أثر إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية
دراسة حالة : شركة سكر كنانة المحدودة 2010م – 2016م

إعداد:
د/ السماني محمد الغالي نور الدائم

الملخص:

تناولت الدراسة واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة مدى ما تساهم به إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال وتتبع اهمية الدراسة في الاتجاه المحلي والعالمي نحو اقتصاد المعرفة القائم على إدارة راس المال الفكري المعرفي كعامل من عوامل الإنتاج الحديثة وتهدف الدراسة الي التعرف على إدارة المعرفة والأهداف الاستراتيجية في الفكر الإداري المعاصر و كما إتبع الدارس المنهج الوصفي التحليلي والاستنباطي والاستقرائي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير لمتغيرات إدارة المعرفة جنبا إلى جنب مع تحقيق الأهداف الإستراتيجية.أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام باقتناء وتخزين ونشر المعرفة بين العاملين والاهتمام بثقافة المعرفة تحقيقا للأهداف الإستراتيجية بالمنظمة.

كلمات مفتاحية: إدارة المعرفة ، الأهداف الإستراتيجية ، المعرفة ، رأس المال الفكري ، الفكر الإداري. ريادة الأعمال ،إقتصاد ، المعرفة ، نظم المعلومات الإدارية.

Abstract:

The study in the local study dealt with the use of knowledge management in ieving the strategic goal for business organizations, the importance of the study stems from the local and global trend towards a knowledge economy based on the management of knowledge intellectual capital as a factor of modern production. The study aims to identify knowledge management and strategic objectives in contemporary management thought. The study also followed the descriptive analytical, deductive and inductive approach and the questionnaire as a main tool for data collection. One of the most important findings of the study is the presence of the influence of knowledge management variables along with the achievement of strategic goals. The organization's strategy.

Keywords: knowledge management, strategic games, knowledge, intellectual capital, management thought. Entrepreneurship, economics, knowledge, management information systems.

المقدمة:

ساهم التطور المتطرد في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى الاهتمام بالمعرفة في منظمات الأعمال والأفكار الجديدة في الفكر الإداري ، مثل إدارة المعرفة ، إقتصاد المعرفة ، هذا التطور في الفكر الإداري فرضته ضرورة مواكبة تحديد ومستجدات بيئة الأعمال المعاصرة في محاولة لإيجاد الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات مثل المنافسة والاهتمام بالعملاء والجودة وخفض التكاليف والأسعار كأهداف إستراتيجية للمنظمات تسعى إلى تحقيقها، وتتعدد وتتنوع الأهداف باعتبارها النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال عملياتها وأنشطتها ، حيث قد تكون أهداف المنظمات عامة أو محدودة أو ممتدة لأكثر من فترة ، استراتيجية.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في طرح التساؤل الرئيسي التساؤل التالي: الي إي مدي تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال؟ كما يمكن من السؤال الرئيسي صياغة الأسئلة الفرعية التالية :

ما اثر إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة سكر كنانة المحدودة؟

ما العلاقة بين دوافع إدارة المعرفة في تحقيق الإستراتيجية الأهداف لشركة سكر كنانة المحدودة ؟

ما اثر أبعاد إدارة علي تحقيق أهداف شركة سكر كنانة المحدودة؟

أهمية الدراسة:

تتمثل هذه الدراسة أهمية إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال حيث أن الإتجاه العالمي قائم نحو إقتصاد المعرفة وعلي رأس المال الفكري والمعلومات كما تنبع أهمية هذه الدراسة في إنها توفر بيانات ومعلومات تساعد متخذي القرار في إدارة المعرفة بشركة سكر كنانة المحدودة كما تساعد الباحثين في هذا المجال.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: التعرف على مفاهيم إدارة المعرفة ومفاهيم الأهداف الاستراتيجية في الفكر الإداري المعاصر ودراسة اثر إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. دراسة تأثير تخفيض القوى العاملة على الرصيد المعرفي بالمنظمات واثر ذلك على قدرة المنظمة على تحقيق أهداف الاستراتيجية .

فرضيات الدراسة :

1/ توجد علاقة بين كفاءة إدارة المعرفة بالمنظمة وفعالية تحقيق أهدافها الاستراتيجية .

2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخفيض القوى العاملة وراس المال الفكري والقدرة على تحقيق الأهداف .

منهجية الدراسة :

المنهج التاريخي : ويستخدم من خلال عر ض وتحليل الدراسات السابقة ذات العلاقة بمجال وموضوع البحث.المنهج الاستنباطي : يستخدم وضع التصور العام لمحاور البحث وتحديد أبعاد المشكلة .المنهج الاستقرائي : اختبار الفرضيات. المنهج الوصفي التحليلي : دراسة الحالة وتحليل البيانات .

مصادر وأدوات جمع البيانات :

المصادر الثانوية : الكتب والدوريات والمجلات العلمية والشبكة الدولية للمعلومات.

المصادر الأولية : البيانات الميدانية المتحصل عليها بالأستبانة.

الأدوات : الاستبانة لجمع البيانات الأولية.

مجتمع الدراسة :

العاملين بشركة سكر كنانة المحدودة.

حدود البحث :

الحد المكاني : شركة سكر كنانة المحدودة .

الحد البشري : العاملين بشركة سكر كنانة المحدودة.

الحد الزماني : 2010م – 2016م

الدراسات السابقة :

1/ دراسة صلاح (2002م)[1]: تمثلت مشكلة الدراسة في صورة تساؤل عن مدى تأثير إدارة المعرفة على الأهداف الاستراتيجية ، هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة والإدارة الاستراتيجية وبيان اثر إدارة المعرفة على الأهداف الاستراتيجية ومحاولة تشخيص المضامين والدلالات النظرية والعملية لأنواع المعرفة وعمليات إدارة المعرفة افترضت الدراسة وجود علاقة جوهرية بين كفاءة إدارة المعرفة وفاعلية الأهداف الاستراتيجية اتبع الباحث المنهج الاستنباطي والاستقرائي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والأهداف الاستراتيجية. كما إن الشركات في القطاع الصناعي نجحت في استثمار الأساليب المتميزة في عمليات تشخيص المعرفة وتوليدها من توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بالمعرفة الضمنية والظاهرية ورفع مستواها ودعم أقسام البحث والتطوير وتشجيع الإبداع والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وصياغة استراتيجية المنظمة ووضوح رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية اضافة الى توفير التدريب والتأهيل للعاملين بإدارة المعرفة والربط بين إدارة المعرفة والإدارة

الاستراتيجية لزيادة فاعلية المنظمة وقدرتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتوفير الامكانيات المادية والفنية والتقنية والبشرية لادارتي المعرفة والإدارة الاستراتيجية والربط بين هذه الإدارات من خلال نظام معلومات.

2/ دراسة النعيم (2004م)[2] تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد دور إدارة المعرفة المالية في تطوير وسائل بناء وإدارة المحفظة المالية . تناولت الدراسة تطوير المعرفة المالية في بناء المحافظ المالية ومحاولة تجسيد سلوك المستثمر نحو العائد والمخاطرة من خلال استخدام المنطق العلمي. هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية إدارة المعرفة المالية بشقيها في تطوير واختيار نماذج كمية تسهم في بناء محافظ استثمارية كفوءة تحقق أهداف المستثمرين باختلاف سلوكياتهم. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .واهم نتائج الدراسة: إن اختيار المحفظة المالية بموجب النماذج الكمية لم يحل المشكلة من حيث العائد والمخاطرة وهنا يأتي دور مدير المحفظة في المحافظة على خصائص المحفظة وتدخل المعرفة المالية الضمنية هنا الدور الفاعل في بيان نتائج المحفظة من حيث العائد والمخاطرة لذلك فان الدراسات التي قام بها الباحثون في الأسواق المالية العالمية لمعرفة اثر حساب المخاطرة والتنويع على أداء المحافظ المالية أرادوا من ذلك تعزيز الجانب المعرفي المالي الضمني من خلال التجارب وإكساب مدراء وأصحاب مهارات عقلية وفكرية تجعل من عملية بناء المحفظة وما تحمله من مخاطرة وعائد متوقع حسب رغبات المستثمرين . أهم التوصيات : إن العائد والمخاطرة مرتبطان ببعضهما البعض بصورة طردية وان مدير المحفظة يولي هذه العلاقة أهمية كبيرة لأنها تشكل تفضيلات المستثمر في بناء المحافظ المالية لذلك لكي يمكن إدارة المعرفة المالية ضمن نطاق المحفظة المالية يجب أن تحقق لدى مدير المحفظة المالية المعرفة التامة بالعناصر المؤثرة على أداء المحافظ المالية .

3/ دراسة السالم (2005م)[3] تمثلت مشكلة الدراسة في صورة تساؤل رئيسي عن مدى تأثير وعلاقة مكونات إدارة المعرفة على أهداف المنظمات. هدفت الدراسة إلى تحليل إدارة المعرفة والتعرف على مكوناتها والعلاقات بينها وانعكاس ذلك على أهداف المنظمات. افترضت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين إدارة المعرفة وأهداف المنظمات.اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات الأولية من خلال عينة من (80) فرد من الشركات محل الدراسة لإضافة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الإحصائي . من النتائج التي توصلت إليها الدراسة اهتمام الشركات بإدارة المعرفة كأساس لإدارة وتوليد المعرفة بها وتطوير ثقافتها التنظيمية . من توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري كجزء من أصول المنظمة وتطويره لإنتاج المعرفة وتحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة .

إدارة المعرفة:

مفهوم المعرفة الفرع الجديد من راس المال القائم على الأفكار والخبرات ، وهي راس المال الفكري في اقتصاد المعرفة الجديد والأكثر أهمية من راس المال المادي السلعي ، وكما عرفت على أنها ما يتكون من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم ، وهي أساس المعرفة

الضمنية التي يمكن المشاركة فيها وتعلمها إلا انه يصعب التعبير عنها ونقلها ، وهي مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات الرؤى الجيدة التي تقدم إطار التقييم وتقدير الخبرات والمعلومات الجيدة [4].

تصنيفات المعرفة :

يمكن تصنيف المعرفة إلى أكثر من نوع واحد ، حيث يمكن تنميط المعرفة إلى[5]: 1/ المعرفة الضمنية.2/ المعرفة الواضحة. 3/ المعرفة التكنولوجية. 4/ المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة.5/ المعرفة السببية والمعرفة الإرشادية .تنطلق المعرفة الضمنية من المبادرة الإنسانية عن طريق التعلم والاستكشاف والملاحظة والبحث.

أهمية إدارة المعرفة:

تكمن أهمية إدارة المعرفة في أنها [6]: تعتبر إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة ، وتعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق الأهداف ، وتعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه ، تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها ، إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار راس مالها الفكري من خلال حبل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة كما أن إدارة المعرفة تعتبر أداة تحفيز وتشجيع للقدرات الإبداعية للموارد البشرية بالمنظمة لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم .

أهداف إدارة المعرفة :

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي[7]: 1/ تجميع المعرفة من مصادرها لتخزينها وإعادة استعمالها في جذب راس المال الفكري. 2/ خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين. 3/ تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها ، إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها. 4/ التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات تحويل المنظمة من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العلمي الجديد (اقتصاد المعرفة) والعمل كشبكة للأنشطة والمساهمة في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية. 5/ تهدف إدارة المعرفة إلى العمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان والمساهمة في نشر أفضل الممارسات في الداخل ، حصص للبرامج والوعي والتصميم الهادف والتكييف مع التعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم ، خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة في العمليات الإنتاجية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن. 6/ من أهداف إدارة المعرفة تحسين الإنتاجية ، تمكين وتشجيع الإبداع, التغلب على مشاكل كثرة المعلومات وتسليم الضروري منها ، تسهل تدفق المعرفة من المجهزين للمستفيدين من دون قيود الوقت والمكان ، تسهيل مشاركة المعلومات بين العاملين وحمايتهم ، انتزاع وتسجيل المعرفة من العاملين قبل تركهم للمنظمة والتأكيد على أن الخبرة الثمينة لا تنتهي عندما يترك الأفراد المنظمة ، زيادة معرفة المنظمة بالفجوة في معرفتها

والسعي إلى سد هذه الفجوة المعرفية ، تسهيل المشاركة الفاعلة للمعرفة بين أعضاء التنظيم وتشجيع التعلم المشترك وخلق منظمة متعلمة والمشاركة بربط تدفق المقادير الكبيرة من المعلومات المتولدة عن طريق الأفراد داخل أجزاء المنظمة. تهدف إدارة المعرفة إلى جذب راس المال الفكري وخلق البيئة التنظيمي التي تشجع كل فرد في المنظمة للمشاركة بالمعرفة في رفع مستوى معرفة الآخرين ، بناء إمكانية التعليم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري ، التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استعمال الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات [7].

عمليات إدارة المعرفة:

نتناول عمليات إدارة المعرفة و الآثار المترتبة بالإضافة إلى كيفية تطبيقها كما يلي[8]: تنفذ المنظمات مجموعة من عمليات إدارة المعرفة منها :

تحديد طبيعة وأنواع المعرفة ورسم المعرفة ، تجميع المعرفة المتوافرة لدى المنظمة ، اكتساب المعرفة المطلوبة ، تخزين المعرفة الموجودة والمكتسبة المشاركة بالمعرفة ، تطبيق المعرفة ، بمعنى استرجاع واستعمال المعرفة ، ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة من خلال البحث والتطوير وتعلم الدروس.

أثار عمليات ادارة المعرفة:

تتمثل آثار عمليات إدارة المعرفة في الجوانب التالية[1]:1/اثر إدارة المعرفة على العاملين : تؤثر إدارة المعرفة على العاملين بطرق مختلفة منها ، تستطيع إدارة المعرفة من تفعيل عملية التعلم لدى العاملين من خلال بعضهم البعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة حيث يسمح مثل هذا التعلم لمنظمة بالنمو والاضطراد وقادرة على الاستجابة للتغيير وفقا لمتطلبات السوق والتكنولوجيا ، كما تعمل إدارة المعرفة على جعل العاملين أكثر مرونة وأكثر رضا وبالتالي مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم ، وحل المشكلات . وبالتالي فان إدارة المعرفة ، من خلال عملياتها ، أن توسع الخبرات لدى العاملين ودعم وزيادة رضا الزبائن عن منتجات المنظمة وزيادة الربح والعوائد. 2/ اثر إدارة المعرفة على العلميات : تساعد إدارة المعرفة على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والإنتاج والمحاسبة والهندسة من خلال ثلاثة أبعاد ، الفعالية ، الكفاءة ودرجة الابتكار والإبداع والعمليات ، والفعالية تعني أداء العمليات الأكثر مناسبة أو ملائمة واخذ أفضل القرارات الممكنة ، الكفاءة وتعني أداء العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة ، والابتكار يعني أداء العلميات بصورة مبدعة وحديثة وبالتالي تحسين الكفاءة والفعالية. 3/ اثر تطبيق المعرفة على المنتجات : يؤثر تطبيق إدارة المعرفة على المنتجات أو المخرجات المختلفة للمنظمة من خلال محورين ، المنتجات ذات القيمة المضافة والمنتجات المستندة إلى المعرفة ، حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة المنظمات على تقديم المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة. كما تساعد عمليات إدارة المعرفة على تطوير المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات. 4/

اثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي : تظهر آثار تطبيق إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي للمنظمة من خلال الآثار المباشرة والآثار غير المباشرة ، حيث يظهر الأثر المباشر في تطوير وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح من خلال المواءمة بين استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية الأعمال بالمنظمة وتظهر الآثار غير المباشرة لتطبيق إدارة المعرفة المرتبطة برؤية المنظمة واستراتيجيتها ، وذلك من خلال مثلا ، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الأداء ، بالأقسام المختلفة الخاصة بالتعامل مع الزبون مما يؤدي إلى رضائه وحب ولائه للمنظمة .

كيفية تطبيق إدارة المعرفة:

يمكن تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمات من خلال النماذج التالية[11]:1/نموذج البنك التجاري الكندي لإدارة المعرفة ، الذي يركز على مفهوم الثقافة المعرفية ونشر قيم المعرفة ، ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبون ، وجعلها أكثر ديموقراطية من خلال إشاعة استخدامها وتنوع القيم والتأثير في هرم القيادة التقليدية فيصبح المدراء مدربين ومستشارين ورؤساء فرق عمل ، مع توفر شبكة المعرفة التي تعتبر الأداة لفحص معرفة المنظمة وينطلق هذا النموذج من خلال أربعة عشر عنصرا أساسيا يمكن المنظمة من إدارة المعرفة وهي: التعلم الفردي حيث توضع مسئولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم ، تعلف الفريق تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسئولية التعلم الذاتي ، تعلم المنظمة عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم ، تعلم الزبون إدراك المنظمة أن الزبون بحاجة إلى المعرفة ، عرض نموذج بالإدارة المعرفة من خلال توضيح هدف ابتكار المعرفة التنظيمية وكيفية تطابق المعرفة مع استراتيجية الأعمال الشاملة مع ضرورة تكوين الهيكل الذي يدعم ابتكار المعرفة وتطوير المعرفة الظاهرة ، بناء هياكل التعلم التنظيمي ومستوى المعرفة لتنفيذ الاستراتيجيات لتكوين خطط لسد فجوات الأداء بين رؤية المنظمة وبين أدائها الحالي ، تكوين نظام التغذية العكسية لقياس النجاح في الجهود وتامين البيانات لتعديل الاستراتيجيات بشكل مستمر. 2/ تقديم نموذجا لإدارة الموجودات الفكرية وعرض النموذج حلقات المعرفة ومجتمعات الممارسة ، ابتداءا بالاستراتيجية التي تتضمن تحديد دور المعرفة في العمل ودور الاستثمار في الموجودات الفكرية لابتكار المعرفة الجديدة ثم تقييم الاستراتيجيات التي يلجأ إليها المنافسون وفتح ملف خاص للمعرفة لتحديد ما تملكه المنظمة من معرفة وما تستخدمه منها. 3/ يمكن تطبيق المعرفة بالمنظمة من خلال النموذج منظمة عمليات المنتوج من خلال حلقات المعرفة وهي مجموعة معرفية لتطوير المنتج تستند إلى شبكة من مختلف الأقسام تحتوي على معرفة فيساهم في كتابة التقارير من خلال المقابلات مع الخبراء ومجتمعات الممارسة للأفراد المشتركين في إدارة المعرفة بقصد إقامة منتدى لمناقشة موضوعاتها من خلال تناول الأفكار ، وتطوير فريق مدخل إدارة المعرفة برئاسة احد المديرين يقدون المشورة إلى الأقسام الأخرى في المنظمة وبالتالي يكونون مشاركين في مبادرات الأقسام .

خطوات تطبيق إدارة المعرفة:

كما يمكن تطبيق إدارة المعرفة من خلال أربعة خطوات[12]. 1/ الحشد والتعبئة والغرض من هذه الخطوة هو خلق الأساس للتعبير بتحديد الحاجة له ، من خلال إعداد الفرق الرائدة. 2/ الرؤية ، يوضح بيان الرؤية تفعيل نشاط القيادة والفرق الرائدة و المنظمة ككل من خلال تحديد الأنشطة. 3/ التصميم والغرض من هذه الخطوة هو تصميم العمليات المشتركة بالخبرات وإظهار المعرفة لأجل إعادة استعمالها. 4/ النقل وذلك لأجل القيام بالتغيير الدائم في إدارة المعرفة وان فريق التصميم يحتاج إلى طريقة لتقديم عمليات المعرفة الجديدة وقيمها وسلوكها.

تطبيق إدارة المعرفة من خلال النموذج التالي[13]:

تهيئة الفريق وذلك من خلال تعيين الإدارة وتهيئة مجموعة مشروع إدارة المعرفة وتطوير وتهيئة بيئة داخلية للمعرفة والتعليم التنظيمي . فهم أغراض الأعمال والرؤية الاستراتيجية والبيئية من خلال تحديد مجالات المعرفة وكيفية الحصول عليها وتطويرها والمحافظة عليها ونشرها وإعادة استخدامها . تحديد عمليات الأعمال وتشمل هذه الخطوة تحديد المعرفة الجوهرية والمعرفة المطلوبة لعمليات المنظمة وتصميم معالجة المعلومات وإسناد العمليات .تحديد التطبيقات ومتطلبات الاستخدام وتعني هذه الخطوة تكامل مفاهيم المعرفة في تصميم التطبيقات وتشخيص اختلاف المستخدمين وتحديد التطبيقات لمعالجة المعرفة والمشاركة فيها. وتعلم الفريق من حيث تحميل المجموعة المكلفة إدارة المعرفة مسئولية التعلم الذاتي ، تعلم المنظمة عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم ، وتعلم الزبون من حيث إدراك المنظمة أن الزبون بحاجة إلى المعرفة. يمكن تطبيق المعرفة من خلال نموذج من الخطوات التالية كما يلي:[14] 1/ توضيح هدف ابتكار المعرفة التنظيمية . 2/ كيف تتطابق المعرفة مع استراتيجية الأعمال الشاملة للمنظمة مع إدراك ضرورة تكوين الهيكل الذي يدعم ابتكار المعرفة. 3/ تطوير المعرفة الظاهر باعتماد هياكل على متقدمة تسهم في تطوير استراتيجيات المعرفة مثل التعلم التنظيمي . 4/بناء هياكل التعلم التنظيم ومستوى المعرفة لتنفيذ الاستراتيجيات لتكوين خطط لسد فجوات الأداء بين رؤية معرفة المنظمة وبين أدائها الحالي. 5/ تكوين نظام التغذية العكسية لقياس النجاح في الجهود وتامين البيانات لتعديل الاستراتيجيات بشكل مستمر. 6/ الاستراتيجية الفكرية لابتكار المعرفة الجديدة. 7/ ثم تقييم الاستراتيجيات التي يلجأ المنافسون ثم فتح ملف خاص للمعرفة لتحديد ما تملكه المنظمة منها وما تستخدمه .8/ تقييم المعرفة الحالية للمنظمة وتكلفتها وكيف يتم تعظيمها وتجميع ملف المعرفة . 9/ وإعادة هذه العملية بنفس التسلسل. يبدأ تطبيق إدارة المعرفة بتأسيس توازن المعلومات والمعرفة وتنفيذ التحسينات على تقنية المعلومات وتهيئة كادر التنفيذ والآليات المعتمد لدعم إدارة المعرفة ودراسة التفاعل بين المعرفة والمعلومات ودراسة آليات التحول من المعلومات إلى المعرفة ومن المعرفة إلى المعلومات والمحافظة على المعرفة الجوهرية وتحويلها إلى ميزة تنافسية ، وينطلق هذا النموذج لتطبيق إدارة المعرفة من تصنيف المعرفة إلى معرفة مرمزة ومعرفة عامة وهي

المعرفة القياسية والمعرفة الاجتماعية والمعرفة المجسدة وهي الخبرة والمهارة ومن ثم نقل المعرفة وتوزيعها والمشاركة فيها وتحويلها إلى معلومات .

النموذج من ثماني خطوات لازمة لتحويل المعرفة المتولدة لدى المنظم إلى تطبيق ، وهذه الخطوات هي[16]

1/ معرفة السبب قبل الأسلوب : على المنظمة أن تحدد فلسفتها وان تعرف سبب إتباع وفهم هذه الفلسفة قبل أن تعلم كيفية استخدام الأساليب والتطبيقات .2/ المعرفة تدرك في العمل وتتراكم من خلال تعليم الآخرين كيفية القيام به ، حيث أن تكرار العمل والتجربة والاحتكاك مع العاملين والمشاهدة أمور تعد من أهم وسائل توليد وتبادل المعرفة .3/ أهمية التنفيذ مقارنة بما هو مخطط : بمعنى أن التطبيق أهم من الخطط النظرية لان من خلال التطبيق تتعرف المنظمة على فرص النجاح لأفكارها الجديدة ، وإتاحة المجال لإجراء المراجعة الدورية على هذه الأفكار.4/ تقبل الأخطاء : من خلال تهيئة المنظمة وأدارتها لتقبل فكرة الفشل بدون تصنيف لأصحاب الفكرة الفاشلة ، وبالقدر الذي يحفز الأفراد للمبادرة بطرح الأفكار الجديدة بدون تردد خوفا من الفشل .5/ إبعاد الخوف : لان الخوف يؤدي إلى عدم إظهار المعرفة وذلك لأنه يؤدي بصناع المعرفة إلى الاحتفاظ بأفكارهم والتوجس من المبادرة بالمعرفة الجيدة ، وان إشاعة روح التسامح بين أفراد المنظمة يدفعهم إلى المبادرة بأفكار جديدة. 6/ إشاعة روح التعاون والمشاركة بدلا من المنافسة بين الأفراد ويكون تحويل المعرفة المتولدة لدى المنظمة إلى ممارسات أسهل لدى المنظمة التي تلغي المنافسات الداخلية بين أفرادها.7/ قياس الجوانب المهمة : التي يمكن من خلالها تحقيق المساعدة في تحويل المعرفة إلى واقع ملموس، حيث أن تحديد المقياس الملائم لكل مرحلة من مراحل تنفيذ برنامج إدارة كفيل بضمان النجاح والوصول إلى الهدف.8/ تحديد عمل القيادة : وكيف يؤدون عملهم وكيف يخصصون الموارد ويعالجون المشكلات ، لان النظم والممارسات الإدارية اليومية التي تشيع الثقافة المعرفية وأساليب نقلها والمشاركة فيها تعتبر أكثر أهمية من جلب الأفراد ذوي المعارف العالية ، والقادة ينبغي عليهم أن يضعوا نظاما لتطبيق المعرفة يسمح بتحويل المعرفة إلى عمل تطبيقي وترجمتها إلى واقع ملموس. إن تطبيق إدارة المعرفة يجب أن يركز على نقاط معينة تساهم في نجاح برنامج إدارة المعرفة وهي: [17] 1/ أهمية منحنى التعلم ومنحنى الخبرة .2/ التأكيد على أولوية التطبيق للمعرفة في مقابل التنظير.3/ التأكيد على أفضلية التعاون مقارنة بالمنافسة.4/ تشجيع المبادرات مقابل الجهود .5/ إيجاد سلوكيات جديدة للقادة . الشكل أدناه يوضح تطبيق إدارة المعرفة من خلال التعرف على عمليات إدارة المعرفة. يوضح الشكل أدناه عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في اكتساب المعرفة وتنظيمها والإرجاع والتوازن والاستمرارية أو الإدامة .

مفهوم الإستراتيجية:[18]

تعبر الإستراتيجية عن الطريق الذي تعتقد المنظمة أنه سيقودها لتحقيق أهدافها، ومن ثم فهي ترسم رسالتها وتحدد غاياتها وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، بما يسهم في إنتاج الغرض، والتعرف على المخاطر، وتحديد عناصر القوة والضعف. وقد ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة

في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها إمتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري، وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهمة بتحليل بيئتها، وتحقق المبادرة في مجالات نشاطها.

مستويات الإستراتيجية:[19]

تتفاوت الإستراتيجيات في مستوياتها من حيث مدى شمولها لاهتمامات المنظمة كلها، أو انحصارها في اهتمامات قطاعات محدودة فيها. ويمكن التميز بين ثلاث مستويات للإستراتيجية على النحو التالي: 1/ إستراتيجية المنظمة: تركز إستراتيجية المنظمة حول وصف التوجه العام للمنظمة، من حيث الاتجاه نحو النمو، وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة، وخطوط المنتجات وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها.2/ إستراتيجية الأعمال: خلاف لإستراتيجية المنظمة، فإن إستراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام، وتركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة فى الصناعة التي تنتمي إليها، أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم، وتأخذ إستراتيجية الأعمال، أو ما قد يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة أشكال أبرزها القيادة في التكلفة، التنويع، التركيز.3/ إستراتيجية النشاط: تتمثل مجالات التركيز في هذه النوعية من الإستراتيجيات فى كيفية إنتاجية الموارد. في إطار إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الأعمال. تقوم الأقسام الوظيفية بإعداد استراتيجياتها، والتي تم من خلالها إدماج الأنشطة والقدرات معاً،

أبعاد القرارات الإستراتيجية [21]:

يمثل القرار الإستراتيجي الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة، وذلك لمواجهة موقف إستراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به، وعليه يجي التعرف على القرارات التي تواجهها المنظمات، والتي ينظر إليها على أنها إستراتيجية وتتطلب اهتمام إداري خاص، حيث تنطوي القرارات الإستراتيجية على الأبعاد التالية: 1/ تؤثر القرارات الإستراتيجية على العديد من مجالات النشاط والعمليات في المنظمة، وبالتالي فإنها تستلزم تدخل الإدارة العليا عند اتخاذها.2/ تضمن القرارات الإستراتيجية استخدام وتوظيف كميات هائلة من الموارد المالية والأصول المادية والموارد والبشرية التي يجب الحصول عليها، إما من المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية.3/ تؤثر القرارات الإستراتيجية على رفاهية المنظمة وازدهارها في الأجل الطويل، وتستند القرارات الإستراتيجية إلى تنبؤات المديرين المستقبلية، وليس مجرد معرفتهم الحالية عند اتخاذ مثل هذه القرارات، ثم التركيز على السيناريوهات المستقبلية التي سوف تمكن المنظمة من اختيار أفضل البدائل الإستراتيجية.4/ القرارات الإستراتيجية تمتلك تأثيرات معقدة بالنسبة لغالبية مجالات النشاط في المنظمة.5/ تتطلب القرارات الإستراتيجية أخذ متغيرات البيئة الخارجية في الاعتبار، وعليه فإن القرارات الإستراتيجية تتعامل مع القضايا ذات الأثر المستقبلي طويل الأجل على المنظمة، والتي تتميز بثلاث خصائص رئيسية: أ/ البذرة: فالقرارات الإستراتيجية هي قرارات غير عادية وغير مسبوقة في غالبية الأحوال ولا يوجد لها إطار متكرر يمكن إتباعه.ب/ تعدد الآثار: فالقرارات الإستراتيجية

تتطلب تخصيص موارد ملموسة وتحتاج إلى درجة عالية من الالتزام والتعهد، وبالتالي فإن آثارها ملموسة ومتعددة الجوانب. ج/ الأسبقية والأولوية: حيث تأتى القرارات الإستراتجية في المقام الأول، من حيث الأهمية وأولوية التنفيذ بالنسبة لباقي القرارات، وذلك فيما تتعلق بالتصرفات المستقبلية بالنسبة لكافة أوجه النشاط في التنظيم.6/ تختلف سمات القرارات الإستراتيجية باختلاف النشاط الإستراتيجي موضع الاعتبار. فالقرارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة تميل إلى التوجه بالقيمة وأكثر عمومية وأطول مدى مقارنة بالقرارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الأساسية أو على المستوى الوظيفي.

مداخل إعداد الإستراتيجية:[23] تسلك المنظمات في الواقع العملي مداخل مختلفة في إعداد خططها الإستراتيجية. ففي المنظمات الصغيرة التي تلتصق فيها الملكية بالإدارة، فإن عملية إعداد الإستراتيجيات بطريقة رسمية وبتفاصيل أعمق، حيث يتم مشاركة الإدارة العليا والعديد من المديرين في المستويات الأخرى، وعقد العديد من الاجتماعات ودراسات عديدة، وكلما كانت المنظمة أكبر وأكثر تنوعاً في مجالات نشاطها، كلما كانت هذه العملية أكثر تنظيماً، وتتضمن خططاً مكتوبة يتم إجراؤها فى إطار زمني معين. ويمكن التمييز بين أربعة مداخل أو أنماط تتبعها المنظمات في الواقع العملي عند قيامها بإعداد إستراتجياتها وهى:1/ مدخل كبير الإستراتيجية: وفق هذا المدخل يقوم المدير بأخذ الدور الريادي في تحليل الموقف وتقييم الإستراتيجية، واختيار الإستراتيجية الملائمة، ولا يعني ذلك أن كبير الإستراتيجية يقوم بكافة جوانب إعداد الخطة الإستراتيجية، ولكنه يعني امتلاكه لزمام المبادرة وإحكام قبضته على عملية إعداد الإستراتيجية في مراحلها المختلفة. إن أحد جوانب الضعف الرئيسية لهذا المدخل هو أن نجاح الإستراتيجية يعتمد بدرجة كبيرة على مهارات صنع الإستراتيجية لدى فرد واحد، ومن جانب آخر فإن هذه الدرجة العالية من المركزية في صنع الإستراتيجية يمكن أن يؤدي إلى نتيجة طيبة عندما يكون المدير المسئول أكثر قوة ونفوذاً، ولديه بصيرة عما يجب القيام به وكيفية تنفيذه.2/ مدخل التفويض للآخرين : في ظل هذا المدخل يقوم المدير المسئول بتفويض جزء أو ربما مهمة إعداد الإستراتيجية بالكامل إلى مرؤوسيه، بتفويض السلطات اللازمة للقيام بهذه العملية، وتوجيه النصائح والإرشادات عند الحاجة، وحجب الموافقة النهائية إلى أن يتم تقديم مقترحات الإستراتيجية رسمياً، والنظر فيها أو تعديلها والحكم على صلاحيتها بالتنفيذ، ويساعد هذا المدخل في تحقيق المشاركة الفعالة، وتأمين تمثيل العديد من المديرين والمجالات الوظيفية في عملية إعداد الإستراتيجية، علاوة على ذلك فإنه يمنح المديرين بعض المرونة في المفاضلة بين الأفكار الإستراتيجية التي تحسب من أسفل إلى أعلى، إلا أنه يعاب على هذا المدخل في أن نجاحه يعتمد بدرجة كبيرة على خبرات ومهارات الأفراد في المستويات الأدنى الذين تم تفويض عملية إعداد الإستراتيجية إليهم، على سبيل المثال، فقد ترتكز توجيهات هؤلاء الأفراد على القضايا ذات التأثير قصير الأجل على المنظمة، كما تستند جهودهم الإستراتيجية إلى رد الفعل وليس المبادرة، والتركيز على المشكلات اليومية بدلاً من توجيه موارد المنظمة لاستغلال الفرص المستقبلية.3/المدخل التعاوني: وفق هذا المدخل يطلب المدير مساعدة الزملاء المساعدين في إعداد الإستراتيجية. بمعنى أن الإستراتيجية التي يتم التوصل إليها هي نتاج الجهد المشترك لكل من يهمه الأمر،

وفي ظل توجيهات المدير المسئول، ويتلاءم هذا المدخل مع المواقف التي تتجاوز فيها القضايا الإستراتيجية الحدود التقليدية للأقسام والإدارات الوظيفية، وعندما توجد الحاجة للمزج بين أفكار ومهارات الأفراد ذوي الخبرات والخلفيات المختلفة، وعندما يكون من الضروري تشجيع مشاركة الأفراد في إعداد الإستراتيجية من أجل الحصول على دعمهم لعملية التنفيذ.4/ مدخل المبادرة الذاتية: في ظل هذا المدخل فإن المدير لا يهتم بأخذ دور ريادي في إعداد الإستراتيجية أو الوقوف على تفاصيلها، كما لا يرغب في استنزاف الوقت في قيادة الآخرين وتشجيعهم على المشاركة أو العمل الجماعي للقيام بمهمة إعداد الإستراتيجية، بدلاً من ذلك فإنه يقوم بتشجيع الأفراد والجماعات على حتمية وإدارة وتنفيذ إستراتيجيات جيدة وفقاً لمبادرتهم، ويقوم المديرون هنا بدور القضاة، حيث يقيمون المقترحات الإستراتيجية التي تحتاج إلى موافقتهم ويحقق هذا المدخل نتائج طيبة في الشركات، حيث لا يست طيع كبير المدراء الضامن بمفرده تكوين الإستراتيجيات الخاصة بكل الإستراتيجية الكلية، التي تمثل مجموع الإستراتيجيات الناتجة عن المبادرات الفردية والجماعية، والتي تمت الموافقة عليها.

الرؤية الاستراتيجية:[24]

تحدد الرؤية الاستراتيجية التطلعات المستقبلية للمنظمة ، وما ترغب أن تكون عليه المنظمة ، وما تطمح أن تصل إليه في المستقبل وبالتالي تحدد المكانة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها خلال (20–30 سنة) قادمة وما الذي يمكن أن تتميز به من غيرها من المنظمات. ولذلك تعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها ، والمركز السوقي الذي تود تحقيقه ونوعية القدرات والامكانات التي تخطط لتنميتها ، كما أن الرؤية الاستراتيجية هي عبارة عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنشأة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلاً ، ومن أهم خصائص العبارات الدالة على الرؤية المستقبلية: 1/أن تتصف بالوضوح . 2/أن تكون ذات معنى ومغزى للسوق الذي تعمل فيه الشركة. 3/ أن تتطلع إلى المستقبل وأن تأخذ الماضي في اعتبارها. 4/ أن تتسم بالاستقرار النسبي والأضواء على قدر من التحدي المتواصل وتستهدف حفز العاملين والاهتمام بالعملاء والإنصاف بالإيجاز والتحدي والإنجاز والتعبير عن التفوق والتقدم المستمر في سوق معين.

عناصر الرؤية الاستراتيجية:[26]

توجد ثلاثة عناصر مميزة ينبغي أخذها في الاعتبار عند صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وهي : 1/ تحديد مجال النشاط المالي للمنظمة . 2/ وتحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي. 3/ وتوصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام .

رسالة المنظمة:[26] تعرف رسالة المنظمة بأنها تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة . كما يمكن تعريف الرسالة بأنها عبارة عن غايات المنظمة المحددة التي تميزها عن المنظمات الأخرى المشابهة لها .كما عرفت الرسالة بأنها الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة

وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارساتها.وعرفت الرسالة بأنها صياغة لفظية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية. ومن التعريفات السابقة يمكن استخلاص الآتي: 1/ تمثل الرسالة الخصائص المميزة للمنظمة . 2/ الرسالة هي توجيه لكافة الممارسات والتصرفات في المنظمة حيث أن الرسالة تمثل المبرر لوجود المنظمة . 3/ الرؤية والرسالة هما الأساس في بناء الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة . 4/ التعبير عن الرؤية الاستراتيجية والرسالة يتم بشكل مجمل وليس مفصل .

أهمية رسالة المنظمة:[27]

تنبع أهمية الرسالة باعتبارها من مكونات الإدارة الاستراتيجية في الآتي: 1/ ضمان الإجماع على غايات وأغراض التنظيم .2/ تقديم أسس ومعايير واضحة لتخصيص موارد التنظيم .3/ إيجاد مناخ تنظيمي موحد. 4/ تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية .5/ توفير إطار موحد لخدمة أغراض التنظيم .6/ تسهيل عملية ترجمة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل.7/ تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف تفصيلية .8/ الإمداد بمعايير واضحة لعملية الاختيار الاستراتيجي .

العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة:[28]1/ تاريخ المنظمة.2/ أهداف الملاك والإدارة.3/ البيئة السوقية.

خصائص الرسالة الفعالة:[28] تتميز الرسالة الفعالة بعدة خصائص ومميزات يمكن تلخيصها في يلي: 1/ الواقعية والموضوعية : بمعنى أن تكون للرسالة القابلية للتطبيق مع مراعاة عوامل التحدي والاستخدام الامثل للموارد.2/ القابلية للتحول إلى خطط وسياسات : بمعنى قابلية الرسالة إلى التحول إلى برامج عمل وخطط وسياسات وقابلية للتطبيق الفعلي. 3/ التكيف مع البيئة : يجب أن تكون الرسالة قادرة على التأقلم مع البيئة التي تعمل فيها المنظمة . 4/ التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء : بمعنى تأخذ الرسالة بعين الاعتبار ظروف المنافسة في السوق واحتياجات العملاء وكيفية إشباعها.5/ الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج : من أهم سمات الرسالة الجيدة تحديدها الدقيق للنتائج المرجوة من نشاط المنظمة .6/ تحقيق التكامل بين مكونات المنظمة .7/ الوضوح والدقة .8/ الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة .9/ الانسجام مع الغايات والأهداف الاستراتيجية .

10/ مراعاة الممارسات المتوقعة مستقبلا .

عناصر الرسالة:[29] من الأهمية بمكان أن تتضمن الرسالة العناصر الأساسية التالية :

1/ العملاء : بمعنى من هم عملاء الشركة ؟2/ السلع والخدمات : ما هي السلع أو الخدمات الرئيسية في الشركة ؟ 3/ الأسواق : جغرافيا أين تنافس الشركة ؟

4/ التكنولوجيا : بمعنى هل التكنولوجيا في الشركة حديثة ؟ 5/ البقاء والنمو والربحية : هل الشركة ملتزمة بالنمو والمركز المالي للشركة؟ 6/ الفلسفة : ما هي المعتقدات الأساسية والقيم والتطلعات ؟ 7/ مفهوم الذات : ما هي القدرات التنافسية ؟ 8/ الاهتمام بالصورة العامة : هل تستجيب الشركة للاهتمامات الاجتماعية والبيئية ؟ 9/ الاهتمام بالعاملين باعتبار العاملين من أهم أصول المنشأة . ويجب نشر رسالة المنظمة على الأفراد العاملين فيها من جهة والمتعاملين معها من جهة أخرى

عملية التخطيط الإداري:[30]

استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف لوضع الأهداف:[30] الإدارة بالأهداف ترجع إلى مجموعة من الإجراءات الرسمية أو شبه الرسمية التي تبدأ بوضع الأهداف، وتواصل مسيرتها حتى مراجعة الأداء. النقطة الرئيسية في هذا الأسلوب هي أنه يقوم على المشاركة، حيث يلعب المدراء والعاملون في جميع المستويات التنظيمية دوراً نشطاً. تتمثل نقطة البداية في أسلوب الإدارة هي أنه يقوم على المشاركة، حيث يلعب المدراء والعاملون في جميع المستويات التنظيمية دوراً نشطاً. تتمثل نقطة البداية حيث نجد أن نظام الإدارة بالأهداف يقوم على أساس وضع الأهداف المشتركة بواسطة المديرين ومعاونيهم بصورة جماعية. ومجالات المسئولية لأي شخص يتم تحديدها بصورة واضحة في إطار النتائج المتوقعة التي يمكن قياسها "الأهداف". هذه الأهداف تستخدم بواسطة المعاونين لتخطيط أعمالهم، وبواسطة كل المعاونين ورؤسائهم لمراقبة تقدم الأداء. وتقويم الأداء يتم إجراؤه بصورة مشتركة على أساس مستمر، مع الترتيب لإجراء مراجعات دورية منتظمة. هنالك مجموعتان من الافتراضات فيما يتعلق بالكيفية التي يمكن بها دفع الأفراد للعمل.وحسب النظرية التقليدية فإن الأفراد ينظرون إلى العمل على أنه فقط أمر ضروري لبقائهم، وسوف يتجنبونه متى ما كان ذلك ممكناً. وحسب هذه النظرية، والتي يشار إليها بالنظرية (X)، على المديرين أن يكونوا سلطويين في تعاملهم مع معاونيهم، حيث أنهم بدون ذلك سوف يحققون القليل من الإنجازات.أما مؤيدو أسلوب الإدارة بالأهداف فيحملون نظرة أكثر تفاؤلاً تجاه طبيعة البشر، يشار إليها بالنظرية (Y)، والتي تقوم على فرضين أن الأفراد يحبون العمل، ويحصلون على قدر عال من الإشباع نتيجة أداء أعمالهم تحت الظروف المناسبة. أسلوب الإدارة بالأهداف يهدف إلى الاستفادة من الاستعداد والمقدرة على العمل، وذلك بالتوضيح للمديرين حول الكيفية التي يمكنهم بها خلق مناخ يضمن بذل أقصى جهد ممكن بواسطة العاملين. ورغماً عن ذلك، فإن معظم نظم الإدارة بالأهداف تحتوى على العناصر العامة التالية:[30]1/ الالتزام بالبرامج. 2/ وضع أهداف المستويات العليا.3/ الأهداف الفردية. 4/ المشاركة. 5/ الاستقلالية في تنفيذ الخطط. 6/راجعة الأداء. إن الإدارة بالأهداف يمكن أن تحقق العديد من المزايا للمديرين، والتي يمكن سردها في الآت[31]1/ يتيح الفرصة للعاملين للتصرف على ما هو متوقع منهم. 2/ يساعد في عملية التخطيط، ويجعل المديرين يضعون أهدافهم والمواعيد المستهدفة.3/ يؤدي إلى تحسين الاتصال بين المديرين والمعاونين.4/ يؤدي إلى زيادة معرفة الأفراد بأهداف المنظمة.5/ يؤدي إلى جعل التقييم أكثر إنصافاً بتركيزه على الإنجازات المحددة.6/ يتيح الفرصة للمعاونين لمعرفة مدى التقدم الذي أحرزوه قياساً بأهداف المنظمة.أما سلبيات الإدارة بالأهداف، فإنها لا يمكنها حل جميع مشاكل المنظمة. فتقييم المعاونين يعتبر أمراً صعباً، بصفة خاصة، حيث أنه يشمل المعاونين ورواتبهم وترقياتهم. وحتى في أفضل برامج الإدارة بالأهداف، فإن عملية مراجعة الأداء سوف تؤدي إلى التوتر والامتعاض.

الأهداف الكلية:[31] التمييز بين الأهداف الكلية والفرعية أساسه أن هناك مستويات مختلفة للأهداف بالمنظمات لها سمات وخصائص مختلفة. والأهداف الكلية عادة ما يعبر عنها في أشكال مالية ويمكن أن

تتمثل في الأهداف المتعلقة بمستويات المبيعات أو الأرباح أو معدلات النمو أو الأرباح الموزعة على الأسهم أو القيمة السوقية للأسهم. إلا أن المنظمات في العصر الحاضر أصبحت لها أهداف كلية ذات طبيعة غير مالية كرفاهية العاملين والمساهمة في التقدم التكنولوجي، ولكن نادراً ما لا تصاحب هذه الأهداف اعتبارات مالية. إلاّ أن أهداف الوحدة الفرعية داخل المنظمة تتميز على الأهداف الكلية للمنظمة بالخصائص التالية[32] 1. هذه الأهداف تكون خاصة بكل وحدة في المنظمة على حدة.2. قد تأخذ هذه الأهداف شكل الأهداف المالية التي يتم وضعها بنفس طريقة الأهداف الكلية لكن على مستوى الوحدة. فالهدف الكلى الخاص بتحقيق معدل نمو محدد في صافي الأرباح يمكن ترجمته إلى أهداف للوحدات. 3. طبيعة هذه الأهداف تشغيلية بصورة أكبر من الأهداف الكلية. فمن الممكن أن تركز هذه الأهداف على الجوانب المالية بالمنظمة كأهداف السيولة وهوامش الأرباح على سبيل المثال، كما أنها يمكن أن تركز على العمليات التسويقية كالأهداف الخاصة بنصيب المنشأة من السوق ومستويات الأسعار مقارنة بالمنافسين، إضافة إلى العمليات الإنتاجية كأهداف استغلال الطاقة أو تكلفة الإنتاج.4. تعدد الأهداف يمكن أن يكون شائعاً بصورة أكبر على مستوى الوحدات الفرعية منه على مستوى الأهداف الكلية، ويعزى ذلك إلى أن هذه الأهداف تغطي الجوانب التشغيلية التي تشمل أنشطة متعددة داخل المنظمة كالتسويق، والإنتاج، التمويل والبحوث والأفراد.

الأهداف والتحليل الإستراتيجي:[32]

هنالك حقيقة مفادها تنوع واختلاف التوقعات والأهداف داخل المنظمة الواحدة وربما تضاربها. هذا النوع من التحليل تتضح فائدته العملية عند ربطه بالممارسة الفعلية لعمليات الإدارة الإستراتيجية. وعلى المديرين والأفراد المتخصصين المسئولين عن التحليل الإستراتيجي، أو إعداد الإستراتيجيات، الأخذ في الاعتبار أن الأهداف لها أدوار مختلفة في الظروف المختلفة.

الأهداف والاختيار الإستراتيجي:[32]

يمكن للأهداف لعب أدوار مختلفة في عملية التقييم الإستراتيجي حسب الظروف التي تواجهها المنظمة والاحتياجات الإستراتيجية والإدارية المتجددة. فمثلاً إذا كان السوق الذي تعمل فيه المنظمة قد وصل مرحلة النضج وأصبح موقف المنافسين شبه ثابت، فإنه إذا حدثت تغييرات إستراتيجية فإنها ستكون محددة وتتطلب تعديلات بسيطة. في مثل هذه الظروف من المحتمل أن يكون الدور الذي تلعبه الأهداف مصدر تأثير جزئي على الإستراتيجية. وعند اتخاذ قرار لاختيار البديل الإستراتيجي المناسب للمنظمة فإن الأهداف سوف ينظر إليها على أنها عامل تأثير أقل أهمية من الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في موارد المنظمة

الأهداف والتنفيذ الإستراتيجي:[32]

الأهداف تعتبر جزءاً مهماً في مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، حيث أنها تساهم في تسهيل العملية الإدارية. فالأهداف تخدم العديد من الأغراض في تخطيط وإدارة وتنفيذ الإستراتيجية وممارسة الرقابة عليها وهنالك

العديد من النقاط التي ينبغي وضعها في الاعتبار:1/ الأهداف تعتبر ضرورية لتوفير معيار يمكن مقابلة قياس جدوى أو قبول المشروع الإستثماري بنفس الطريقة التي تستخدم فيها الأهداف كمعيار لتقييم الإستراتيجيات والاختيار من بينها. على سبيل المثال قد يأخذ الهدف شكل معدل العائد المطلوب على الاستثمار لأغراض تخطيط المشروع.2/ إدارة التنفيذ الإستراتيجي تقتضى استخدام الأهداف لمتابعة التقدم الذي تم إحرازه في اتجاه تحقيقها. وغالباً ما تأخذ الأهداف شكل المبيعات أو الأرباح المخططة والتي توفر معياراً يمكن على ضوئه ممارسة الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية.3/ وضع أهداف محددة للمديرين أو الوحدات قد يكون أسلوباً فعالاً لدفعهم لتحسين مستويات الأداء، حيث أنهم يدركون المعيار الذي سوف يقيم أداؤهم على أساسه، وبالتالي منحهم المكافآت اللازمة.4/ عند تنفيذ الإستراتيجية فإن ترجمة أهداف الإستراتيجية في شكل أهداف فرعية سوف يساعد كثيراً في تركيز الانتباه على المتطلبات الرئيسية لإنجاح التنفيذ. وفي هذا الإطار فإن الأهداف تمثل وسيلة لضمان أن وحدات المنظمة المختلفة تسير في نفس الاتجاه. هذا الأسلوب يشار إليه في أدبيات الإدارة بالإدارة بالأهداف.الشكل أدناه يظهر المستويات الثلاث للإستراتيجية، أو ما يسمى بهيراركية الإستراتيجية، والذي يتضح فيه أن كل مستوى من المستويات الإستراتيجية يمثل البيئة الإستراتيجية للمستوى التالي في المنظمة.

أبعاد القرارات الإستراتيجية:[33] يمثل القرار الإستراتيجي الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة، وذلك لمواجهة موقف إستراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به، وعليه يجي التعرف على القرارات التي تواجهها المنظمات، والتي ينظر إليها على أنها إستراتيجية وتتطلب اهتمام إداري خاص، حيث تنطوي القرارات الإستراتيجية على الأبعاد.

الرؤية الاستراتيجية:[33] تحدد الرؤية الاستراتيجية التطلعات المستقبلية للمنظمة ، وما ترغب أن تكون عليه المنظمة ، وما تطمح أن تصل إليه في المستقبل وبالتالي تحدد المكانة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها خلال (20–30 سنة) قادمة وما الذي يمكن أن تتميز به من غيرها من المنظمات.

عناصر الرؤية الاستراتيجية:[34] توجد ثلاثة عناصر مميزة ينبغي أخذها في الاعتبار عند صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وهي: تحديد مجال النشاط المالي للمنظمة ، وتحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي ، وتوصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام.

شركة سكر كنانة :

أولا : نشأة سكر كنانة المحدودة: [35] بدأت الفكرة في إقامة وإنشاء وتأسيس مجمع كامل لإنتاج السكر في عام 1971م، بطاقة طحن يومي تقدر بـ 17.000 (سبعة عشر ألف طن قصب) لإنتاج 300 ألف طن من السكر المكرر سنويا ، وكانت هذه الفكرة من أفكار الرئيس السابق / جعفر محمد نميري ، ورجل الأعمال السوداني والممثل لمجموعة شركات الخليج الكويتية في السودان الدكتور / خليل عثمان محمود، ورجل الأعمال والمدير العام لمجموعة شركات لورنو رولاند ولتر تايتي. تهدف فكرة إنشاء مشروع كنانة للاستفادة من الثروات الطبيعية في السودان، المتمثلة في ارض وماء ومناخ و فوائض الأموال العربية في تحقيق الأمن

الغذائي، بالإضافة لاستثمار المال العالمي الصديق ، والاستفادة من التقنية الغربية والتكنولوجيا الحديثة في مجال صناعة وإنتاج السكر. تزامنت فكرة إنشاء شركة سكر كنانة المحدودة مع حرب الشقيقة مصر مع العدو الإسرائيلي في عام 1974م ، والتي كانت من ضمن النتائج الايجابية حيث أن كل الدول العربية المنتجة للنفط قررت استخدام النفط العربي كسلاح ضد العدو الإسرائيلي والدول الغربية التي تساندها . أعطت كنانة الفرص لمنتجي النفط للاستثمار في قطر عربي شقيق يتمتع بإمكانيات واعدة بالإنتاج الزراعي الوافر نتيجة لأرضه الخصبة الواسعة ، ومياه أنهاره المتعددة ، بما أن معظم الدول العربية كانت تنظر إلى السودان لتأمين حماية أمنها الغذائي . أما الموقعان الآخران فيقعان على امتداد النيل الأبيض الذي يمتاز بهدوئه وطوله وسعته وجريان مائه طوال العام ، وحيث المساحات الخصبة الوافرة من الأراضي البور غير المستغلة والطقس الملائم جدا لزارعة نبات قصب السكر والذي يحتاج إلى كل تلك العوامل. وفي قلة زمن التوافق في تكلفة الإنتاج اخذين في الاعتبار أن مصنع كنانة يعد احد ثلاثة مصانع عالمية تعد الأقل في تكلفة الإنتاج اخذين في الاعتبار أن مصنع كنانة يعتمد على الري الصناعي في الزراعة ويقوم بخدمات اجتماعية متكاملة للعاملين. كما وان الشركة نهضت بالمنطقة اقتصاديا واجتماعيا بتوفير الخدمات الحديثة. ولكل هذه الأسباب التي ذكرت عن كنانة مجتمعة وغيرها فان مشروع سكر كنانة يمثل نموذجا رفيعا للجزيرة المتميزة (Island of Excellence) . ولعل من أهم تعريفات الجزيرة المتميزة ما أشار إليه خبراء الإدارة العرب في اجتماعهم بالمنظمة العربية للعلوم الإدارية عام 1984م ، والذي أثبت : (إن الجزيرة المتميزة هي المؤسسة العامة ذات الطابق الاقتصادي ، والتي حققت قدرا من النجاح في الوصول إلى الأهداف الموجودة منها ، في ظل ظروف بيئية ليست بالضرورة مواتية لتحقيق هذا النجاح ، مما جعل هذه المؤسسة متميزة عن سواها من المؤسسات التي تعيش في البيئة نفسها) .

ثانيا: [36] أهداف شركة سكر كنانة المحدوده:

المساهمة في تحقيق الاكتفاء الذاتي من سلعة السكر والذي يساعد في تحسين ميزان المدفوعات سواء عن طريق الاستغناء عن استيراد سلعة السكر أو من عائد تصدير الفائض من الإنتاج .

خدمة أهداف الأمن الغذائي العربي وذلك بتصدير سلعة السكر للأقطار والدول العربية.

خلق فرص للعمالة السودانية بشكل مباشر وأخرى غير مباشرة .

الإسهام في تطوير تنقية السكر في السودان وذلك بإدخال أحدث تكنولوجيا تصنيع السكر وأبحاث قصب السكر ، وقد أسهم نجاح شركة سكر كنانة المحدودة عن تشجيع إنتاج السكر في الوطن العربي .

ثالثا: الهيكل التنظيمي لشركة سكر كنانة المحدودة[37]

1/ العضو المنتدب. 2/ أمين عام الشركة . 3/ العضو المنتدب وتتمثل حدود صلاحيته في الآتي: يرعى حفظ حقوق المساهمين في الشركات يقوم بتمثيل الشركة في كثير من الأنشطة .

يتعامل مع مسجل عام الشركات. يقوم بتمثيل الشركة مع الجهات الأخرى وذلك فيما يتعلق بوثائق الشركة الأساسية.

رابعا:الأداء المؤسسي كمؤشر للأهداف الإستراتيجية لشركة سكر كنانة:[37]

يمكن تناول الأداء المؤسسي لشركة سكر كنانة من خلال دراسة العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة للشركة والتي تتمثل في الهيكل التنظيمي بأقسامه وإداراته المختلفة ، حيث يلاحظ أن الهيكل التنظيمي للشركة يعتمد على الوظائف والشكل الهرمي ويدار بطريقة مركزية حيث يمثل المساهمون قمة الهرم يليه مجلس الإدارة والعضو المنتدب وباقي الإدارات الأخرى .

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

مجتمع وعينة الدراسة : يشتمل مجتمع الدراسة على موظفي شركة سكر كنانة حيث بلغ الحجم النهائي للعينة (45) فردا وتم توزيع عدد (45) استبانة واستلامها بالتفاصيل الآتية :

جدول رقم (1) تفاصيل العينة

موزعة	45	%
ا	3	%
مستلمة		%
صالحة للتحليل من المستلمة		%

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016 م

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الامكان حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي:أفراد من مختلف الفئات العمرية. أفراد من مختلف المؤهلات الأكاديمية .أفراد من مختلف التخصصات الأكاديمي .أفراد من مختلف المراكز الوظيفية.أفراد من مختلف سنوات الخبرة العملية . الهدف الاساسي من هذه البيانات هو الاطئمنان على مدى تفهم المبحوثين لعبارات الاستبانة .وفيما يلي وصفا مفصلا لافراد عينة الدراسة وفقا للخصائص والمتغيرات المذكورة اعلاه :

العمر : يوضح الجدول رقم (2) أدناه التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

العبارات	التكرارات	النسبة %
أقل من 30 عاما	1	3.3
30 وأقل من 40	17	56.7
40 وأقل من50	9	30.0
أكثر من 50	3	10.0
المجموع	30	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول (2) إن المنوال هو الفئة العمرية (31-40) وهي أكثر الفئات العمرية نشاطا ومشاركة واقرب عمرا بالدراسة ، وبالتالي فهم مجال وموضوع الاستبانة ، كذلك يلاحظ أن الذين أعمارهم 30 سنة فأكثر يمثلون 97% من العينة مما يؤشر إلى توفر قدرا من الرشد والعقلانية في عينة البحث.

المؤهل الأكاديمي : يوضح الجدول رقم (3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل الأكاديمي

العبارات	التكرارات	النسبة %
دبلوم وسيط	1	3.3
بكالوريوس	28	93.3
ماجستير	1	3.3
المجموع	30	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول (3) أن 93.3% من المبحوثين من حملة البكلاريوس وان نسبة 96.6% منهم يحملون درجة البكلاريوس فأكثر مما يعني توافر قدرا من الثقافة الأكاديمية التي يمكن أن تساعد المبحوثين في فهم الأسئلة الواردة في الاستبانة .

التخصص الأكاديمي : يوضح الجدول رقم (4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير التخصص الأكاديمي

العبارات	التكرارات	النسبة %
إدارة	5	16.7
محاسبة	15	50.0
اقتصاد	5	16.7
أخرى	5	16.7
المجموع	30	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول (4) أن 50% من عينة البحث من خريجي المحاسبة وبالتالي الاطمئنان إلى حد ما، إلى مستوى إلمامهم وثقافتهم المحاسبية وبالتالي قدرتهم على فهم مجال وموضوع أسئلة الاستبانة .

يوضح الجدول رقم (5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة

العبارات	التكرارات	النسبة %
محاسب	16	53.3
مراجع	2	6.7
أخرى	12	40.0
المجموع	30	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول (5) أن 53.3% من المبحوثين يعملون في وظيفة محاسب إضافة إلى 6.7% منهم في وظيفة مراجع مما يعني توافر خبرات عملية في مجال العمل المحاسبي لدى المبحوثين بدرجة معقولة .

الخبرة : يوضح الجدول رقم (6) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة

العبارات	التكرارات	النسبة %
أقل من 5 سنة	6	20.0
5 وأقل من 10سنوات	3	10.0
10 سنة وأقل من 15 سنة	16	53.4
16 سنه فأكثر	5	16.6
المجموع	30	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول (6) إن نسبة الذين مدة خدمتهم 5سنة فأكثر 80% من عينة البحث مما يشير إلى توافر قدرا من الخبرات العملية لدى المبحوثين .مما تقدم من تحليل البيانات الشخصية يلاحظ أن عينة البحث تتوافر فيهم قدرا من الرشد والعقلانية ويحملون مؤهلات أكاديمية ومهنية معتبرة ، إضافة إلى خبرات عملية في مجال العمل المحاسبي.هذه النتائج توفر قدرا من الاطمئنان على تفهم المبحوثين للأسئلة الواردة في الاستبانة وأنهم لا يحتاجون إلى شرح بعضها بواسطة الباحث إضافة إلى توافر قدر من الثقافة في مجال وموضوع البحث .

الثبات والصدق الاحصائي: يقصد بثبات الاختبار ان يعطي المقياس نفس النتائج اذا ما تم استخدامه اكثر من مرة تحت ظروف مماثلة ، او اذا تم تطبيق الاختبار على مجموعة من الافراد ورصدت درجاتهم ثم اعيد تطبيق نفس الاختبار على المجموعة يتم الحصول على الدرجات نفسها ، ويتم في هذه الدراسة استخدام طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة (سبيرمان – براون) ومعادلة الفا كرونباخ .اما الصدق فهو مقياس لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال اجاباتهم على مقياس معين ، وفي هذه الدراسة يتم استخدام اسلوب الجزر التربيعي لمعامل الثبات لقياس الصدق وتتراوح قيمة كل من معامل الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح . قام الباحث في هذه الدراسة بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية التي

تقوم على اساس فصل اجابات افراد عينة الدراسة عن العبارات ذات الارقام الفردية عن اجاباتهم عن العبارات ذات الارقام الزوجية ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بينهما ثم حساب معامل الثبات وفقا لمعادلة سبيرمان – براون بالصيغة الآتية : معامل الثبات = $\frac{2R}{1+R}$ حيث R معامل ارتباط بيرسون بين الاجابات ذات الارقام الفردية والاجابات على العبارات ذات الارقام الزوجية من خلال عنية استطلاعية بحجم

(10) فردا من مجتمع الدراسة وتم حساب ثبات الاستبيان. من العينة الاستطلاعية حسب طريقة التجزئة وكانت النتائج كما في الجدول أدناه.

جدول رقم (7) الثبات والصدق الاحصائي لافراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

الفرضيات	معامل الارتباط	معامل الثبات	ل الصدق والثبات
لفرضية الأولى	0.68	0.81	0.90
لفرضية الثانية	0.63	0.77	0.88
لفرضية الثالثة	0.55	0.71	0.84

المصدر : اعداد الباحث ، 2016م

يلاحظ من الجدول (7) ان جميع معاملات الصدق والثبات لاجابات افراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل فرضية من الفرضيات كانت اكبر من (0.50) وقريبا من الدرجة (100%) في بعضها مما يوفر قدرا من الاطمئنان على ان اداة الدراسة تتصف بالثبات والصدق بما يحقق اغراض البحث ويجعل التحليل الاحصائي سليما ومقبولا .

الاساليب الاحصائية المستخدمة في التحليل: لتحقيق اهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام الاساليب الاحصائية التالية :

المنوال وذلك لانه الانسب لقياس البيانات الوصفية وكمقياس من مقاييس النزعة المركزية اضافة الى الوسيط .النسب العامة للموافقة وعدم الموافقة.التوزيع التكراري والنسب المئوية. اختبار كاي تربيع حيث كانت المعنوية لقيمة كاي المحسوبة (0.50) حيث كانت الجدولية لكل العبارات بدرجة حرية 4 ومستوى معنوية 5% تساوي (3.83).

تطبيق اداة الدراسة: بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبانة تم توزيعه على عينة الدراسة كما في الجدول (1) وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (.SPSS) تم الحصول على الجداول . وللاجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها يتم حساب المنوال لكل عبارة من عبارات الاستبيان الخاصة بكل فرضية ، إضافة إلى حساب النسبة العامة للموافق (مجموع نسبة أوافق بشدة وأوافق) ، ومقارنتها بنسبة عدم الموافق (لا أوافق لا أوافق بشدة) مع استبعاد نتيجة الإجابة (محايد) ، كذلك اختبار كاي تربيع لتحديد ما اذا كان هناك فروق جوهرية بين اجابات المبحوثين . حيث يتم قبول الفرضية ، او رفضها بناءا على نتائج باختبار كاي تربيع ، كذلك سوف يتم تجميع العبارات الخاصة بكل فرضية في جدول واستخراج المنوال ونسب الموافقة وعدم الموافقة واجراء اختبار كاي تربيع للفرضية وذلك كالآتي:

جدول (8) العبارة الأولى من الفرضية الأولى كفاءة إدارة المعرفة مؤشر على جودة الأهداف الاستراتيجية

الإجابة	التكرارات	النسبة
أوافق بشدة	6	20.0
أوافق	14	46.7
محايد	2	6.7
لا أوافق	8	26.7
المجموع	30	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول(8) الآتي : المنوال هو الإجابة (أوافق) بنسبة 46.7% .النسبة العامة للموافق بشقيها (66.7%) والنسبة العامة لعدم الموافقة بشقيها (26.7%).قيمة كاي المحسوبة (3.7) اقل من الجدولية (5.5) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين عن العبارة وبالتالي قبول العبارة التي نصها (كفاءة إدارة المعرفة مؤشر على جودة الأهداف الاستراتيجية) .

جدول (9) العبارة الثانية من الفرضية الأولى تتوقف جودة الأهداف الاستراتيجية على كفاءة إدارة المعرفة

الإجابة	التكرارات	النسبة
أوافق بشدة	3	10.0
أوافق	7	23.3
محايد	9	30.0
لا أوافق	10	33.3
لا أوافق بشدة	1	3.3
المجموع	30	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول(9) الآتي :المنوال هو الإجابة (لا أوافق) بنسبة 33.3% .النسبة العامة للموافق بشقيها (33.3%) والنسبة العامة لعدم الموافقة بشقيها (36.6%).قيمة كاي المحسوبة (1.0) اقل من الجدولية (5.5) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين عن العبارة (تتوقف جودة الأهداف الاستراتيجية على كفاءة إدارة المعرفة) وبالتالي قبولها .

جدول (10) العبارة الثالثة من الفرضية الأولى المعرفة الضمنية من مؤثرات جودة الأهداف الاستراتيجية

الإجابة	التكرارات	النسبة
أوافق	7	23.3
محايد	10	33.3
لا أوافق	11	36.7
لا أوافق بشدة	2	6.7
المجموع	30	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول(10/2/3) الآتي : المنوال هو الإجابة (لا أوافق) بنسبة 36.7% .النسبة العامة للموافقة بشقيها (23.3%) والنسبة العامة لعدم الموافقة بشقيها (43.4%).قيمة كاي المحسوبة (6.5) اكبر من الجدولية (5.5) مما يشير إلى وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين.النتائج 1،2،3 تؤيد عدم صحة العبارة (المعرفة الضمنية من مؤثرات جودة الأهداف الاستراتيجية) بنسبة عدم موافقة 43.4%.

جدول (11) العبارة الرابعة من الفرضية الأولى المعرفة الواضحة المتاحة لجميع العاملين لها اثر مباشر على فاعلية الأهداف الاستراتيجية

الإجابة	التكرارات	النسبة
أوافق بشدة	4	13.3
أوافق	9	30.0
لا أوافق	16	53.3
لا أوافق بشدة	1	3.3
المجموع	30	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول(11) الآتي: المنوال هو الإجابة (لا أوافق) بنسبة 53.3% .النسبة العامة للموافقة بشقيها (أوافق ، أوافق بشدة) (43.3%) والنسبة العامة لعدم الموافقة بشقيها (لا أوافق ، لا أوافق بشدة) (56.6%).قيمة كاي المحسوبة (1.7) اقل من الجدولية (5.5) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهري بين إجابات المبحوثين حول العبارة .النتائج 1،2،3 تؤيد عدم صحة العبارة (المعرفة الواضحة المتاحة لجميع العاملين لها اثر مباشر على فاعلية الأهداف الاستراتيجية).

جدول (12) العبارة الخامسة من الفرضية الأولى تعتمد جودة الأهداف الاستراتيجية على كل أنواع المعرفة المختلفة

الإجابة	التكرارات	النسبة
أوافق بشدة	3	10.0
أوافق	3	10.0
محايد	10	33.3
لا أوافق	11	36.7
لا أوافق بشدة	3	10.0
المجموع	30	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول(12) الآتي: المنوال هو الإجابة (لا أوافق) بنسبة 36.7 % .النسبة العامة للموافقة بشقيها (أوافق ، أوافق بشدة) (20%) والنسبة العامة لعدم الموافقة بشقيها (لا أوافق ، لا أوافق بشدة) (46.7%).قيمة كاي المحسوبة (1.13) اقل من الجدولية (5.5) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين حول العبارة .النتائج 1،2،3 تؤيد عدم صحة العبارة (تعتمد جودة الأهداف الاستراتيجية على كل أنواع المعرفة المختلفة).

جدول (13) اختبار الفرضية الأولى: (توجد علاقة بين كفاءة إدارة المعرفة بالمنظمة وفعالية تحقيق أهدافها الاستراتيجية)

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشد	المجموع
معرفة مؤشر على جودة الأهداف	6	14	2	8	–	30
	20%	47%	%7	27%	–	%100
تتوقف جودة الأهداف الاستراتيجية ع	3	7	9	10	1	30
كفاءة إدارة المعرفة	10%	23%	30%	33%	3%	%100
المعرفة الضمنية من مؤثرات جودة الأهدا	–	7	10	11	2	30
الاستراتيجية	–	%23	%33	%37	%7	%100
المعرفة الواضحة المتاحة لجميع العاملين	4	9	–	16	1	30
لها اثر مباشر على فاعلية الأهداف الاستراتيجية	13%	30%	–	%53	3%	%100
الأهداف الاستراتيجية على	3	3	10	11	3	30
معرفة المختلفة	10%	10%	33%	%37	10%	%100
المجموع	16	40	31	56	7	150
	11%	27%	21%	37%	%5	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول(13) الآتي: المنوال هو الإجابة (لا أوافق) بنسبة 37%. النسبة العامة للموافقة بشقيها (أوافق ، أوافق بشدة) (38%) والنسبة العامة لعدم الموافقة بشقيها (لا أوافق ، لا أوافق بشدة) (42%).قيمة كاي المحسوبة (5.34) اقل من الجدولية (21) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين عن الفرضية الأولى.

النتائج 1،2،3 تؤيد عدم صحة الفرضية الأولى (توجد علاقة بين كفاءة إدارة المعرفة بالمنظمة وفعالية تحقيق أهدافها الاستراتيجية).

جدول (14) العبارة الأولى من الفرضية الثانية توجد علاقة جوهرية بين تخطيط االقوى العاملة وراس المال الفكري بالمنظمة

الإجابة	التكرارات	النسبة
أوافق بشدة	3	10.0
أوافق	7	23.3
محايد	10	33.3
لا أوافق	9	30.0
لا أوافق بشدة	1	3.3
المجموع	30	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول(14) الآتي : المنوال هو الإجابة (لا أوافق) بنسبة 30 % .النسبة العامة للموافقة بشقيها (أوافق ، أوافق بشدة) (33.3%) والنسبة العامة لعدم الموافقة بشقيها (لا أوافق ، لا أوافق بشدة) (33.3%).قيمة كاي المحسوبة (1.0) اقل من الجدولية (5.5) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين حول العبارة .النتائج 1 ، 2 ، 3 تؤيد عدم صحة العبارة (توجد علاقة جوهرية بين تخطيط االقوى العاملة وراس المال الفكري بالمنظمة).

جدول (15) العبارة الثانية من الفرضية الثانية يؤثر تخطيط القوى العاملة غير المدروس على القدرة على تحقيق الأهداف

الإجابة	التكرارات	النسبة
أوافق بشدة	3	10.0
أوافق	19	63.3
محايد	4	13.3

لا أوافق	4	13.3
المجموع	30	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول(15) الآتي : المنوال هو الإجابة (أوافق) بنسبة 63.3 %. النسبة العامة للموافقة بشقيها (أوافق ، أوافق بشدة) (73.3%) والنسبة العامة لعدم الموافقة بشقيها (لا أوافق ، لا أوافق بشدة) (13.3%).قيمة كاي المحسوبة (2.3) اقل من الجدولية (5.5) مما يشير غلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين حول العبارة .النتائج 1 ، 2 ، 3 تؤيد صحة العبارة (يؤثر تخطيط القوى العاملة غير المدروس على القدرة على تحقيق الأهداف).

جدول (16)العبارة الثالثة من الفرضية الثانية يؤدي تخطيط القوى العاملة إلى إضعاف رأس المال الفكري وعدم القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية

الإجابة	التكرارات	النسبة
أوافق بشدة	4	13.3
أوافق	6	20.0
محايد	14	46.7
لا أوافق	5	16.7
لا أوافق بشدة	1	3.3
المجموع	30	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول(16) الآتي :المنوال هو الإجابة (أوافق) بنسبة 20 % .النسبة العامة للموافقة بشقيها (أوافق ، أوافق بشدة) (33.3%) والنسبة العامة لعدم الموافقة بشقيها (لا أوافق ، لا أوافق بشدة) (20%).قيمة كاي المحسوبة (1.0) اقل من الجدولية (5.5) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين حول العبارة .النتائج 1 ، 2 ، 3 تؤيد صحة العبارة (يؤدي تخطيط القوى العاملة إلى إضعاف رأس المال الفكري وعدم القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية).

جدول (17) العبارة الرابعة من الفرضية الثانية هنالك علاقة بين تخفيض القوى العاملة وعدم وضوح الأهداف الاستراتيجية

الإجابة	التكرارات	النسبة
أوافق بشدة	1	3.3
أوافق	2	6.7

محايد	8	26.7
لا أوافق	15	50.0
لا أوافق بشدة	4	13.3
المجموع	30	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول(17) الآتي : المنوال هو الإجابة (لا أوافق) بنسبة 50 % .النسبة العامة للموافقة بشقيها (أوافق ، أوافق بشدة) (10%) والنسبة العامة لعدم الموافقة بشقيها (لا أوافق ، لا أوافق بشدة) (63.3%). قيمة كاي المحسوبة (0.92) اقل من الجدولية (5.5) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين حول العبارة .النتائج 1 ، 2 ، 3 تؤيد رفض العبارة (هنالك علاقة بين تخفيض القوى العاملة وعدم وضوح الأهداف الاستراتيجية).

جدول (18) اختبار الفرضية الثانية: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخفيض القوى العاملة وراس المال

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	حايد	ا اوافق	لا اوافق بشدة	مجموع
توجد علاقة جوهرية بين تخطيط	3	7	1(	9	1	30
االقوى العاملة وراس المال الفكري بالمنظمة	10%	23%	%3	30%	%3	%10(
يؤثر تخطيط القوى العاملة	3	19	4	4	–	30
المدروس على القدرة على تحقيق الأهداف	10%	63%	%1	13%	–	%10(
وُدي تخطيط القوى العاملة إلى	4	6	1	5	1	30
رأس المال الفكري وعدم القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية	%13	20%	%4	17%	%3	%10(
الك علاقة بين تخفيض القوى	1	2	8	15	4	30
وعدم وضوح الأهداف الاستراتيجية	3%	%7	%2	50%	%13	%10(
المجموع	11	34	3(	33	6	120
	%9	%28	%3	%28	%5	%10(

الفكري والقدرة على تحقيق الأهداف)

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2016 م

يلاحظ من الجدول(18) الآتي: المنوال هو الإجابة (أوافق) بنسبة 28 % .النسبة العامة للموافقة بشقيها (أوافق ، أوافق بشدة) (37%) والنسبة العامة لعدم الموافقة بشقيها (لا أوافق ، لا أوافق بشدة) (33%).قيمة كاي المحسوبة (0.20) اقل من الجدولية (21) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين عن قبول الفرضية .النتائج 1 ، 2 ، 3 تؤيد صحة الفرضية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخفيض القوى العاملة وراس المال الفكري والقدرة على تحقيق الأهداف).

أولا : النتائج : من خلال الدراسة الميدانية توصل البحث إلى النتائج التالية :

1/ كفاءة إدارة المعرفة مؤشر على جودة الأهداف الاستراتيجية.

2/ تتوقف جودة الأهداف الاستراتيجية على كفاءة إدارة المعرفة .

3/ المعرفة الضمنية من مؤثرات جودة الأهداف الاستراتيجية .

4/ توجد علاقة جوهرية بين تخطيط القوى العاملة وراس المال الفكري بالمنظمة.

5/ يؤثر تخطيط القوى العاملة غير المدروس على القدرة على تحقيق الأهداف.

6/ يؤدي تخطيط القوى العاملة إلى إضعاف رأس المال الفكري وعدم القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية

7/ يتوقف تحقيق الأهداف الاستراتيجية على كفاءة إدارة المعرفة .

8/ تتوقف جودة الأهداف الاستراتيجية على راس المال الفكري بالمنظمة .

9/ توجد علاقة جوهرية بين إدارة المعرفة وإدارة راس المال الفكري والإدارة الاستراتيجية.

ثانيا : التوصيات: من خلال نتائج الدراسة يوصي البحث بالتوصيات الآتية :

1/ توفير الامكانيات المادية والبشرية لزيادة كفاءة إدارة المعرفة لتحقيق أهداف المنظمة .

2/ الربط بين الأهداف الاستراتيجية وخطط وبرامج إدارة المعرفة .

3/ الاهتمام باقتناء المعرفة الضمنية ونشرها بين العاملين للمساهمة في تحقيق جودة الأهداف الاستراتيجية .

4/ الاهتمام بتخطيط القوى العاملة وجذب راس المال الفكري للمنظمة.

5/ الاهتمام بوضع البرامج والدراسات الاستراتيجية عند تخفيض القوى العاملة ومراعاة عدم التأثير على رأس المال الفكري.

6/ الاهتمام بالتدريب والتأهيل للعاملين ونشر ثقافة تحقيق الأهداف الاستراتيجية كجزء من برنامج صياغة واعداد استراتيجية المنظمة.

7/ الربط المعلوماتي بين إدارة المعرفة وإدارة راس المال الفكري والإدارة الاستراتيجية بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

قائمة المراجع والمصادر :

1/ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية– مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربى الحديث،الإسكندرية، 1999م.

2/ احمد عطا الله القطامين ، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية دار مجدلاوي للنشر، 1996.

3/ احمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية ، (مصر : الدار الجامعية ،1999)

4/ أكرم سالم حسين ، إدارة المعرفة ،(عمان : الوراق للنشر ، 2013 م) .

5/ العنزي سعد واحمد علي صالح ، إدارة راس المال الفكري في منظمات الأعمال ، (عمان: دار البازوري للطباعة والنشر ، 2009م).

6/ بكري الطيب موسي ،الحالات العملية في الادارة الاستراتجية،الخرطوم ،2005.

7/ بيتر دركر ، فن القيادة في منظمات الأعمال ، تعريب عبد الهادي الميداني ، الرياض ، مكتبة العبيكان ، 2004 م .

8/ جيري جونسون. دراسة الإستراتيجية الكلية. تعريب عمر أحمد عثمان المقلي (الدوحة :العالمية للطباعة والنشر. 2000).

9/ جمال الدين محمدالمرسى وآخرون التفكير الإستراتيجى والإدارة الإستراتيجية، منهج التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م.

10/ زكريا مطلك الدوري (الادراة الإستراتيجية)، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، 2008م.

11/ كامل السيد غراب ، (الإدارة الإستراتيجية) أصول علمية وحالات عملية، جامعة الملك سعود ، الرياض، 1995

12/ محمد حسين أبو صالح ، التخطيط الاستراتيجي القومي ، الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2008م .

13/ محجوب بسمان ، عمليات إدارة المعرفة ، عمان : منشورات جامعة الزيتونة ، 2004 م .

14/ ماكليود رايموند ، نظم المعلومات الإدارية ، تعريب سرور علي إبراهيم ، الرياض ، دار المريخ للنشر ، 2000م.

15/ موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ،(عمان : دار وائل للنشر ، 2003م) .

16/ محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي، (عمان :دار الشروق ، 2003م)

17/ نبيل محمد مرسي وأخر ، الإدارة الاستراتيجية ، الإسكندرية ، المكتب العربي الحديث ، 2007م .

18/ نبيل مرسى خليل التخطيط الإستراتيجي،(الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر ،1996).

19/ نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة،المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات،(عمان:الوراق للنشر والتوزيع)

20/ عد عبد الرحمن ، القياس النفسي ، النظرية والتطبيق ، ط3، (القاهرة : دار الفكر العربي ، 1998)

21/ ثابت عبد الرحمن إدريس وأخر ، الإدارة الاستراتيجية ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003م .

22/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية ، القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 1998م .

23/ عمر أحمد، مبادئ الإدارة، (الخرطوم :شركة مطابع العملة المحدودة ، 2002).

24/ عمر أحمد عثمان المقلي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، شركة مطابع العملة المحدودة، الخرطوم 2002م
25/ على عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية ، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، .2008).
26/ عمر أحمد عثمان المقلي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، شركة مطابع العملة المحدودة، الخرطوم 2002م
27/ عبد المعطى محمد عساف، السلوك التنظيمي فى المنظمات المعاصرة،(عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999)
28/ عبد الله العجم، التطوير التنظيمي، دار النوابغ، الرياض، 1995م .
29/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، (القاهرة: مجموعة النيل العربية ، 1999).
30/ عمر أحمد عثمان المقلي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، شركة مطابع العملة المحدودة، الخرطوم 2002م .
31/ عبد المعطى محمد عساف، السلوك التنظيمي فى المنظمات المعاصرة،(عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999) .
32/ عبد الله العجم، التطوير التنظيمي، دار النوابغ، الرياض، 1995م .
33/ إدارة المعرفة ، عمان : دار الحيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط2 ، 2009 م .
34/ عادل جريوش واحمد علي صالح ، راس المال الفكري ، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه ، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، العدد الخامس والعشرون ، القاهرة ، 2003 م .
35/ سعد علي العنزي ، راس المال الفكري ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد الثاني ، العدد الخامس والعشرون ، جامعة بغداد ، 2001م.
36/ الباقر احمد عبد الله 20 ألف طن صادرات شركة سكر كنانة للاتحاد الأوربي ، جريدة الخرطوم ، العدد 3469 2003/12/0م).
37/ منشورات شركة سكر كنانة ، إدارة العلاقات العامة ، 2015م .