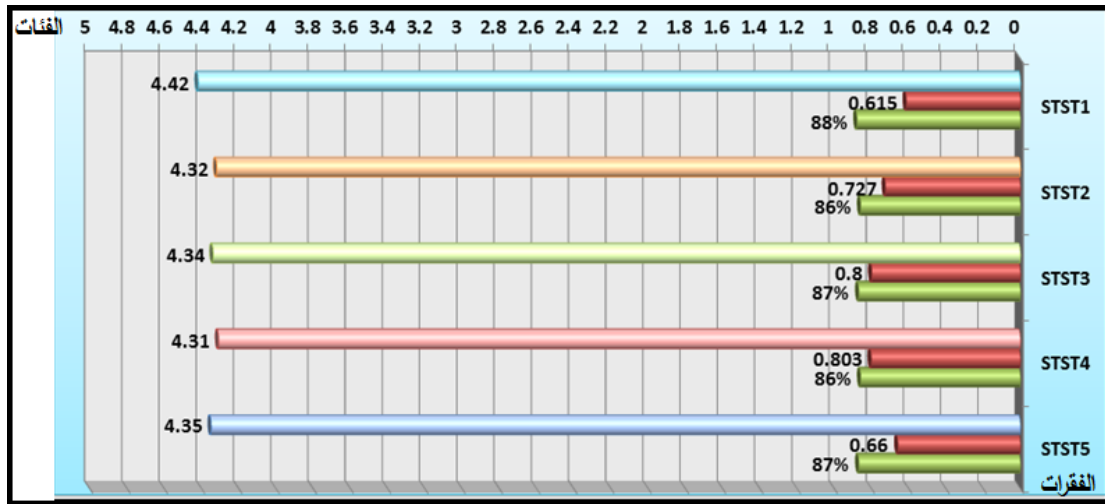
(86%)، مما يشير إلى اهتمام الشركة المدروسة في بُعد البقاء من خلال الحرص على تطوير امكانتها تجاه الاهتمام في القدرة على التعامل مع التحديات والتنبؤ بالإحداث والتحديات المستقبلية مما يتطلب منها الأمر أن تقوم بتقييم قدراتها بشكل دوري من أجل مواجهة اوجه القصور الذاتية التي تعاني منها.

كما يلاحظ أن المعدل العام لبُعد البقاء قدره (4.35) وانحراف معياري بلغ (0.591) وشدة اجابة مرتفعة جداً قيمتها (87%)، مما يعني اهتمام الشركة المدروس في تحسين مقدراتها تجاه بُعد البقاء عن طريق تحليل معلومات البيئة الخارجية للشركة من أجل ضمان توفير الخيارات المناسبة والبديلة للبقاء في عالم الاعمال، والشكل (21) يبين توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية الخاصة في بُعد البقاء.

الجدول (22) الاحصاء الوصفي لبُعد البقاء (n=136)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
STST1	تمتلك إدارة الشركة القدرة على التعامل مع التحديات والتنبؤ بالتهديدات المستقبلية.	4.42	0.615	مرتفع جداً	88 %	1
STST2	تعد إدارة الشركة سيناريوهات متعددة لأنشاء خيارات بديلة للبقاء.	4.32	0.727	مرتفع جداً	86 %	4
STST3	تحلل إدارة الشركة باستمرار معلومات البيئة الخارجية.	4.34	0.8	مرتفع جداً	87 %	3
STST4	تقوم إدارة الشركة بتقييم قدراتها بشكل دوري	4.31	0.803	مرتفع جداً	86 %	5

					لمواجهة أي قصور في أدائها.	
2	87 %	مرتفع جداً	0.66	4.35	تمتلك إدارة الشركة كفاءات متخصصة لضمان استمرارية نجاحها.	STST5
المعدل العام لبُعد البقاء						
				4.35	الوسط الحسابي	
				0.591	الأنحراف المعياري	
				87 %	الأهمية النسبية %	
				مرتفع جداً	مستوى الاجابة	



الشكل (21) المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد البقاء

2. بُعد التكيف:-

تشير نتائج الجدول (23) والخاصة في المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة تجاه بُعد التكيف، ويلاحظ اهتمام الشركة المدروسة في الفقرة الخامسة (STAD5) والخاصة بـ (رضا الزبائن يقع

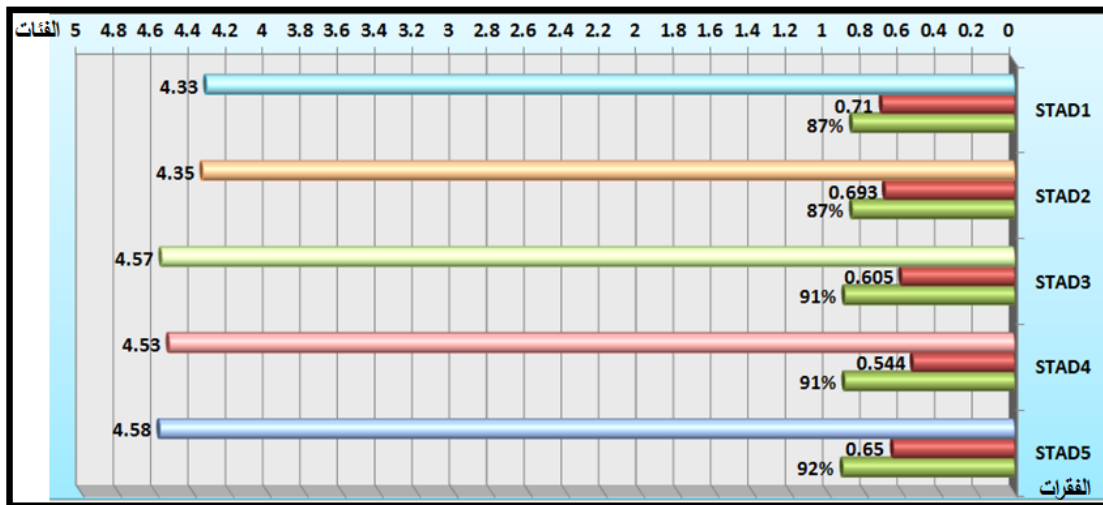
ضمن أولويات برنامج استجابة إدارة الشركة للمتغيرات البيئية المتلاحقة) بمتوسط حسابي مقدارها (4.58) وانحراف معياري مساوٍ لـ (0.65) وبمستوى اجابة مرتفع جداً وشدة اجابة بلغت (92%) مما يدل على تناغم وأنسجام اجابات عينة الدراسة تجاه بُعد التكيف من جانب اخر حصلت الفقرة الأولى (STAD1) والخاصة بـ (تتفاعل إدارة الشركة مع الزبائن كافة وتستجيب لاحتياجاتهم المتغيرة في مختلف الظروف) على ادنى متوسط حسابي بلغ (4.33) وانحراف معياري مقداره (0.71) وبمستوى اجابة مرتفع جداً وبشدة اجابة مساوية لـ (87%)، مما يشير إلى اهتمام الشركة المدروسة في بُعد التكيف من خلال الحرص على تطوير امكانتها تجاه الاهتمام في تحسين قدرة الشركة على ضمان الاستجابة لاذواق ومتطلبات الزبائن، مما يتطلب منها أن تعمل على التفاعل مع احتياجات الزبائن المتباينة.

كما يلاحظ أن المعدل العام لبُعد التكيف بلغ (4.47) وانحراف معياري قدرة (0.51) وشدة اجابة مرتفعة جداً مساوية لـ (89%)، مما يعني اهتمام الشركة المدروس في تحسين مقدراتها تجاه بُعد التكيف عن طريق التكيف باستمرار مع متطلبات السوق والعمل على تحسين خطط وأهداف وتحديات الإدارة، والشكل (22) يبين توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية الخاصة في بُعد التكيف.

الجدول (23) الاحصاء الوصفي لبُعد التكيف (n=136)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
STAD1	تتفاعل إدارة الشركة مع الزبائن كافة وتستجيب لاحتياجاتهم المتغيرة في مختلف	4.33	0.71	مرتفع جداً	87 %	5

					الظروف.		
4	87 %	مرتفع جداً	0.693	4.35	إدارة الشركة قادرة على تغيير خططها وأهدافها التي تحددها للإدارات.	STAD2	
2	91 %	مرتفع جداً	0.605	4.57	إدارة الشركة قادرة على التكيف بسرعة مع الإحداث الاستثنائية في بيئة العمل الداخلية.	STAD3	
3	91 %	مرتفع جداً	0.544	4.53	إدارة الشركة قادرة على التكيف باستمرار مع متطلبات السوق.	STAD4	
1	92 %	مرتفع جداً	0.65	4.58	رضا الزبائن يقع ضمن أولويات برنامج استجابة إدارة الشركة للمتغيرات البيئية المتلاحقة.	STAD5	
المعدل العام لبُعد التكيف							
				4.47	الوسط الحسابي		
				0.51	الأنحراف المعياري		
				89 %	الأهمية النسبية %		
				مرتفع جداً	مستوى الاجابة		



الشكل (22) المتوسطات الحسابية والآنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد التكيف

3. بُعد النمو:-

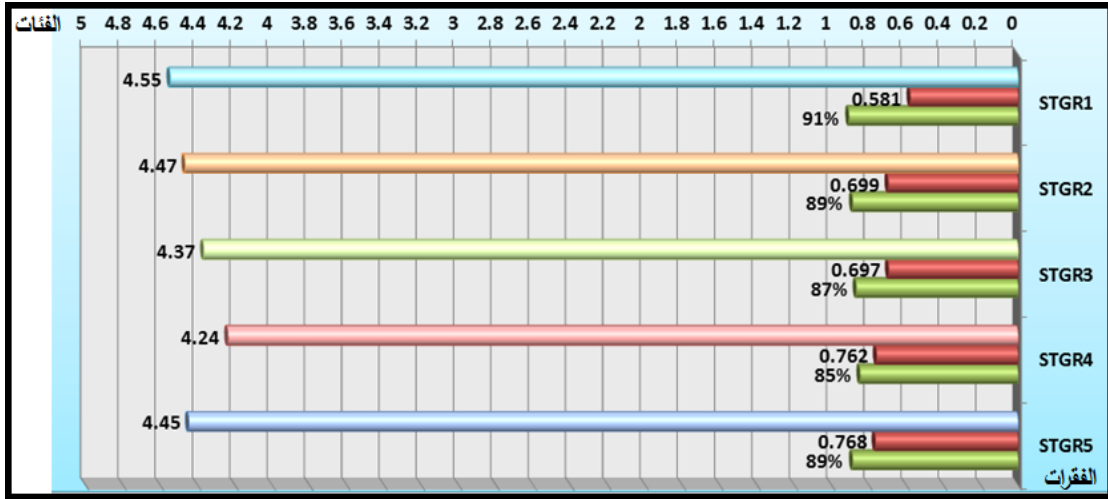
تستعرض نتائج الجدول (24) والخاصة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية لاجابات عينة الدراسة تجاه بُعد النمو، إذ يلاحظ اهتمام الشركة المدروسة في الفقرة الأولى (STGR1) والخاصة بـ (إدارة الشركة قادرة على دخول أسواق جديدة) بمتوسط حسابي قدره (4.55) وانحراف معياري مساوٍ لـ (0.581) وبمستوى اجابة مرتفع جداً وشدة اجابة بلغت (91%) مما يدل على تناغم وأنسجام اجابات عينة الدراسة تجاه بُعد النمو، من جانب اخر حصلت الفقرة الرابعة (STGR4) والخاصة بـ (تحاول إدارة الشركة تكوين تحالفات مع المنافسين لمواجهة التحديات القائمة في بيئة العمل) على ادنى متوسط حسابي قيمته (4.24) وانحراف معياري مقداره (0.762) وبمستوى اجابة مرتفع جداً وبشدة اجابة مساوية لـ (85%)، مما يشير إلى اهتمام الشركة المدروسة في بُعد النمو من خلال الحرص على تطوير امكاناتها تجاه الاهتمام في تبني اساليب جديدة للدخول إلى الاسواق والعمل على بناء تحالفات مع المنافسين لمواجهة التحديات البيئية التي تحد من امكانات الشركة.

كما يلاحظ أن المعدل العام لبُعد النمو قيمته (4.41) وانحراف معياري مقداره (0.532) وشدة اجابة مرتفعة جداً مساوية لـ (88%)، مما يعني اهتمام الشركة المدروس في تحسين مقدراتها تجاه بُعد النمو عن طريق قدرة الشركة على إدارة خبرات العاملين في اتخاذ القرارات المؤثرة على مستقبلها المعرفي والتسويقي، والشكل (23)

يبين توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية الخاصة في بُعد النمو.

الجدول (24) الاحصاء الوصفي لبُعد النمو (n=136)

ترتيب الأهمية	الأهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
1	91 %	مرتفع جداً	0.581	4.55	إدارة الشركة قادرة على دخول أسواق جديدة.	STGR1
2	89 %	مرتفع جداً	0.699	4.47	تقوم إدارة الشركة بتنوع منتجاتها وخدماتها لتلبي حاجات السوق الفعلية.	STGR2
4	87 %	مرتفع جداً	0.697	4.37	تعمل إدارة الشركة على تنفيذ آليات ومنهجيات جديدة لمواجهة المنافسة من الشركات الأخرى.	STGR3
5	85 %	مرتفع جداً	0.762	4.24	تحاول إدارة الشركة تكوين تحالفات مع المنافسين لمواجهة التحديات القائمة في بيئة العمل.	STGR4
3	89 %	مرتفع جداً	0.768	4.45	توظف إدارة الشركة خبرات العاملين في اتخاذ القرارات المؤثرة في مستقبلها.	STGR5
المعدل العام لبُعد النمو						
				4.41	الوسط الحسابي	
				0.532	الانحراف المعياري	
				88 %	الأهمية النسبية %	
				مرتفع جداً	مستوى الاجابة	



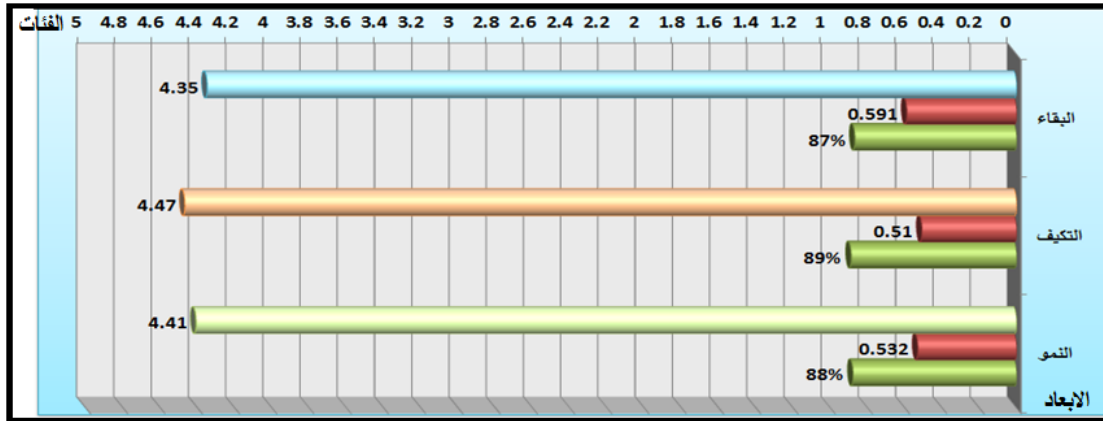
الشكل (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبعد النمو

4. مناقشة نتائج متغير النجاح الاستراتيجي:-

اسفرت النتائج المستعرضة في الجدول (25) إلى أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية لمتغير النجاح الاستراتيجي مقداره (4.41) وانحراف معياري بلغ (0.466) وبمستوى اجابة مرتفع جداً وبشدة اجابة مساوية لـ (88%)، مما يدل على اهتمام الشركة المدروسة في بُعد التكيف كونه حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.47) وانحراف معياري قيمته (0.51) وبمستوى اجابة مرتفع جداً وأهمية نسبية بلغت (89%)، من جانب اخر حصل بُعد البقاء على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي قيمته (4.35) وانحراف معياري بلغ (0.591) وبأهمية نسبية مساوية لـ (87%) وبمستوى اجابة مرتفع، مما يدل على اهتمام الشركة المدروسة في تحسين فرص البقاء لديها، مما يتطلب منها تعزيز قدرتها على التكيف والنمو داخل الاسواق، والشكل (24) يبين توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية الخاصة في متغير النجاح الاستراتيجي.

الجدول (25) الاحصاء الوصفي لمتغير النجاح الاستراتيجي (n=136)

ت	البعد	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
1	البقاء	4.35	0.591	مرتفع جداً	87 %	الثالث
2	التكيف	4.47	0.51	مرتفع جداً	89 %	الأول
3	النمو	4.41	0.532	مرتفع جداً	88 %	الثاني
المعدل العام لمتغير النجاح الاستراتيجي						
		الوسط الحسابي	4.41			
		الأنحراف المعياري	0.466			
		الأهمية النسبية %	88 %			
		مستوى الإجابة	مرتفع جداً			



الشكل (24) المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد متغير النجاح الاستراتيجي

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

اعتمدت الباحثة لغرض اختبار فرضيات الدراسة على وسيلتين احصائيتين هما مصفوفة الارتباط والتي بدورها تم استخدام معامل ارتباط البسيط من خلال الحزمة الاحصائية لبرنامج (SPSS.V.26)، ونمذجة المعادلة الهيكلية بواسطة الحزمة الاحصائية لبرنامج (AMOS.V.25)، وعلى النحو الآتي:

أولاً: اختبار فرضيات الارتباط:-

تهتم هذه الفقرة بقياس طبيعة ونوع العلاقة بين المعرفة الضمنية بأبعادها (المهارات المعرفية، والمهارات التقنية، والمهارات الاجتماعية) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو)، وعليه فمن أجل قبول او رفض طبيعة العلاقة فأن ذلك يعتمد على فرضيتين هما:

الفرضية الصفرية (H0): وتنص على (عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المعرفة الضمنية بأبعادها (المهارات المعرفية، والمهارات التقنية، والمهارات الاجتماعية) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو)

الفرضية البديلة (H1): وتنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المعرفة الضمنية بأبعادها (المهارات المعرفية، والمهارات التقنية، والمهارات الاجتماعية) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو).

وبالتالي فمن أجل قياس قوة وعلاقة الارتباط فقد تم الاستعانة بالتصنيف الذي وضعه (Cohen et al.,1983:2)، والجدول (26) يبين نوع التصنيف ودرجات القوة في ضوء كل حالة من الحالات.

الجدول (26) معيار تصنيف قوة علاقة الارتباط

نوع العلاقة وقوتها	قيمة معامل الارتباط
علاقة طردية قوية	من 0.50 - أقل من 1
علاقة طردية معتدلة	من 0.30 - أقل من 0.50
علاقة طردية ضعيفة	من 0.10 - أقل من 0.30
لا توجد علاقة	0
علاقة عكسية ضعيفة	من (-0.1) - أقل من (-0.30)
علاقة عكسية معتدلة	من (-0.30) - أقل من (-0.50)
علاقة عكسية قوية	من (-0.50) - أقل من (-1)

Source: Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (1983), "Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences", 3rd Edition, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.P2.

الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة بين المعرفة الضمنية والنجاح الاستراتيجي)

تستعرض نتائج الجدول (27) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية قدرها (0.803) بين المعرفة الضمنية والنجاح الاستراتيجي وهي علاقة قوية طردية وفقا لمعيار (Cohen et al.,1983)، مما يدل على اهتمام العينة المدروسة بتحسين

قدراتها المعرفية من أجل ضمان تحقيق النجاح الاستراتيجي، وهذا يتطلب منها تحسين امكانتها بمقدار (0.197)، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط ايجابية للمعرفة الضمنية تجاه أبعاد النجاح الاستراتيجي وواقع قوة ارتباط تراوحت بين (0.531) لُبعد البقاء إلى (0.784) لُبعد التكيف، مما يشير إلى حرص الشركة على تعزيز قدراتها الإنتاجية من أجل ضمان المحافظة على حصتها السوقية، مما يتطلب الأمر أن تعمل على تطوير امكانتها تجاه التكيف مع التغييرات البيئية، وتتنبق من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى:-

وتنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بُعد المهارات المعرفية والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو)

تشير نتائج الجدول (27) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بُعد المهارات المعرفية والنجاح الاستراتيجي وقيمتها (0.689) وعند مستوى معنوية اقل من (0.01)، وهذا يدل على قوة وايجابية العلاقة الطردية بينهما وما يدعم هذه النتيجة قيمة (Sig.(2-tailed)، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط لُبعد المهارات المعرفية تجاه أبعاد النجاح الاستراتيجي بقيمة تراوحت بين (0.387) لُبعد البقاء إلى (0.721) لُبعد النمو، مما يشير الأمر إلى اهتمام الشركة المعنية بتحسين فرص النمو الخاص بها واستثمارها بشكل يعزز قدرتها المعرفية واستثمار الخبرات والجهود على اكمل وجه.

الفرضية الفرعية الثانية:-

وتنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بُعد المهارات التقنية والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو)

تشير نتائج الجدول (27) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية مقدارها (0.720) بين بُعد المهارات التقنية والنجاح الاستراتيجي وعند مستوى معنوية اقل من (0.01) أي بدرجة ثقة قدرها (0.99)، وهذا يدل على قوة وايجابية العلاقة الطردية بينهما وما يدعم هذه النتيجة قيمة (Sig.(2-tailed)، من جانب اخر توجد علاقة ارتباط لبُعد المهارات التقنية تجاه أبعاد النجاح الاستراتيجي تراوحت بين (0.409) لبُعد البقاء إلى (0.756) لبُعد التكيف، ليشير الى اهتمام الشركة المعنية بتطوير قدراتها على التكيف مع الظروف البيئية من أجل تحسين فرصها على البقاء والنمو وتحسين ربحيتها مقارنة بالشركات المنافسة لها.

الفرضية الفرعية الثالثة:-

وتنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بُعد المهارات الاجتماعية والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو)

تشير نتائج الجدول (27) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بُعد المهارات الاجتماعية والنجاح الاستراتيجي وبلغت (0.781) وعند مستوى معنوية اقل من (0.01) أي بدرجة ثقة قدرها (0.99)، وهذا يدل على قوة وايجابية العلاقة الطردية بينهما وما يدعم هذه النتيجة قيمة (Sig.(2-tailed)، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط لبُعد المهارات الاجتماعية تجاه أبعاد النجاح الاستراتيجي بعلاقة تراوحت بين (0.644) لبُعد البقاء إلى (0.701) لبُعد التكيف، مما يشير الأمر إلى اهتمام الشركة

المعنية بتطوير امكانتها تجاه بناء علاقات ايجابية مع العاملين والإدارة من أجل ضمان حرص العاملين على تحقيق أهداف الشركة المنشودة.

ومما تقدم أعلاه يمكن القول قبول الفرضية البديلة الخاصة في الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين المعرفة الضمنية بأبعادها (المهارات المعرفية، والمهارات التقنية، والمهارات الاجتماعية) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو) عند مستوى معنوية اقل من 0.01)، ورفض الفرضية الصفرية التي تنص على (عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين المعرفة الضمنية بأبعادها (المهارات المعرفية، والمهارات التقنية، والمهارات الاجتماعية) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو) عند مستوى معنوية اقل من 0.05).

الجدول (27) مصفوفة الارتباط (n=136)

النجاح الاستراتيجي	النمو	التكيف	البقاء	المعرفة الضمنية	المهارات الاجتماعية	المهارات التقنية	المهارات المعرفية	الارتباط	
.689**	.721**	.686**	.387**	.924**	.741**	.764**	1	الارتباط	المهارات المعرفية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.	
136	136	136	136	136	136	136	136	n	
.720**	.710**	.756**	.409**	.898**	.709**	1	.764**	الارتباط	المهارات التقنية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.	
136	136	136	136	136	136	136	136	n	
.781**	.663**	.701**	.644**	.903**	1	.709**	.741**	الارتباط	المهارات الاجتماعية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.	
136	136	136	136	136	136	136	136	n	
.803**	.767**	.784**	.531**	1	.903**	.898**	.924**	الارتباط	المعرفة الضمنية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.	
136	136	136	136	136	136	136	136	n	
.789**	.477**	.504**	1	.531**	.644**	.409**	.387**	الارتباط	البقاء
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.	
136	136	136	136	136	136	136	136	n	
.897**	.836**	1	.504**	.784**	.701**	.756**	.686**	الارتباط	التكيف
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.	
136	136	136	136	136	136	136	136	n	
.888**	1	.836**	.477**	.767**	.663**	.710**	.721**	الارتباط	النمو

0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.	النجاح الاستراتيجي
136	136	136	136	136	136	136	136	n	
1	.888**	.897**	.789**	.803**	.781**	.720**	.689**	الارتباط	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig.	
136	136	136	136	136	136	136	136	n	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								Sig. (2-tailed)=0.000	

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير

تهتم هذه الفقرة بقياس طبيعة ونوع العلاقة تأثير المعرفة الضمنية بأبعادها (المهارات المعرفية، والمهارات التقنية، والمهارات الاجتماعية) في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو)، من خلال اعتماد نمذجة المعادلة الهيكلية التي تُعد إحدى نماذج الاختبارات البنائية في برنامج (AMOS.V.25) وعليه فمن أجل قبول أو رفض طبيعة العلاقة فإن ذلك يعتمد على فرضيتين هما:

الفرضية الصفرية (H0): وتنص على (عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للمعرفة الضمنية بأبعادها (المهارات المعرفية، والمهارات التقنية، والمهارات الاجتماعية) في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو) عند مستوى معنوية اعلى من 0.01).

الفرضية البديلة (H1): وتنص على (وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للمعرفة الضمنية بأبعادها (المهارات المعرفية، والمهارات التقنية، والمهارات الاجتماعية) في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو) عند مستوى معنوية اقل من 0.01)، وكما يلي:

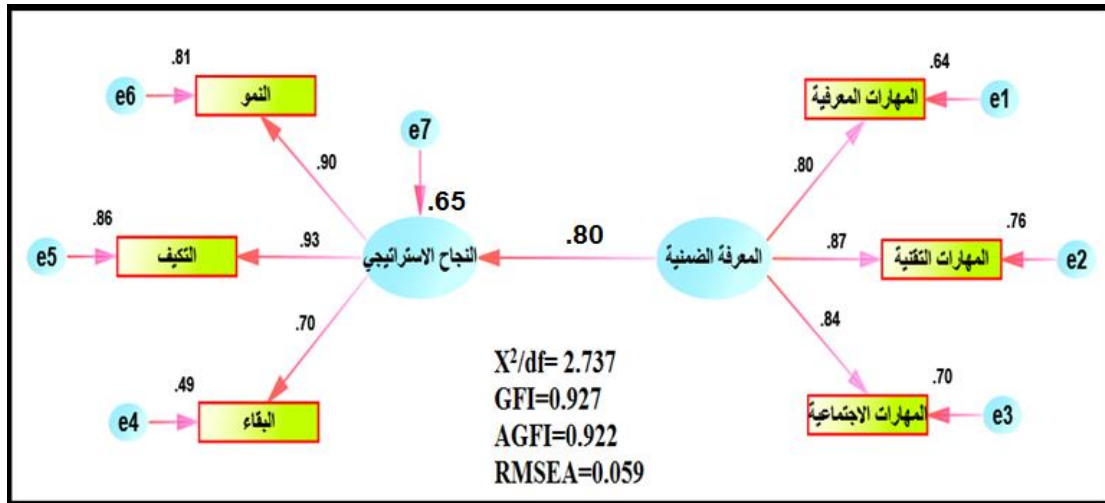
اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:-

تنص هذه الفرضية على (وجود تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للمعرفة الضمنية في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو)

تستعرض نتائج الجدول (28) إلى وجود تأثير معنوي للمعرفة الضمنية في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو)، وبالتالي فإن التأثير الايجابية الذي تمارسه المعرفة الضمنية سوف يعمل على تحسين النجاح الاستراتيجي بواقع (0.803) مما يدل على أن زيادة المعرفة الضمنية بمقدار وحدة واحد يؤدي إلى تحسين النجاح الاستراتيجي بمقدار (0.803) وبخطأ معياري قدره (0.044) وقيمة حرجة اكبر من (1.96) مساوية لـ (18.25) مما يدل على أن الشركة المعنية تهتم في تطوير قدرتها على البقاء والتكيف والنمو.

كما تشير النتائج المعروضة في الشكل (25) والمبينة في الجدول (28) إلى أن المعرفة الضمنية أسهمت في تفسير (64.5%) من العوامل التي تحد من قدرة الشركة على تحقيق النجاح الاستراتيجي أما المتبقي يعود لعوامل خارجية غير مسيطر عليها.

كما تبين نتائج الشكل (25) توافق مؤشرات جودة المطابقة مع معايير الجودة العالمية، إذ أن النسبة بين مربع كاي ودرجة الحرية (2.737)، و (GFI=0.927)، و (AGFI=0.922)، و (RMSEA=0.059) ليبدل على تفسير الشكل ادنى لفرضية التأثير الموضوعة.



الشكل (25) الهيكل القياسي لتأثير المعرفة الضمنية في النجاح الاستراتيجي بأبعاده

الجدول (28) نتائج الأوزان المعيارية لتأثير المعرفة الضمنية في النجاح الاستراتيجي بأبعاده

نوع التأثير	الاحتمالية (P)	قيمة R ²	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقديرات المعيارية	مسار الانحدار	
معنوي	***	0.645	18.25	0.044	0.803	النجاح الاستراتيجي	المعرفة الضمنية

وتنبثق من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية يمكن اختبارها كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:-

تنص على (وجود تأثير احصائي معنوي لبُعد المهارات المعرفية في النجاح

الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو)

اسفرت نتائج الجدول (29) إلى عدم وجود تأثير معنوي لبُعد المهارات المعرفية في

النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو)، وبالتالي فأنه يتعين على الشركة

المدرسة الاهتمام في تطوير المهارات المعرفية لديها من أجل الحد من الخطأ

المعياري الذي تعاني منه وتحسين الواقع التطبيقي لها.

الفرضية الفرعية الثانية:-

تنص على (وجود تأثير احصائي معنوي لبُعد المهارات التقنية في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو)

يلاحظ من نتائج الجدول (29) إلى وجود تأثير معنوي لبُعد المهارات التقنية في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو)، وبالتالي فإن التأثير الايجابية الذي يمارسه بُعد المهارات التقنية سوف يعمل على تحسين النجاح الاستراتيجي بواقع (0.290) مما يدل على أن زيادة بُعد المهارات التقنية بوزن معياري واحد يؤدي إلى تحسين النجاح الاستراتيجي بقيمة (0.290) عند ثبات بقية الابعاد وبخطأ معياري يبلغ (0.070) وقيمة حرجة اكبر من (1.96) قيمتها (4.143) مما يدل على أن الشركة المعنية لها اهتمام في تطوير مهارات العاملين لديها تجاه استخدام التقنيات الحديثة والمتخصصة من أجل دعم عمليات اتخاذ القرارات داخل الشركة.

الفرضية الفرعية الثالثة:-

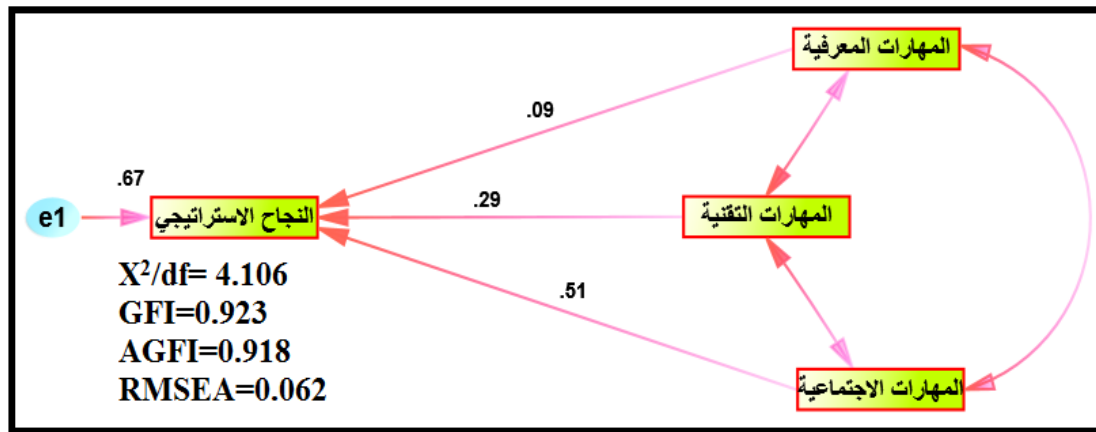
تنص على (وجود تأثير احصائي معنوي لبُعد المهارات الاجتماعية في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو)

تعرض نتائج الجدول (29) إلى وجود تأثير معنوي لبُعد المهارات الاجتماعية في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو)، وبالتالي فإن التأثير الايجابية الذي يمارسه بُعد المهارات الاجتماعية سوف يعمل على تحسين النجاح الاستراتيجي بواقع (0.508) مما يدل على أن زيادة بُعد المهارات الاجتماعية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تحسين النجاح الاستراتيجي بمقدار (0.508) وبخطأ معياري قدره (0.058)

وقيمة حرجة اكبر من (1.96) مساوية لـ (8.759) مما يدل على أن الشركة المعنية لها اهتمام في تحسين قدرتها على بناء علاقات ايجابية مع فرق العمل وتشجيع العاملين على المشاركة بفاعلية عالية على ذلك.

كما تشير النتائج المعروضة في الشكل (26) والمبينة في الجدول (29) إلى أن أبعاد المعرفة الضمنية أسهمت في تفسير (66.8%) من العوامل التي تحد من قدرة الشركة على تحقيق النجاح الاستراتيجي أما المتبقي فيعود الى عوامل خارجية غير مسيطر عليها

كما تبين نتائج الشكل (26) توافق مؤشرات جودة المطابقة مع معايير الجودة العالمية، إذ أن النسبة بين مربع كاي ودرجة الحرية (4.106)، و (GFI=0.923)، و (AGFI=0.918)، و (RMSEA=0.062) ليدل على تفسير الشكل ادنى لفرضية التأثير الموضوعة.



الشكل (26) الهيكل القياسي لتأثير أبعاد المعرفة الضمنية في النجاح الاستراتيجي بأبعاده

الجدول (29) نتائج الأوزان المعيارية لتأثير أبعاد المعرفة الضمنية في النجاح الاستراتيجي بأبعاده

نوع التأثير	الاحتمالية (P)	قيمة R ²	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقديرات المعيارية	مسار الأنداد		
غير معنوي	0.286	0.668	1.468	0.062	0.091	النجاح الاستراتيجي	<---	المهارات المعرفية
معنوي	P>1.96		4.143	0.070	0.290		<---	المهارات التقنية
معنوي	P>1.96		8.759	0.058	0.508		<---	المهارات الاجتماعية

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات

المبحث الأول

الاستنتاجات

1. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين المعرفة الضمنية والنجاح الاستراتيجي، مما يدل على اهتمام الشركة المدروسة بتوفير بنية تحتية للبرامج والادوات التي تستخدمها من أجل المحافظة على المعرفة الضمنية بغية تطوير العاملين، والتكيف مع التغييرات التي تحدث في عالم التقنيات.
2. وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية للمعرفة الضمنية بأبعادها (والمهارات التقنية، والمهارات الاجتماعية) في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو)، مما يسهم في بناء الشركة المدروسة لقاعدة بيانات معرفية خاصة بالعاملين لديها من أجل معرفة اوجه القصور الذي تعاني منه والاتصال، والتبادل في المعلومات بغية معالجة نقاط الضعف التي تعاني منها.
3. عدم وجود تأثير ذات دلالة احصائية معنوية للمهارات المعرفية في النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو) ليشير الى ضعف امكانيات الشركة تجاه المهارات المعرفية الخاصة بها ليضعف قدرتها على البقاء والتكيف والنمو.
4. اهتمام الشركة بتبني البرمجيات المتخصصة من أجل دعم عملياتها الداخلية واتخاذ أفضل القرارات التي تسهم في تحسين قدرة وواقع الشركة في العمل الجماعي.
5. امتلاك الشركة لبرامج دعم معرفي يتم من خلالها تشجيع العاملين على تشارك المعرفة في المؤتمرات والندوات الكفيلة بتطوير قدراتهم ومهاراتهم التقنية.

6. تهتم الشركة بتحفيز العاملين لديها على تطوير امكانياتهم من خلال استقطاب العاملين ذوي المهارات المعرفية والمهارات العالية من أجل ضمان تأهيل الكوادر الخاصة بالشركة.
7. تسعى الشركة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال المشاركة في مجموعات العمل وتوجيه العاملين معنوياً وفكرياً ومهارياً.
8. تطور الشركة امكانياتها بشكل دوري نتيجة امتلاكها القدرة على التعامل مع التحديات والتنبؤ بالتهديدات المستقبلية من خلال اهتمامها بتحسين كفاءات العاملين لديها وعلى نطاق مستمر بغية تعزيز قدرتها على البقاء.
9. تسعى الشركة إلى تحقيق رضا الزبائن المتعاملين معها من خلا ضمان تلبية متطلباتهم والاستجابة لها في ظل الظروف البيئية المتلاحقة.
10. امتلاك الشركة القدرة على التكيف بسرعة مع الأحداث الاستثنائية في ظل بيئة العمل المتداخلة، الأمر الذي يتطلب منها تطوير أمكاناتها بشكل مستمر ودوري.
11. اهتمام الشركة بتحسين استراتيجياتها الخاصة بالدخول إلى أسواق جديدة، وهذا يدل على اهتمامها بتحسين قدرتها التنموية والعمل على تطوير خبرات العاملين في المشاركة باتخاذ القرارات، فضلاً عن الحرص على ادخال التنويع في منتجاتها لتلبية حاجات، ومتطلبات السوق الفعلية.

المبحث الثاني

التوصيات

1. يتعين على الشركة المدروسة الاهتمام بنقل المعرفة وكفاءاتها بين العاملين من خلال تحفيز العاملين على المشاركة في دورات تدريبية تأهيلية متخصصة داخل وخارج البلد.
2. ضرورة اهتمام الشركة المدرسة باتباع التوجيهات، والارشادات الضرورية من أجل الأسهم في بناء علاقات ايجابية مع فرق العمل داخل الشركة.
3. يتعين اهتمام الشركة بالمهارات المعرفية العالية من خلال التأكيد على أستقطاب العاملين ذوي المهارات العالية عن طريق تكثيف الجهود الاستشارية التي تستعملها الشركة لجذب هذه النخبة من العاملين.
4. ضرورة اهتمام الشركة بتطوير المهارات التقنية من خلال تحسين مهارات العاملين بشكل دوري وتعزيزها من أجل فتح افاقهم المعرفية وتطويرها من خلال المبادرة والأبداع المعرفي، مما يتطلب منها الاهتمام بتعزيز المهارات المعرفية الخاصة بكل عامل في الشركة.
5. ضرورة أن تحرص الشركة المدروسة على تطوير المهارات الاجتماعية من خلال بناء علاقات ايجابية مع فرق العمل من خلال تطوير قدراتها على تشجيع العاملين بفاعلية في بناء الأنشطة الضرورية للشركة، والتي تسهم في بناء علاقات ايجابية بين العاملين.

6. ضرورة أن تعد الشركة مجموعة من السيناريوهات الكفيلة في بناء خيارات بديلة من خلال تطوير المهارات المعرفية الخاصة بالعاملين لديها من أجل تطوير قدرتها على تحقيق النجاح الاستراتيجي والبقاء إلى أطول مدى ممكن في الاسواق المستهدفة.
7. ضرورة أن تقوم الشركة بتطوير المهارات التقنية من أجل تقييم قدراتها بشكل دوري من أجل ضمان معالجة اوجه القصور الذي تعاني منه، والعمل على تحليل نقاط الضعف ومعالجتها قدر الامكان.
8. ضرورة أن تحرص الشركة على تطوير المهارات الاجتماعية من أجل ضمان حصول التفاعل مع الزبائن من أجل ضمان معرفة كافة متطلباتهم والاستجابة لاحتياجاتهم المتغيرة، مما يتطلب منها تحسين قدرتها على التكيف مع متطلبات الزبائن.
9. يتعين على الشركة أن تهتم بإحداث تغييرات دورية في خططها وأهدافها المحددة بغية تطويرها بشكل مستمر، والملاءمة مع المتطلبات والتغيرات البيئية المتطورة والمتغيرة باستمرار.
10. ضرورة أن تحرص الشركة على تطوير المهارات المعرفية من خلال بناء تحالفات استراتيجية مع المنافسين من أجل مواجهة التحديات المشتركة تجاه بيئة العمل.
11. ضرورة أن تعمل إدارة الشركة على تطوير المهارات التقنية من خلال تنفيذ آليات ومنهجيات جديدة لمواجهة المنافسة من الشركات الأخرى.

ثبت

المصادر والمراجع

-القرآن الكريم

أولاً:- المصادر العربية

أ) الدوريات والمجلات

- 1) ابراهيم ، مها صباح (2017) البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي – دراسة تطبيقية في المصرف الاهلي العراقي ، مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الثاني عشر ، العدد،39، ص204-230.
- 2) جاسم، ارشد عبد الأمير(2018) الشمول المالي واثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية: دراسة استطلاعية لعينة من القطاع المصرفي الخاص العراقي " مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، المجلد 13، العدد 49، ص 139-189.
- 3) جمعة، محمود حسن (2018) اثر التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي – دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية ، وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية، ص390-410.
- 4) حسن، حنين قاسم، والشيخلي، عبد الرزاق إبراهيم(2020) تأثير السيادة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة في محافظة ذي قار " مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 26، العدد 124، ص1-16.
- 5) حسين، حسين وليد، 2016، توظيف المعرفة الضمنية للمديرين في ادارة الموارد البشرية الالكترونية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 22، العدد 92، ص314-334.
- 6) حسين، عمرو مصطفى محمد (2019) اثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد 4، ص 661-702.
- 7) حسين، هدى سالم(2018) استخدام التحليل الاستراتيجي للدخل التشغيلي في تقييم النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة في الشركة العامة للإسمنت الشمالية في الموصل" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 42/ ج1، ص 106-124.
- 8) الخفاجي، ياسمين قاسم (2019) دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية – بحث تحليلي لاراء عينة من العاملين للشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الاسكندرية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد.15 ، العدد.59، ص 276-306.
- 9) عبدالستار، عائشة (2018) تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة: بالتطبيق على فندق بغداد الدولي" مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد10، العدد23، ص 455-482.

- 10) الكبيسي، صلاح الدين عواد و حسين ، مصطفى خضير (2017) المعرفة الضمنية للمدققين وأنعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العمامين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد.96 ، المجلد.23، ص 1-27.
- 11) الكمري، نوفل عبد الرضا، وسعود، عماد حسين(2018) الصورة الذهنية للسائح واثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الضيافة: دراسة تطبيقية على عينة من منظمات الضيافة في مدينة بغداد" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 2، ص 207-244.
- 12) لفتة ، بيداء ستار و عبد النبي، اسيل مجيد (2019) المتطلبات التقنية لتطبيق الذكاء الاقتصادي وتأثيرها في أبعاد النجاح الاستراتيجي للمصارف – بحث تطبيقي على عينة من المصارف العراقية الخاصة ، مجلة دراسات مالية ومحاسبية ، المجلد.14 ، العدد.49،ص 33-45.
- 13) محل، سامي نياب / والتكريتي، سارة بهاء أنور(2018) دور مرتكزات التوجه الاستراتيجي في تطوير جودة الخدمات الصحية: دراسة استطلاعية في مستشفى تكريت العام" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 44، ص 24-42.
- 14) محمد، محمد عبد القادر، وعمر، محمد عبد الرحمن(2018) متطلبات التصنيع الرشيق ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في مطبعة هاوار الاهلية/ دهوك" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 44/ ج2، ص1-23.
- 15) محمد، نسرين جاسم/ وخلف، زينب ابو علي(2017) اعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء التوجه الاستراتيجي: بحث ميداني لعينة من القيادات العليا في وزارة النفط" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 97، 149-151.
- 16) مزهر، رمزي عطية،2020 " دور راس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: جامعة الازهر بغزة نموذجا" مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 28، العدد 1، ص 82-74.
- 17) ياسين، مثنى سعد، ودانوك، احمد عبدالله(2018) دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في فرع شركة اسياسيل للاتصالات بمحافظة كركوك" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 41/ ج2، ص 210-241.

ب) الرسائل والاطاريح الجامعية

- 18) ابو منصور، حنان خضر (2011) الحساسية الانفعالية وعلاقتها بالمهارات الاجتماعية لدى المعاقين سمعيا في محافظات غزة، رسالة ماجستير في علم النفس، تخصص إرشاد نفسي، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة .
- 19) احمد، محمد خوجلي محمد (2015) إدارة علاقات العملاء واثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، اطروحة دكتوراه منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات، تخصص إدارة اعمال.
- 20) سمية، بالقاسم (2013) دور تدريب الكفاءات على النجاح الاستراتيجي للمؤسسة الخدمية – دراسة حالة : الشركة الجزائرية للتأمين الشاملة CAAT وكالة المسيلة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (اكاديمي) في علوم التنسيير ، جامعة المسيلة ، الجزائر.

ثانياً:- المصادر الاجنبية

A) Book

- 21) **Andrious, M. A. J., & Parry, C. J.** (2020). 07XX Information Activities Occupational Field. Marine Corps Gazette.
- 22) **Armstrong , M .** (2006) , "Strategic human resource management" 3RDedition , London and Philadelphia , United Kingdom USA : Kogan Page.
- 23) **Armstrong, M.** (2006),"Human resource management Practice",10th edition, London and Philadelphia, United Kingdom USA Kogan Page.
- 24) **Armstrong,M.,**2009"Strategic human resource management A guide location", 4th edition, koganpage, great britain, cambridge university press.
- 25) **Bai, D., & Li, H.** (2019). A Summary of Research on Tacit Knowledge Sharing at Home and Abroad.
- 26) **Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S.** (1983),"Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences", 3rd Edition, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates

- 27) **Dalkir, K.** (2005). Knowledge management in theory and practice. MIT press.
- 28) **Davenport, T., & Prusak, L.** (1998). Working knowledge: How organization manage what they know. Boston, MA: Harvard Business Review School Press
- 29) **DiVanna, J. A., & Austin, F. (Eds.).** (2004). Strategic thinking in tactical times. Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York: Palgrave Macmillan.
- 30) **Dullayaphut.P, &Untachai.S** (2013) Development the Measurement of Human Resource Competency in SMEs in Upper Northeastern Region of Thailand"4th, Procedia - Social and Behavioral Sciences 88.
- 31) **Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E.** (2010). "Multivariate Data Analysis" ,7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle
- 32) **Kaplan, R. S., & Norton, D. P.** (2008). The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. Harvard Business Press.
- 33) **Kurti, E.** (2011). Working with tacit knowledge: an empirical investigation in glass blowing tradition in Sweden.
- 34) **Levenson, A.** (2015). Strategic analytics: Advancing strategy execution and organizational effectiveness. Berrett-Koehler Publishers.
- 35) **Niven, P. R.** (2002). Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results. John Wiley & Sons.
- 36) **Pasher, E., & Ronen, T.** (2011). The complete guide to knowledge management: A strategic plan to leverage your company's intellectual capital. John Wiley & Sons91.
- 37) **Polanyi, M.** (1966). The Tacit Dimension. London: Routledge and Kegan Paul.
- 38) **Ridgley,S.**(2012)"Strategic Thinking Skills: Course Guidebook."Drexel University, Copyright © The Teaching Company

- 39) **Saulais, P., & Ermine, J. L.** (2020). Knowledge Management in Innovative Companies 2: Understanding and Deploying a KM Plan within a Learning Organization. John Wiley & Sons
- 40) **Sokół, A., & Figurska, I.** (2017). Creativity as one of the core competencies of studying knowledge workers.

B) Journals & Periodical

- 41) **Abdullah.A, Sentosa.I,** (2011) "The Interactional Effect Between The Constructs -Generic/Behavioral, Technical Human Resource, and Business Competency Categories in the Study of Human Resource Competencies in Malaysia using Structural Equation Modeling" European Journal of Social Sciences – Volume 23, Number 1, pp7-21.
- 42) **Abuzaid, A. N. (2018).** Employees' Empowerment and its Role in Achieving Strategic Success: A Practical Study on Jordanian Insurance Companies. Jordan Journal of Business Administration, 14(4), 641-659.
- 43) **Adolphs, R.** (2009). The social brain: neural basis of social knowledge. Annual review of psychology, 60, 693-716.
- 44) **Ahmad, A., Sharif, M. Y., & Kausar, A. R.** (2014). HR professionals' competencies and performance in the banking sector of Pakistan. World Applied Sciences Journal, 31(12), 2001-2009.
- 45) **Ahmady, G. A., Nikooravesh, A., & Mehrpour, M.** (2016). Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison model. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 230, 387-395.
- 46) **Ahmed, S. F. (2020).** Strategic Innovation, Entrepreneurial Orientation and Strategic Success in a Ministry of Water Resources. innovation, 13(9), 1185-1208
- 47) **Al Shobaki, M. J., Amuna, Y. M. A., & Naser, S. S. A.** (2017). Strategic and Operational Planning As Approach for Crises Management Field Study on UNRWA, 5 (6), 43-47
- 48) **Al-arimi, a. A., Masrom, m., & Mahmood, n. H. N.** (2016). The moderating effect of islamic work ethics on the relationship between

knowledge management capabilities and organizational performance at the private higher education institutions in oman. Journal of theoretical & applied information technology, 94(2).396-407

49) **Alony, I., Whymark, G., & Jones, M. L.** (2007). Sharing tacit knowledge: A case study in the Australian film industry, *Informing Science Journal*, Volume 10,41-59.

50) **Alsaleh, Asma** (2014) Globalized Management and Tacit Knowledge Role in Human Resources Development, "Franchise Companies as an Empirical Study", *Information and Knowledge Management*, Vol.4, No.11,8-22.

51) **Al-Swidi, A. K., & Mahmood, R.** (2011). Fostering the Performance of Banks through Total Quality Management (TQM) Practices: A Bank Branches Perspective. *European Journal of Social Sciences*, 19(2), pp 268-285.

52) **Ambrosini & Bowman(2009)"** What Are Dynamic Capabilities and Are They A Useful Construct in Strategic Management? "*International Journal of Management Reviews*, Volume 11, Issue 1, 29–49 .

53) **Anderson, B., Beckett, J., Wells, N., & Comeau, M.** (2017). The eye of the beholder: a discussion of value and quality from the perspective of families of children and youth with special health care needs. *Pediatrics*, Vol 139(Supplement 2), S99-S108.

54) **Antony,J. P, & Bhattacharyya, S.** (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs – Part 2: an empirical study on SMEs in India. *Measuring Business Excellence*, 14(3), pp 42-52.

55) **Anum,A.,Washington-Nortey,M.,& Dzokoto, V.** (2020). Strategic planning in LAMIC mental health research: A Ghana case study. *International Journal of Mental Health*, 1-29.

56) **Barbera, E.,Grandi,A.,Borella, L.,Bertucco,A.,&Sforza,E.** (2019). Continuous cultivation as a method to assess the maximum specific

growth rate of photosynthetic organisms. *Frontiers in bioengineering and biotechnology*, 7, 274-290.

57) **Bashir, M., & Verma, R.** (2017). Why business model innovation is the new competitive advantage. *IUP Journal of Business Strategy*, 14(1), 1-21.

58) **Bolisani, E., & Bratianu, C.** (2018). The elusive definition of knowledge. In *Emergent knowledge strategies* (pp. 1-22).

59) **Brunner, Thomas A. & Markus, Stocklin & Klaus, Opwis,** (2008), "Satisfaction, image and loyalty: new versus experienced customers", *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. (9), pp. 1095-1105.

60) **Burton, R. A., Lallemand, N. M., Peters, R. A., & Zuckerman, S.** (2018). Characteristics of Patient-Centered Medical Home Initiatives that Generated Savings for Medicare: A Qualitative Multi-Case Analysis. *Journal of general internal medicine*, 1028 -1034.

61) **Burton, R. A., Lallemand, N. M., Peters, R. A., & Zuckerman, S.** (2018). Characteristics of Patient-Centered Medical Home Initiatives that Generated Savings for Medicare: A Qualitative Multi-Case Analysis. *Journal of general internal medicine*, 1028 -1034.

62) **Chen, H., Nunes, M. B., Ragsdell, G., & An, X.** (2018). Extrinsic and intrinsic motivation for experience grounded tacit knowledge sharing in Chinese software organisations. *Journal of Knowledge Management*, 22 (2), pp.478-498..

63) **Chen, C.J., & Huang, J.W.** (2009). Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104–114.

64) **Chennamaneni, Anitha & Teng, James** (2011) An Integrated Framework for Effective Tacit Knowledge Transfer, *Proceedings of the Seventeenth Americas Conference on Information Systems*, Detroit, Michigan August 4th-7th, 1-10.

65) **Coakes, E.** (2004). Knowledge management: A primer. *The Communications of the Association for Information Systems*, 14(1), 55.

- 66) **Davis, S., & Albright, T.** (2004). An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. *Management accounting research*, Vol 15(2), 135-153.
- 67) **DeJesus, J. M., Shutts, K., & Kinzler, K. D.** (2018). Mere social knowledge impacts children's consumption and categorization of foods. *Developmental Science*, 21(5), 1-16.
- 68) **Demarest, M.** (1997). Understanding knowledge management. *Long Range Planning*, 30(3), 374–384.
- 69) **Dhliwayo, S., & Van Vuuren, J. J.** (2007). The strategic entrepreneurial thinking imperative. *Acta Commercii*, 7(1), 123-134.
- 70) **Doma, S. S. B. A.** (2013). Relationship Quality as Predictor of B2B Customer Loyalty. *Systemics, Cybernetics And Informatics*, 11(1), 72-78.
- 71) **Dukers-Muijers, N. H., Schachter, J., van Liere, G. A., Wolffs, P. F., & Hoebe, C. J.** (2015). What is needed to guide testing for anorectal and pharyngeal Chlamydia trachomatis and Neisseria gonorrhoeae in women and men? Evidence and opinion. *BMC infectious diseases*, Vol 15(1), 533-546.
- 72) **Esfahani, P., Mosadeghrad, A. M., & Akbarisari, A.** (2018). The success of strategic planning in health care organizations of Iran. *International journal of health care quality assurance*, 1-14.
- 73) **Freimane, J., Mezitis, M., & Mihailovs, F.** (2017). Maneuver Movements' Safety Increase Using Maneuver Locomotive Identification and Distance Control. *Procedia computer science*, Vol 104, 375-379.
- 74) **Gaghman, A.** (2019). The Impact of Individual Behavioural Factors on Tacit Knowledge Retention in Oil and Gas Organisations. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 11(1), 18-28.
- 75) **Gaghman, A. A.** (2020). The Impact of Knowledge Behavioural Factors on Tacit Knowledge Retention: Empirical Study in Oil and Gas Industry. *KnE Social Sciences*, 34-53.
- 76) **Garrick, J., & Chan, A.** (2017). Knowledge management and professional experience: the uneasy dynamics between tacit knowledge

and performativity in organizations. Journal of knowledge management, VOL. 21 NO. 4, pp. 872-884.

77) **Gatzert, N. and Schmit, J.** (2015), "Supporting strategic success through enterprise-wide reputation risk management", Journal of Risk Finance, Vol. 17 No. 1, pp. 26-45.

78) **George,B.,Walker,R.M.,&Monster,J.**(2019).DoesStrategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. Public Administration Review, 79(6), 810-819.

79) **Gold, A. H., Malhotra, A., & Segras, A. H.** (2001). Knowledge management: An organisational capabilities perspective. Journal of Management Information Systems, 18(1), 185–214.

80) **Gonçalves, T., Gaio, C., & Silva, M.** (2018). Target costing and innovation-exploratory configurations: A comparison of fsQCA, multivariate regression, and variable cluster analysis. Journal of Business Research, Vol 89, 378-384.

81) **González-Vega, N. A.** (2015). Modular technological capabilities in the furniture industry. Volume 6, Issue 15–July-December, 1265.

82) **Gonzalez,R.V.D.,&Martins,M.F.**(2017).Knowledge Management Process: a theoretical-conceptual research. Gestão & Produção, 24(2), 248-265.

83) **Govaert, J. A., van Bommel, A. C. M., van Dijk, W. A., van Leersum, N. J., Tollenaar, R. A. E. M., & Wouters, M. W. J. M.** (2015). Reducing healthcare costs facilitated by surgical auditing: a systematic review. World journal of surgery, Vol 39(7), 1672-1680.

84) **Gülümser,A.A.,Baycan-Levent,T.,&Nijkamp,P.**(2010). Measuring regional creative capacity:A literature review for rural-specific approaches. European Planning Studies, Vol 18(4), 545-563.

85) **Haines, S. G.** (2007). Becoming a Strategic Thinker on a Daily Basis. Annual-San Diego-Pfeiffer And Company, 2, 1-4.

86) **Hamilton,J.W.,&Kwon, I.W.G.** (2016). Strategic Success, Supply Chain Performance, and Social Media: The Impact of New Technologies.

In Social Media and Networking: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications (pp. 2211-2218).

87) **Han, M.** (2007). Achieving superior internationalization through strategic ambidexterity. *Journal of Enterprising Culture*, 15(01), 43-77.

88) **Haradhan, Mohajan** (2017) Tacit Knowledge for the Development of Organizations, *ABC Journal of Advanced Research*, Volume 6, No 1,17-24.

89) **Haron, H., & Alias, R. A.** (2005). Conceptualization of tacit knowledge dimension. In *Proceedings of the Postgraduate Annual Research Seminar* (pp. 12-17).

90) **Hayden, M.C., Petrova, M. K., & Wutti, D.** (2018). Direct associations of the terminology of knowledge transfer—differences between the social sciences and humanities (SSH) and other scientific disciplines. *Trames: A Journal of the Humanities and Social Sciences*, 22(3), 239-256.

91) **Hjelmbrekke, H., & Klakegg, O. J.** (2013, June). The new common ground: Understanding value. In *7th Nordic Conference on Construction Economics and Organization* (pp. 269-281).

92) **Hla, D., & Teru, S. P.** (2015). Efficiency of accounting information system and performance measures. *International Journal of Multidisciplinary and Current Research*, 3, 976-984.

93) **Holste, J. S., & Fields, D.** (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of knowledge management*, VOL. 14 NO. 1 , pp. 128-140.

94) **Hussain, I., Xiaoyu, Y. U., Si, L. W. S., & Ahmed, S.** (2011). Organizational knowledge management capabilities and knowledge management success (KMS) in small and medium enterprises (SMEs). *African Journal of Business Management*, 5(22), 8971-8979.

- 95) **Hussain.S,Abbas.J,Haider.M&Akram.T**(2017)Transactional leadership and organizational creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior" *Cogent Business & Management*, Vol 4: 1361663, PP 1-11.
- 96) **Hussein, S. S., & Muchemi, A.** (2019). Michael Porters five forces on performance of savings and credit cooperative societies in Nairobi City County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(7), 14-35.
- 97) **Ibraimi, S.** (2014). Strategic planning and performance management: Theoretical frameworks analysis. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(2), 124.
- 98) **Indiatsy, C. M., Mwangi, M. S., Mandere, E. N., Bichanga, J. M., & George, G. E.** (2014). The application of Porter's five forces model on organization performance: A case of cooperative bank of Kenya Ltd. *European Journal of Business and Management*, 6(16), 75-85.
- 99) **Insch, G. S., McIntyre, N., & Dawley, D.** (2008). Tacit knowledge: A refinement and empirical test of the academic tacit knowledge scale. *The journal of psychology*, 142(6), 561-580.
- 100) **Jeffrey, c. R.** (2016). Analisis lingkungan industri kakkk, ayam geprek surabaya menggunakan porter's five forces model. *Agora*, 4(1), 226-235.
- 101) **Jin-Feng, W., Ming-Yan, C., Li-Jie, F., & Jun-Ju, Y.** (2017). The construction of enterprise tacit knowledge sharing stimulation system oriented to employee individual. *Procedia engineering*, 174, 289-300.
- 102) **Jisr, R. E., & Maamari, B. E.** (2017). Effectuation: exploring a third dimension to tacit knowledge. *Knowledge and Process Management*, 24(1), 72-78.

- 103) **Kaplan, R.S.** (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit management and Leadership*, Vol 11(3), 353-370.
- 104) **Kayikci, Y.** (2020). Stream processing data decision model for higher environmental performance and resilience in sustainable logistics infrastructure. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 34 No. 1, pp. 140-167.
- 105) **Kesenwa, A., Oima, D. O., & Oginda, M.** (2015). Strategy formation, execution capability, and innovation-performance relationship to farms' Strategic orientation: A study of Safaricom PLC, Nairobi, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 6(6), 146-158.
- 106) **Khedrali, E., & Nematian, M.** (2017). Evaluation and prioritization of determinant factors on successful implementation of strategic plans of Oil Company (case study: Aghajari Oil and Gas Production Company). *HELIX*, 7(2), 984-990.
- 107) **Kienitz, E., Quintin, E. M., Saggar, M., Bott, N. T., Royalty, A., Hong, D. W. C., ... & Reiss, A. L.** (2014). Targeted intervention to increase creative capacity and performance: a randomized controlled pilot study. *Thinking Skills and Creativity*, Vol 13, 57-66.
- 108) **Kools, M., & George, B.** (2020). Debate: The learning organization—a key construct linking strategic planning and strategic management. *Public Money & Management*, 40(4), 262-264.
- 109) **Koskinen, K. U., Pihlanto, P., & Vanharanta, H.** (2003). Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context. *International journal of project management*, 21(4), 281-290.
- 110) **Kothari, A., Rudman, D., Dobbins, M., Rouse, M., Sibbald, S., & Edwards, N.** (2012). The use of tacit and explicit knowledge in public health: a qualitative study. *Implementation Science*, 7(1), 1-12.

- 111) **Kurbatov, V. L., Naumenko, S. M., & Halina, M. V.** (2016). Conceptual View of the Mechanism of Innovative Development by the Level in the Economy. *International Review of Management and Marketing*, Vol, 6(1S), 201-207.
- 112) **Lan, L.** (2020, December). Research on Strategic Decision Making of Science and Technology Talents Based on Influence, Effectiveness and Efficiency—A Theoretical Analysis Framework. In 2020 9th International Conference on Applied Science, Engineering and Technology (ICASET 2020) (pp. 82-87).
- 113) **Leslie, S. J., Cimpian, A., Meyer, M., & Freeland, E.** (2015). Expectations of brilliance underlie gender distributions across academic disciplines. *Science*, 347(6219), 262-265.
- 114) **Letmathe, P., & Rößler, M.** (2019). Tacit knowledge transfer and spillover learning in ramp-ups. *International Journal of Operations & Production Management*, 51-87.
- 115) **Li, H., Li, C., Wang, Z., & Li, X.** (2019). Simulating the impacts of mutual trust on tacit knowledge transfer using agent-based modelling approach. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(2), 227-244.
- 116) **Liedtka, J. M.** (1998). Strategic thinking: can it be taught?. *Long range planning*, 31(1), 120-129.
- 117) **Ling, T. C., & Nasurdin, A.Z.** (2010). The influence of knowledge management effectiveness on administrative innovation among Malaysian manufacturing firms. *Asian Academy of Management Journal*, 15(1), 63-77.
- 118) **Lisa, S., Puangpronpitag, S., & Issarapaibool, A.** (2015). The Effects Of Strategic Orientation On The Export Performance Of Garment Manufacturing Businesses In Cambodia. *Social Science Asia*, 1(3), 37-45.
- 119) **López-Cabarcos, M. Á., Srinivasan, S., Göttling-Oliveira-Monteiro, S., & Vázquez-Rodríguez, P.** (2019). Tacit knowledge and firm performance relationship. The role of product innovation and the

firm level capabilities. *Journal of Business Economics and Management*, 20(2), 330–350

120) **Mahdi, M. H.** (2020). The Role of Collaborative Innovation in Supporting Strategic Success-An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees in Babylon Bank/Najaf Branch. *International Journal of Advanced Science and Technology*, Vol. 29, No. 3, pp. 171 - 194.

121) **Mahmoud, M. A., & Ahmad, M. S.** (2015). A self-adaptive customer-oriented framework for intelligent strategic marketing: A multi-agent system approach to website development for learning institutions. In 2015 International Symposium on Agents, Multi-Agent Systems and Robotics (ISAMSR) (pp. 1-5). IEEE.

122) **Makhmutov, I. I., Isavnin, A. N. A. G., & Karamyshev, S. S.** (2016). Classification approach in determination of knowledge in context of organization. *Academy of Strategic Management Journal*, 15, 39, 156-162.

123) **Maqsood, T., Finegan, A., & Walker, D.** (2004). Biases and heuristics in judgment and decision making: The dark side of tacit knowledge. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 1, 295-301.

124) **Mohajan, H. K.** (2017). The Impact of Knowledge Management Models for the Development of Organizations. *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 5(1), 12-33.

125) **Mohammed, A., Gichunge, E., & Were, E.** (2017). Relationship between strategic planning practices and performance of tour firms in the tourism sector in Kenya: A survey of selected tour firms in Nairobi, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 2(3), 521-534.

126) **Muthuveloo, R., Shanmugam, N., & Teoh, A. P.** (2017). The impact of tacit knowledge management on organizational performance:

Evidence from Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 22(4), 192-201.

127) **Naser, S. S. A., & Al Shobaki, M. J.** (2017). Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6(2), 47-59.

128) **Neyazi, Y. A.** 2016. Urban Planning Information Systems and E-Government in Al-Madinah. *JKAU: Env. Design Sci.*, Vol. 10, pp: 149 - 166

129) **Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H.** (1994). Construction of conventional tests. *Psychometric theory*, 293-323.

130) **Obwatho, S.** (2019). Advancing Strategic Planning For Families: Refacing Family Planning And Family Economics. *MIND Journal*, (7), 1-8.

131) **Ogrean, C.** (2016). Solving Strategic Paradoxes through Organizational Ambidexterity-A Foray into the Literature. *Studies in Business and Economics*, 11(2), 97-103.

132) **Oikawa, K., & Ueda, K.** (2018). The optimal inflation rate under Schumpeterian growth. *Journal of Monetary Economics*, V100, 114-125.

133) **Ortega, M. J. R.** (2010). Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles. *Journal of Business Research*, 63(12), 1273-1281.

134) **Paldor, I., Chen, A. S., & Kaye, A. H.** (2016). Growth rate of vestibular schwannoma. *Journal of Clinical Neuroscience*, 32, 1-8.

135) **Panahi, S., Watson, J., & Partridge, H.** (2013). Towards tacit knowledge sharing over social web tools. *Journal of knowledge management*, Vol. 17 No. 3, pp. 379-397

136) **Panahi, S., Watson, J., & Partridge, H.** (2016). Conceptualising social media support for tacit knowledge sharing: physicians' perspectives and experiences. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 344-363.

- 137) **Pathirage, C. P., Amaratunga, D. G., & Haigh, R. P.** (2007). Tacit knowledge and organisational performance: construction industry perspective. *Journal of knowledge management*, VOL. 11 NO. 1 2007, pp. 115-126..
- 138) **Paulius,D.,&Sun,Y.** (2019). A survey of knowledge representation in service robotics. *Robotics and Autonomous Systems*, V 118, 13-30.
- 139) **Popovič, A., Hackney, R., Coelho, P. S., & Jaklič, J.** (2014). How information-sharing values influence the use of information systems: An investigation in the business intelligence systems context. *The Journal of Strategic Information Systems*, 23(4), 270-283.
- 140) **Prentice.c,** (2013) "Service quality perceptions and customer loyalty in casinos", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25 Issue: 1, pp.49-64
- 141) **Quach, T. N., Thaichon, P., & Jebarajakirthy, C.** (2016). Internet service providers' service quality and its effect on customer loyalty of different usage patterns. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 29, 104-113.
- 142) **Rahman, M.S., Mannan, M., Hossain, M.A., Zaman, M.H. and Hassan, H.** (2018), "Tacit knowledge-sharing behavior among the academic staff: Trust, self-efficacy, motivation and Big Five personality traits embedded model", *International Journal of Educational Management*, Vol. 32 No. 5, pp. 761-782.
- 143) **Raisch, S., & Birkinshaw, J.** (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
- 144) **Ralph, L.** (2003). Knowledge management and training: Contradictory or complementary? *Training Journal*, June, 10–14.
- 145) **Romanowska, M.** (2016). The evolution of the strategic goals of Polish enterprises during the economic crisis. *Journal of Management and Financial Sciences*, 9(24), 13-25.
- 146) **Ryan, S., & O'Connor, R. V.** (2013). Acquiring and sharing tacit knowledge in software development teams: An empirical study. *Information and Software Technology*, 55(9), 1614-1624.

- 147) **Sadq, Z. M., Khorsheed, R. K., Mohammed, H. O., & Othman, B.** (2020). The Effect of Administrative Leadership on Achieving Business Success Strategies (The Case of Lebanese French University). *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(2), 3095-3102.
- 148) **Samimi, C., & Sliva, S.** (2020). It's Symbiotic: Exploring the Facilitators and Outcomes of a Successful Community-University Research Partnership. *Journal of Social Service Research*, 46(5), 613-622.
- 149) **Seidler-de Alwis, R., & Hartmann, E.** (2008). The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises. *Journal of knowledge Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 133-147.
- 150) **Shajera, A., & Ahmed, D.** (2015). Knowledge management capabilities in the Kingdom of Bahrain: Case study of the supreme council for women. *Journal of Inspiration Economy*, 2(1), 87-106.
- 151) **Shawqi, JawadAnad AL-kharsha, Yassin** (2008), "leadership skills and role in the adoption of excellence strategy: analytical study in Jordanian banks," the paper scientific introduction to the first Arab conference perpetuate excellence and competitiveness in the public and private sector institutions, Amman: Arab Organization for Administrative Development.
- 152) **Sheikhy.A,Farokhian.A&Hosseini.N**(2015) An Investigation Into The Effect of Human Resource Competencies and Organizational Commitment on Employees' Job Satisfaction, Discipline of Work, and Job Performance in Khuzestan Telecommunication Company" *Journal UMP Social Sciences and Technology Management* Vol. 3, Issue.3, Supp.1,Pp 177-187.
- 153) **Siddiqi, K. O.** (2011). Interrelations between service quality attributes, customer satisfaction and customer loyalty in the retail banking sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 12-36.

- 154) **Siemens, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S., & Anand, G.** (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 429-447.
- 155) **Simon, A., Kumar, V., Schoeman, P., Moffat, P., & Power, D.** (2011). Strategic capabilities and their relationship to organisational success and its measures. *Management Decision*, Vol. 49 Iss 8 pp.1305 - 1326.
- 156) **Stephen, Ibidunni Ayodotun & Mary, Ibidunni Oyebisi & Oluremi, Oke Adunola & William, Ayeni Adebajji & Ayodele, Olokundun Maxwell** (2018) Examining The Relationship Between Tacit Knowledge Of Individuals And Customer Satisfaction, *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol 24, Issue 1, 1-20.
- 157) **Stokvik, Hanne & Adriaenssen, Daniel & Johannessen, Jon-Arild** (2016) Tacit knowledge, organizational learning and innovation in organizations, *Problems and Perspectives in Management*, Vol 14, Issue 3, 246-255.
- 158) **Suppiah, V., & Sandhu, M.S.** (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *Journal of knowledge management*, VOL. 15 NO. 3 2011, pp. 462-477.
- 159) **Talisayon, S.D.** (2007). Knowledge Management: From Brain to Business. In *Proceedings of the International Productivity Conference. The Asian Productivity Organization and the Foundation for Thailand Productivity Institute: Thailand*, 1-104.
- 160) **Tan, J.P.L., & McWilliam, E.** (2008). Cognitive playfulness, creative capacity and generation 'C' learners. *Cultural Science Journal*, Vol 1, pp-1 .8
- 161) **Torabi, M.H.R., Kyani, A., & Falakinia, H.** (2016). An investigation of the impact of knowledge management on human resource performance in management of Keshavarzi bank branches in Tehran. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 471-481.
- 162) **Tushman, M.L., & Romanelli, E.** (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in organizational behavior*. In L. L. Cummings & B. M. Star (Eds.),

Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT: Jai Press, Vol 7: 171-222.

163) **Tzokas, N., Kim, Y. A., Akbar, H., & Al-Dajani, H.** (2015). Absorptive capacity and performance: The role of customer relationship and technological capabilities in high-tech SMEs. *Industrial Marketing Management*, 47, 134-142.

164) **Vatish, M., Strunz-McKendry, T., Hund, M., Allegranza, D., Wolf, C., & Smare, C.** (2016). sFlt-1/PlGF ratio test for pre-eclampsia: an economic assessment for the UK. *Ultrasound in Obstetrics & Gynecology*, Vol 48(6), 765-771.

165) **Wang, X., & Wei, S.** (2018). The Monitoring Role of Institutional Investors: Geographical Proximity and Investment Horizon. 1-49.

166) **Wilden, R., & Gudergan, S. P.** (2015). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 181-199.

167) **Wingerden, J. V., Bakker, A. B., & Derks, D.** (2016). A test of a job demands-resources intervention. *Journal of Managerial Psychology*, Vol 31(3), 686-701.

168) **Zack, M., McKeen, J., & Singh, S.** (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of knowledge management*, Vol. 13 No. 6, pp. 392-409.

169) **Zaitseva, N. A., Goncharova, I. V., & Androsenko, M.E.** (2016). Necessity of changes in the system of hospitality industry and tourism training in terms of import substitution. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(1), 288-293.

170) **Zhang, S., Liu, Q., Chen, W., Wang, Q., & Huang, Z.** (2017). Interactive networks and social knowledge construction behavioral

patterns in primary school teachers' online collaborative learning activities. *Computers & Education*, 104, 1-17.

171) **Zhengxiaoming, A., & Fernando, Y.** (2019). A Concept Paper of Balanced Scorecard for New Product Development. *KnE Social Sciences*, 569-578.

172) **Zhong, H., Ozsoy, E., & Nof, S.Y.** (2016). Co-Insights framework for collaborative decision support and tacit knowledge transfer. *Expert Systems with Applications*, 45, 85-96.

C) Thesis's & Dissertation:

173) **Chatterjee, S.** (2017). A Primer on Social Knowledge, School of Economics, Andhra University, Visakhapatnam, India

174) **Colon-Aguirre, M.** (2012). Organizational Storytelling in Academic Libraries: Roles, Addressees and Perceptions, A Dissertation Presented for the Doctor of Philosophy Degree, The University of Tennessee, Knoxville.

175) **Derecskei, A.** (2014) The components of organizational creativity in Hungary" Theses of doctoral dissertation

176) **Frank, T.B.** (2012). Contemporary strategic management practices of leading organisations (Master Theses, University of Pretoria).

177) **Martin, A.** (2017). Impact of Tacit Knowledge Deficits in Acute Care Hospital Settings (Doctoral dissertation, Baker College (Michigan)).

الملاحق



ملحق (1)

اسماء السادة المحكمين

ت	الاسم	اللقب العلمي	الاختصاص الدقيق	مكان العمل
1	أكرم محسن مهدي الياسري	أ.د.	إدارة استراتيجية	جامعة كربلاء /كلية الإدارة والاقتصاد
2	عبد العظيم دريفش	أ.د.	نظم معلومات	جامعة ذي قار /كلية الإدارة والاقتصاد
3	فيصل علوان الطائي	أ.د.	نظم معلومات	جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد
4	أحمد عبدالله أمانة	أ.م. د	الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة	جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد
5	جواد محسن راضي	أ.م. د	إدارة استراتيجية	جامعة القادسية/كلية الإدارة والاقتصاد
6	زينب مكي محمود	أ.م. د	إدارة استراتيجية	جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد
7	سناء جواد كاظم	أ.م. د	إدارة معرفة	جامعة القادسية/كلية الإدارة والاقتصاد
8	عادل عباس عبد حسين	أ.م. د	إدارة استراتيجية	جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد
9	نسرين جاسم محمد	أ.م. د	إدارة استراتيجية	جامعة بغداد/كلية الإدارة والاقتصاد

*تم ترتيب أسماء المحكمين حسب الألقاب العلمية والحروف الابجدية



ملحق (2)

استبانة الاستبانة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية/كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال/الدراسات العليا/ماجستير

م/ استبانة

حضرة الاخ/ت الفاضل/ة ... المحترم
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبانة التي بين ايديكم الكريمة، هي أداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالرسالة الموسومة (دور المعرفة الضمنية في النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من (الإداريين والفنيين) في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة - محافظة بابل). وهي جزء من متطلبات برنامج الماجستير في إدارة الاعمال، لذا نلتزم تعاونكم في ملئ الاستبانة التي بين ايديكم من خلال وضع علامة (√) في المربع الذي ترونه مناسباً للمقاييس (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) وأن نجاح هذه الدراسة مرهون بدرجة استجابتكم بما تمثله الإجابات من دقة وموضوعية على أمل أن تخرج هذه الاستبانة بنتائج تخدم مسيرة الدراسة العلمي في بلدنا بشكل عام وشركتكم بشكل خاص.

- علماً أنه لا داعي لذكر الاسم، إذ تستخدم هذه الاستبانة لأغراض علمية فقط.
- شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا.. ومن الله التوفيق.



القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

ملاحظة: يرجى وضع إشارة (√) في المربع المناسب

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	1 «النوع الاجتماعي»
<input type="checkbox"/>	31 – 40 سنة	<input type="checkbox"/>	20 – 30 سنة	2 «العمر»
<input type="checkbox"/>	51 – 60 سنة	<input type="checkbox"/>	41 – 50 سنة	
		<input type="checkbox"/>	61 سنة فأكثر	
<input type="checkbox"/>	6 – 10 سنة	<input type="checkbox"/>	1 – 5 سنة	3 «عدد سنوات الخدمة»
<input type="checkbox"/>	16 – 20 سنة	<input type="checkbox"/>	11 – 15 سنة	
		<input type="checkbox"/>	21 سنة فأكثر	
<input type="checkbox"/>	معهد	<input type="checkbox"/>	اعدادية	4 «التحصيل العلمي»
<input type="checkbox"/>	دبلوم عالي	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	
<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	ماجستير	



القسم الثاني: متغيرات الدراسة

أولاً: المعرفة الضمنية:- المعرفة التي يصعب على الافراد تحويلها او تقاسمها فيما بينهم وتشتمل على ما يكمن في عقل الفرد، أي المهارات المعرفية، والمهارات التقنية، والمهارات الاجتماعية، وهي تلك المعرفة العميقة التي تأصلت على مستوى اللاوعي في داخل عقل فرد ما، وبالتالي ليس من السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد يغفل الفرد عن وجودها أو عن قيمتها، مثل المهارات اللازمة لكيفية إنجاز شخص ما لوظيفته، ومن سمات المعرفة الضمنية، صعوبة التعبير عنها وتوثيقها وتعليمها واستفادة الآخرين في المنظمة منها.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تعمل إدارة الشركة على تعزيز المهارات المعرفية للعاملين عن طريق تشجيع التعلم.					
2	تطور إدارة الشركة المهارات المعرفية من خلال اشراك العاملين في الدورات التدريبية والتأهيلية المتخصصة داخل وخارج البلد.					
3	تستقطب إدارة الشركة المهارات المعرفية من خلال توظيف المهارات العالية.					
4	تعمل إدارة الشركة على نقل الخبرات والكفاءات إلى باقي العاملين للاستفادة منها والوصول اليها بسهولة من خلال اللقاءات والاجتماعات الدورية التي تعقدها بشكل					



					مستمر .	
					تقوم إدارة الشركة باستقطاب المهارات المعرفية عن طريق تكثيف العمل الاستشاري.	5
					تعمل إدارة الشركة على تعزيز المهارات المعرفية للعاملين عن طريق فتح باب المبادرة والأبداع.	6
ب. المهارات التقنية: تعرف بانها المعرفة العملية الخاصة بالصناعة والانماط المختلفة للبرامج والأجهزة والتي تعد وسيلة لضمان تحسين اداء العاملين وتحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة الى الوصول اليها على الامد البعيد.						
					توفر إدارة الشركة كل ما يلزم لأداء العمل من أجهزة الحواسيب المتطورة وملحقاتها.	7
					تعتمد إدارة الشركة البرمجيات المتخصصة والتي تدعم عمليات اتخاذ القرارات داخل الشركة.	8
					توفر إدارة الشركة برامج تدعم المعرفة التي تملكها من خلال برامج التشارك المعرفي والمؤتمرات.	9
					تعتمد إدارة الشركة أسلوب العمل الجماعي (فرق العمل) لتطوير العاملين.	10
					توفر إدارة الشركة البنية التحتية للبرامج والأدوات الخاصة بالمعرفة الضمنية بهدف تطوير العاملين.	11



					تمتلك إدارة الشركة قاعدة بيانات معرفية للاتصال وتبادل المعلومات	12
ج.المهارات الاجتماعية: محصلة لبناء علاقات ايجابية وظرفيه هادفة الى حل ومعالجة الصراعات والحد منها واستثمار قدرات العاملين على التعاون في المشاركة باتخاذ قرارات تصب في مصلحة المنظمة.						
					هناك استعداد لتلقي جميع التوجيهات والارشادات بالعمل من إدارة الشركة برحابه ودون أي تردد.	13
					تسعى إدارة الشركة إلى تطوير المهارات للعاملين من خلال المشاركة في مجموعات العمل.	14
					تحرص إدارة الشركة على بناء علاقات ايجابية مع فرق العمل داخل الشركة.	15
					هناك استعداد لدى إدارة الشركة على مشاركة العاملين في الفعاليات والأنشطة من أجل بناء علاقات ايجابية بينهم.	16

ثانياً: النجاح الاستراتيجي:- يشير إلى مدى قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو من اجل إحداث تغييرات دورية تسهم في تحقيق الأهداف والنجاح المستمر لعملياتها الداخلية والخارجية.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
---	---------	-------------	------	-------	---------	----------------



أ. **البقاء** : يمثل مجموعة من الاستراتيجيات والقدرات التي تستثمرها المنظمة من أجل الاستمرار وتعزيز مكانتها في السوق وضمان المحافظة على حصتها في عالم الاعمال مقارنة بالمنظمات الاخرى.

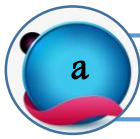
					تمتلك إدارة الشركة القدرة على التعامل مع التحديات والتنبؤ بالتهديدات المستقبلية.	17
					تعد إدارة الشركة سيناريوهات متعددة لأنشاء خيارات بديلة للبقاء.	18
					تحلل إدارة الشركة باستمرار معلومات البيئة الخارجية.	19
					تقوم إدارة الشركة بتقييم قدراتها بشكل دوري لمواجهة أي قصور في أدائها.	20
					تمتلك إدارة الشركة كفاءات متخصصة لضمان استمرارية نجاحها.	21

ب. **التكيف**: محصلة من القدرات والاساليب والمهارات التي تستثمرها المنظمة من اجل احداث تغييرات مناسبة دورية او جذرية لأنشطة الشركة وأهدافها الاستراتيجية من اجل ضمان تحقيق التوازن بين عملياتها الداخلية والخارجية.

					تتفاعل إدارة الشركة مع الزبائن كافة وتستجيب لاحتياجاتهم المتغيرة في مختلف الظروف.	22
					إدارة الشركة قادرة على تغيير خططها وأهدافها التي تحددها للإدارات.	23
					إدارة الشركة قادرة على التكيف بسرعة مع الإحداث الاستثنائية في بيئة العمل	24



					الداخلية.	
					إدارة الشركة قادرة على التكيف باستمرار مع متطلبات السوق.	25
					رضا الزبائن يقع ضمن أولويات برنامج استجابة إدارة الشركة للمتغيرات البيئية المتلاحقة.	26
ج. النمو: يمثل قدرة المنظمة على التوسع والتغلغل في الاعمال من خلال اتخاذ قرارات عالية الدقة من خلال توفير المعلومات الضرورية وتخصيص الموارد والتي تصب في مصلحة وتطور المنظمة.						
					إدارة الشركة قادرة على دخول أسواق جديدة.	27
					تقوم إدارة الشركة بتنويع منتجاتها وخدماتها لتلبي حاجات السوق الفعلية.	28
					تعمل إدارة الشركة على تنفيذ آليات ومنهجيات جديدة لمواجهة المنافسة من الشركات الأخرى.	29
					تحاول إدارة الشركة تكوين تحالفات مع المنافسين لمواجهة التحديات القائمة في بيئة العمل.	30
					توظف إدارة الشركة خبرات العاملين في اتخاذ القرارات المؤثرة في مستقبلها.	31



Abstract

The current study aimed to identify the role of tacit knowledge represented by (cognitive, technical, and social skills) in achieving strategic success represented by (survival, adaptation, and growth) among administrators and technicians working in the sugar department, Al-Ithad Food Industries Company Ltd. In order to show the level of availability of study variables among the studied sample, (150) questionnaires were distributed to a group of administrators and technicians. Tabulating the data, it was found that there are (136) valid forms for statistical analysis, and the study sought to use a set of statistical methods to reveal the results that are related to the study variables and these statistical tools were (normal distribution, structural modeling equation, Cronbach's alpha coefficient, arithmetic mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, and regression coefficients that were extracted by the (AMOS.V.25 & SPSS.V.26). Accordingly, the results of the study showed that there are a correlation and a significant effect between tacit knowledge and strategic success. The most important findings of the study require highlighting a clear interest on the part of the company to avoid conflicts with the higher authority and with the rest of the departments and not to prioritize the private interest over the public interest.

Keywords: tacit knowledge, strategic success.



Ministry of Higher Education and
Scientific Research

University of AL- Qadisiya

College of Administration and
Economics

Department of Business
Administration

The role of tacit knowledge in strategic success

An analytical study of the opinions of a sample of (administrators & technicians) in the Union Company for Food Industries Ltd. - Babil Governorate.

A thesis

**Submitted of The Council of the College of Administration & Economics,
AL-Qadisiya University, In partial Fulfillment of Requirements of the
Master Degree in Business Administration**

By

Ameera Ghasi Ajel

Supervised by

Prof. Dr.

Firas Adnan Abbas AL-Tabtabae

2021 A.D

1442 A.H