

اثر مساهمة إدارة المعرفة في التخطيط الإستراتيجي

دراسة استطلاعية في الشركة العامة للسمنت الشمالية في الموصل*

د. صباح انور يعقوب

مدرس، كلية الحدياء الجامعة، الموصل

المستخلص

يسعى البحث إلى إيجاد العلاقة والتأثير بين إدارة المعرفة والتخطيط الإستراتيجي، إذ تبني البحث في إطاره النظري موضوع إدارة المعرفة بوصفه متغيراً مستقلاً فضلاً عن تناوله لموضوع التخطيط الإستراتيجي بعده متغيراً معتمداً، وتم ذلك من خلال التعرف على مفهوم وأهمية وأنواع ومكونات كل من هذين المتغيرين على وفق ما طرحه الكتاب في هذا المجال.

في حين ركز الإطار التحليلي للبحث على توضيح وتحليل علاقات الارتباط والتأثير لعمليات إدارة المعرفة الممثلة بـ (توليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة، وابتكار المعرفة) في التخطيط الإستراتيجي للشركة العامة للسمنت الشمالية.

وقد توصل البحث إلى مجموعة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية وتأثير معنوي بين متغيري البحث، وقدم البحث مجموعة من التوصيات المنسجمة مع الاستنتاجات التي توصل إليها البحث أهمها ضرورة الاعتماد على عمليات إدارة المعرفة في التخطيط الإستراتيجي للشركة.

(*) تم استلام البحث في ٢٩/٩/٢٠١١ وحصل على قبول النشر في ٩/١/٢٠١٢.

The Impact of Knowledge Management on Strategic Planning

□

A survey study in the General Northern Cement Company in Mosul□

□

Dr. Sahab Anwar Yaqub
Lect., Al-Hadba' University College

Abstract

The research aims at finding the relationship and the effect between knowledge management and strategic planning. Theoretically, according to the cocept, the importance, types and comonents of each, the research adopts knowledge management as an independent variable while strategic planning as dependent one.

The research tries to explain and analyze the effect and link correlation among knowledge management processes in strategic planning of the general Northern Comment Company represented by generation knowledge, keeping knowledge in mind, giving knowledge and knowledge innovation.

The research comes up with a set of conclusions; the most prominent one is that there is a correlation and impact relationship between the two variables.

Finally, the research presents a set of recommendations that go along with the results achieved. One of them is the need to rely on knowledge management processes in the strategic planning of the company.

□

المقدمة:

لا يخفى على أحد أن العقدين الماضيين انطويا على السرعة في التغيرات التقنية التي تعمل في ظلها الشركات على مختلف أنواعها، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط في تحليل الأحداث التاريخية، إذ لم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة والظروف البيئية سريعة التغير، ولكي يواكب المدراء وقادة الشركات هذه المتغيرات لابد لهم من أن يدركوا أن التخطيط الاستراتيجي هو السبيل لمواجهةها من خلال وضع استراتيجيات قادرة على التعامل مع الظروف البيئية المتقلبة وتتسم بالمرونة وإن للمعرفة دوراً كبيراً في إعداد تلك الاستراتيجيات.

وبناءً على ذلك فقد جاء هذا البحث في أربعة مباحث، تضمن المبحث الأول الإطار العام للبحث وإجراءاته للتعريف بمشكلة البحث وأهميته وأهدافه وأنموذجه وفرضياته وأساليب جمع البيانات وتناول المبحث الثاني الإطار النظري للبحث بمدخل مفاهيمي إلى إدارة المعرفة ومدخل مفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي، أما الإطار التحليلي للبحث الذي تضمنه المبحث الثالث فقد تناول وصف مجتمع وعينة البحث وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، وأخيراً تضمن المبحث الرابع استنتاجات وتوصيات البحث.

المبحث الأول

الإطار الإجرائي للبحث

يتضمن هذا المبحث الإطار العام وإجراءات البحث وذلك من خلال المحاور

الآتية:

أولاً: مشكلة البحث

تواجه الشركات في البيئة العراقية صعوبات وتحديات تجعلها تبحث عن أفضل السبل للتوصل إلى طرق ومفاهيم إدارية حديثة تستهدف الارتقاء بمستوى الجودة التي أصبحت العنصر الحاسم في بناء الإستراتيجية التنافسية وذلك من خلال تطوير وتغيير فلسفتها وسياساتها بما يتفق ومتطلبات القرن الحادي والعشرين، والشركة العامة

للسمنت الشمالية تعدّ من الشركات التي تعاني بعض تلك المعوقات التي تمّ تشخيصها عن طريق الزيارات الميدانية والمقابلات مع بعض العاملين في الشركة المبحوثة تبين من خلالها أن الشركة تعاني من عدّة مشاكل منها عدم القدرة على تهيئة ما تحتاجه الشركة للقيام بمزاولة أنشطتها، فضلاً عن عدم الاهتمام بإدارة المعرفة لديها^(*).

وبناءً على ما تقدم يمكن تأطير مشكلة البحث في ضوء التساؤلات الآتية:

- ١- ما علاقة إدارة المعرفة بالتخطيط الإستراتيجي؟
- ٢- هل هنالك تأثير لإدارة المعرفة في التخطيط الإستراتيجي في الشركة المبحوثة؟
- ٣- هل بإمكان الشركة أن تكون ناجحة في التخطيط الإستراتيجي من خلال إدارة المعرفة فيها؟

ثانياً: أهمية البحث

يمكن التعرف على أهمية البحث من خلال الآتي:

- ١- تناوله لموضوعين على قدر كبير من الأهمية بالنسبة للشركات المعاصرة، إذ تعد إدارة المعرفة والتخطيط الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي من شأنها أن تحقق للشركات أهدافها التي تسعى إليها.
- ٢- يتوخى من الاستنتاجات التي سيخرج بها البحث والتوصيات التي سيحددها أن يضع الأدوات التي تمكن الشركات من تشخيص نقاط القوة والضعف وتحديد الإستراتيجيات المعتمدة على المعرفة والتحليل العلمي الدقيق، اللازمة لنمو الشركات واستمرارها في دنيا الأعمال.
- ٣- التعرف على طبيعة ونوع العلاقة والأثر لأبعاد إدارة المعرفة في مكونات التخطيط الإستراتيجي بالنسبة للشركة المبحوثة.

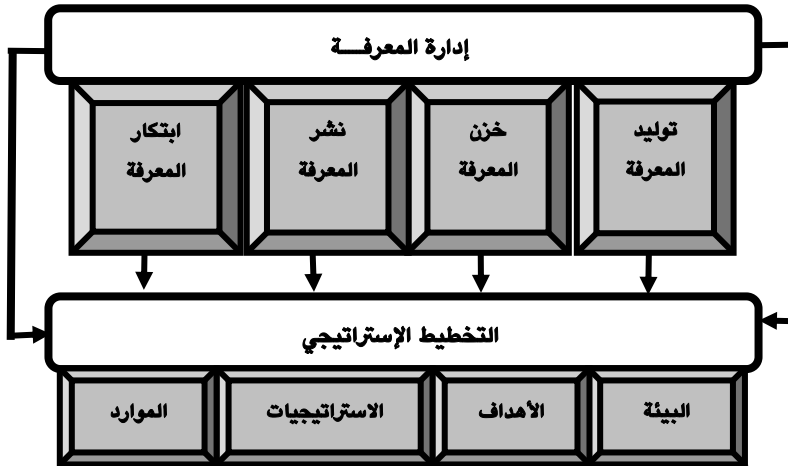
(*) قام الباحث بزيارات ميدانية للشركة للفترة من ٢٠١١/٤/١٠ ولغاية ٢٠١١/٥/١.

ثالثاً: هدف البحث

اخطت البحث أهدافه في ضوء حدود مشكلته وأبعاد أهميته وتقدم ذلك محاولة تشخيص وتحليل دور عمليات إدارة المعرفة في مكونات التخطيط الإستراتيجي مع بيان مضامين وحدود هذه العلاقة على مستوى الشركة المبحوثة من خلال تحديد مدى ممارسة إدارة المعرفة في التخطيط الإستراتيجي والتعرف على مدى استفادة المدراء والعاملين في الشركة من المعرفة في عملية التخطيط الإستراتيجي.

رابعاً: انموذج البحث

يوضح الشكل (١) الأنموذج الافتراضي للبحث من خلال تحديد مسار الاختبارات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل المتمثل بإدارة المعرفة والمتغير المعتمد المتمثل بالتخطيط الإستراتيجي وباتجاه واحد لهذه العلاقة، بعد ذلك تعبيراً صورياً للحلول المؤقتة للتساؤلات المطروحة في مشكلة البحث.



شكل (١)

الأنموذج الافتراضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث

استند البحث إلى فرضيتين رئيسيتين ومجموعة من الفرضيات الفرعية المشتقة من هاتين الفرضيتين وكالاتي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة التي تبناها البحث ومكونات التخطيط الإستراتيجي مجتمعة في الشركة المبحوثة وتتفرع منها أربعة فرضيات تختص كل منها بوجود علاقة ارتباط معنوية بين كل عملية من عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في (توليد المعرفة وخزن المعرفة ونشر المعرفة وابتكار المعرفة)، والتخطيط الإستراتيجي في الشركة المبحوثة.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد إدارة المعرفة المتبناة في البحث على مكونات التخطيط الإستراتيجي في الشركة المبحوثة ويتفرع منها أربعة فرضيات فرعية تنطوي كل منها على وجود تأثير معنوي لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة السابق ذكرها في التخطيط الإستراتيجي للشركة المبحوثة.

سادساً: أسلوب البحث

اعتمد البحث الأسلوب الوصفي في إطاره النظري وذلك من خلال وصف مجتمع وعينة البحث فضلاً عن الاعتماد على الأسلوب التحليلي من خلال دراسة وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته.

سابعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

اعتمد البحث في تنفيذ الجانب النظري على ما هو متوفر من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية كالكتب والمجلات والدراسات والأبحاث ذات العلاقة والمتوفرة داخل القطر أو عن طريق شبكة الاتصالات الدولية (الانترنت). أما فيما يخص الجانب الميداني فقد اعتمد البحث على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة البحث، وقد روعي في صياغة فقراتها قدرتها على قياس وتشخيص المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث وجرى اختبار الصدق الظاهري

للاستثمار كما تم اختبار الثبات من خلال إعادة توزيع الاستثمار على عينة البحث بعد مدة ثلاثة أسابيع وأعطت النتائج ذاتها للعينة نفسها.

وقد تضمنت الاستثمار على ثلاثة أجزاء رئيسية:

– تضمن الأول منها على معلومات عن الشركة من خلال معاملها ومواقعها والمجيبين على فقرات الاستبانة وذلك من خلال التعرف على العمر ومدة الخدمة في الشركة والمنصب الإداري والتحصيل العلمي.

– وتضمن الجزء الثاني من الاستثمار والخاص بإدارة المعرفة بعملياتها الأربعة والمتمثلة في (توليد المعرفة وخبزها ونشرها وابتكارها) وبواقع (٥) فقرات لكل عملية منها.

– والجزء الثالث من الاستثمار والخاص بالتخطيط الإستراتيجي والمكون من (٢٠) فقرة بواقع (٥) فقرات لكل مكون من المكونات الأربعة للتخطيط الإستراتيجي والمعتمدة في البحث.

وتم التحليل الإحصائي لفقرات الاستبانة باستخدام برنامج حزمة البرامج الإحصائية للتطبيقات الاجتماعية (SPSS)، لإيجاد علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد إدارة المعرفة والتخطيط الإستراتيجي، وقد استخدم في كل مقاييس استثمار الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي المرتب من عبارة (اتفق بشدة) والتي أخذت الوزن (خمسة صحيح) إلى عبارة (لا اتفق بشدة) والتي أخذت (واحد صحيح) وقد تم الاعتماد على بعض الآراء والدراسات في إعداد الفقرات الخاصة بعمليات إدارة المعرفة وكما يأتي:

(نجم، ٢٠٠٠، ٢٧) و(Kermelly, 2002, 196) و(الكبيسي، ٢٠٠٥، ٤٧) و(Sarrafzadeh, 2005, 113) و(الضويحي، ٢٠٠٩، ١٦).

كما تم إعداد الفقرات الخاصة لمكونات التخطيط الإستراتيجي بالاستناد على الآراء والدراسات الآتية:

(الربيعاوي، ٢٠٠٠، ١١) و(Cooper, 2003, 256) و(أبو زيد، ٢٠٠٧، ٣) و(الدباغ، ٢٠٠٨، ١٣) و(شيلي، ٢٠٠٩، ٦) و(مركز الإدارة والتنمية، ٢٠١٠، ٦٣).

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

إن بناء شركة قوية وقادرة على مواجهة التحديات المستقبلية والتغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة في الأسواق سواء كانت محلية أو عالمية يتطلب وجود تخطيط استراتيجي محكم يتمخض عنه إستراتيجية مرنة تواجه الظروف البيئية المتغيرة والمتقلبة وتحتويها فضلاً عن تمكّنها من اجتياز الصعوبات المستقبلية وذلك بتقوية نقاط الضعف في الشركة وتعزيز نقاط القوة فيها، وهذا الأمر يتطلب إدارة المعرفة في الشركة بالشكل الذي يضمن الوصول إلى تخطيط استراتيجي متمكن وقادر على مواجهة هذه التحديات وتجاوزها والوصول بالشركة إلى بر الأمان، والاطمئنان على مستقبلها وديمومتها وبقائها ونموها.

ولغرض التعرف على مفهوم وأهمية وعمليات إدارة المعرفة والتخطيط الإستراتيجي بعدهما متغيري البحث الرئيسيين يكون من خلال المحاور الآتية:

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

اكتسب موضوع إدارة المعرفة خلال العقدين الماضيين أهمية متزايدة لدى الباحثين والكتاب من جهة وإدارات الشركات من جهة ثانية، وأدى ذلك إلى تحول هذا الموضوع إلى قضية مركزية وحيوية في كل أنحاء العالم وتزايدت بحكم ذلك عدد الدراسات والبحوث والمؤلفات والمناقشات حول المفاهيم والأبعاد والاتجاهات الفكرية لهذا الموضوع، وصاحب ذلك حصول الكثير من الشركات على فوائد جمة نتيجة تبني التوجهات الحديثة والأساليب المبتكرة في إدارة المعرفة وتطبيقاتها في مبادئ أعمالها المختلفة.

وقد أصبحت الشركات تنظر إلى النجاح على أنه الوصول إلى فوائد ما يعرفه العاملين فيها، وتساعد إدارة المعرفة على اكتساب العاملين خاصية التبصر من واقع خبرات كل فرد منهم. فقد وفرت إدارة المعرفة الكثير من الفرص للشركات في الدول المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ابتكار تقنيات ووسائل الإنتاج وأساليب عمل

جديدة ساهمت في تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح، كل ذلك أدى إلى ابتكار ما يسمى بصناعة المعرفة knowledge Industry وإلى ظهور مفاهيم مهمة مثل اقتصاد المعرفة ومجتمعات المعرفة التي أصبحت اليوم موضوع الساعة لقطاعي الإدارة والأعمال في الدول المتقدمة (الطائي وأبو عياش، ٢٠٠٤، ٣).

ولغرض الولوج إلى مفهوم إدارة المعرفة ينبغي أولاً إعطاء توضيح لمفهوم المعرفة بشكل عام والذي يعد الخطوة الأولى للتعرف على هذا المفهوم.

إن يعتقد (Branch, 2004, 196) أن المعرفة ترتبط بالتغذية العكسية أو المعلوماتية أو التحليل المعلوماتي وعلاقتها بوظائف الشركة الأساسية من جهة والعاملين وعلاقتهم بنظام المعلومات من جهة أخرى.

ويرى (المطيران، ٢٠٠٧، ٥) أنها حصيلة الامتزاج أو خليط من التجارب والقيم والمعلومات والخبرة والحكمة البشرية، وأنها من أهم الموارد الحيوية للشركات إلا أنها منثورة ومبعثرة هنا وهناك بين أنحاء وزوايا الشركة أو في عقول ذوي الخبرة الذين هم عرضة للفقدان والضياع.

ويبين (القطين، ٢٠٠٩، ٥٠-٥١) أنه تعني كل ما هو معروف أو كل ما هو مفهوم، والمعنى أن الرصيد المعرفي ناتج عن حصيلة التفكير الفلسفي والبحث العلمي والدراسات الميدانية والتطوير والمشاريع الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان، تتمثل جميعها في الرصيد المعرفي والمعلومات القابلة للاستخدام في أي مجال من المجالات.

وللمعرفة أنواع وتصنيفات متعددة، فقد قدم الباحثون في إدارة المعرفة تصنيفات عديدة لأنواع المعرفة "أهمها التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة والذي قدمه Polany في الستينيات. إذ قسمها إلى المعرفة الصريحة وهي المعرفة والرسمية

والمعرفة الضمنية التي يحتفظ بها الإنسان لنفسه وهي غير رسمية، أيده في هذا التصنيف Nonaka (نجم، ٢٠٠٠، ٤٤).

وأضاف (Nickols, 2001, 40) تصنيفاً آخر لأنواع المعرفة هي^(*):

١. المعرفة الإجرائية (معرفة - كيف) Know- How.
٢. المعرفة الإدراكية (معرفة - ماذا) Know-What.
٣. المعرفة السببية (معرفة - لماذا) Know- Why.
٤. معرفة الغرض أو الاهتمام (معرفة - بماذا) Care- Why.
٥. المعرفة - المجهول (UnKnown- Knowledge).

ووضع (Zack, 1999, 123) تصنيفاً آخر هو:

١. المعرفة الجوهرية Core Knowledge.
٢. المعرفة المتقدمة Advance Knowledge.
٣. المعرفة الابتكارية Inrovation Knowledge.

لقد استحوذ مفهوم إدارة المعرفة على اهتمام الكتاب والباحثين جميعهم على وفق توجهاته الفكرية، وتنوعت آراؤهم تجاهها تبعاً لاختلاف الرؤية والنظرة التي ينظرون بها إلى إدارة المعرفة.

فقد أشار (Hackett, 2003, 18) إلى أن إدارة المعرفة مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل معلومات الشركة بما في ذلك قواعد البيانات والوثائق والسياسات والإجراءات، فضلاً عن التجارب والخبرات السابقة التي يحملها العاملون. ويوضح (الرفاعي وياسين، ٢٠٠٤، ٦) أنه طريقة للتفاعل بين العاملين عموماً، توفرها وسائل محددة تؤمن المشاركة الجماعية في الخبرة والثقافة والقيم.

(*) لغرض التعرف على هذه المفاهيم بشكل معمق أنظر المصادر المذكورة.

أما (الكبيسي، ٢٠٠٥، ٤٢) فيبين أنها المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من الشركة، لاكتساب المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة الطويلة الأمد.

ويعرّف (Kaweevisultrakul & Chan, 2007, 303) إدارة المعرفة بأنها نظام دقيق يساعد على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي للتأثير بشكل مباشر على رفع مستوى أداء العمل، وتهدف إلى الحصول على المعلومات المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل المناسب.

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

على الرغم مما تم طرحه من أهمية لإدارة المعرفة في مفاصل الشركات كافة يمكن توضيح هذه الأهمية وبشكل أكثر تفصيلاً وكما يأتي: (Saffady, 2000, 7) و(الصباغ، ٢٠٠٢، ٣-٢) و(Alker, 2004, 2) و(الكبيسي، ٢٠٠٥، ٤٢)

- ١- أن جزءاً متعاظماً من الصناعات المنتجة للثروة هي صناعات معرفية، فالصناعات الإعلامية وتقنيات الحاسوب والانترنت والخدمات المهنية كلها صناعات استطاعت أن تنمو بسرعة تزيد عدة أضعاف عن الصناعات الأخرى.
- ٢- أن أكثر من (٧٠٪) من الأعمال هو في مجالات تتعلق بالمعلومات أو المعرفة، وحتى الصناعات التقليدية أصبح عدد عاملي المعرفة الذين يستعملون عقولهم فيها أكبر من عدد العاملين الذين يستعملون مهاراتهم البدنية.
- ٣- أنه أصبح هناك قيمة متزايدة للممتلكات غير الملموسة، فقيمة العديد من الشركات كما تظهر من أسعار أسهمها هي عادة أكبر بعشر مرات من قيمة ممتلكاتها الدفترية، والفرق يعود بالأساس إلى الممتلكات غير الملموسة كالاسم التجاري وبراءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف.

- ٤- أنه قامت شركة (CAP Ventures) الأميركية بدراسة مسحية شملت (٢٠٠) شركة في الولايات المتحدة الأميركية وقد خرجت الدراسة بنتيجة توقع النمو الكبير لسوق منتجات إدارة المعرفة إلى نحو خمسة بليون دولار بداية هذا القرن، فضلاً عن أن نسبة (٨٠٪) من الشركات عينة الدراسة كانت لها مبادرات لانتهاج هذه الإدارة أو أن لديها برامج قيد التطوير، والنسبة الباقية من هذه الشركات كانت تفكر بجدية بتنفيذ برامج إدارة المعرفة.
- ٥- أن إدارة المعرفة تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى أداء شركات الأعمال وتحقيق أهدافها المرغوبة، إذ من خلالها تستطيع إداراتها التعرف على ماهية المعرفة المستعملة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق أهدافها.
- ٦- أنه تعدّ أداة تحفيز للشركات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة ولتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لبناء معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم.

ثالثاً: عمليات إدارة المعرفة

لغرض التعرف على أهم عمليات إدارة المعرفة التي ركز عليها أغلب الكتاب والباحثين الذين تناولوا موضوع إدارة المعرفة، وعلى وفق ما يخدم موضوع البحث وينعكس على الجانب العملي فيه نبين الآتي:

١- توليد المعرفة knowledge Generation

تتم في هذه المرحلة عملية بناء الشركة لبيئة موجهة نحو المعرفة انطلاقاً من إدراكها لأهمية إدارة المعرفة بعدها مورداً مهماً لاستمرار الميزة التنافسية، وينظر هنا إلى المعرفة والخبرة كونهما ملكية للفرد إلا أن طبيعة المعرفة تتسم بصفة اجتماعية وهذا ما يؤكد كل من (Nonaka & Takeuchi, 1995, 37) إذ يريان ضرورة قيام الشركة بالتركيز على العلاقات الإنسانية في عملية تحفيز الأفراد

للتعبير عن معرفتهم وتحويلها إلى ملكية للشركة. ومع ذلك فإن هناك عوامل تؤثر في بناء بيئة معتمدة على العلاقات الايجابية اللازمة لبناء بيئة المعرفة وهي: (رزوقي، ٢٠٠٦، ٨)

- **العوامل المتعلقة بالشركة:** ويراد بها الإستراتيجيات والهيكل التنظيمية وأساليب الإدارة والسياسات والإجراءات والعمليات.
- **العوامل المتعلقة بالعاملين:** ويقصد بها المواقف الايجابية للعاملين من ناحية توليد المعرفة والمشاركة بها.
- **العوامل المتعلقة بتقنية المعلومات:** بعدّها الوسيلة أو الأداة المهمة في بناء بيئة إدارة المعرفة.

٢-خزن المعرفة knowledge Storage

يعد خزن المعرفة من العمليات المهمة والأساسية للشركة لأنها (أي الشركة) تبذل جهوداً وأموالاً ضخمة في توليد واكتساب المعرفة والمهارات والخبرة، لذا فإن لم تقم بعملية تخزين المعرفة وتيسير سبل الوصول إليها فقد تفقدها سواء بالنسيان أو بتعذر الوصول إليها مجدداً، ولابد من الاحتفاظ بها والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وصيانتها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، إذ تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للشركة (العمرى والمكاوي، ٢٠٠٧، ٧).

٣-نشر المعرفة knowledge Propagation

ويقصد بها القدرة على الإبداع وتطوير الأفكار وهي عملية مجابهة للشركة لتزاحم المعلومات وتراكمها، وعليه تكون مهمة إدارة المعرفة هنا منصبة على عمليات تبرير ما يعرض من أفكار وما يقدم من مقترحات لتسويغ جدواها أو تعديلها أو حتى غرض النظر عنها بشكل تكتيكي من دون أن يؤثر على سلوكية الفرد وطموحه.

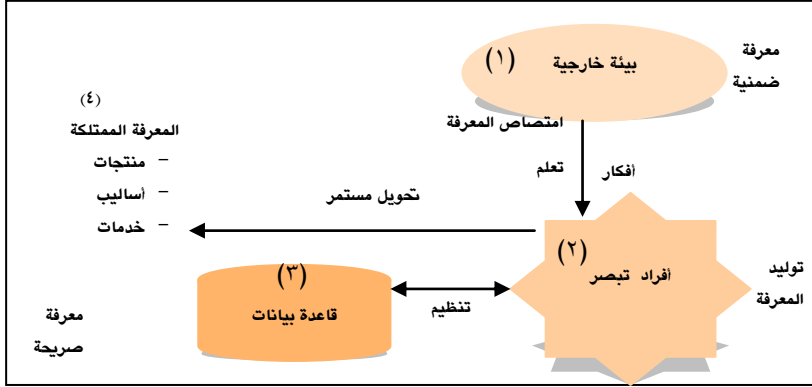
- إن عملية تبرير المعرفة الفردية لإقرار صحتها وثبوتها ليست بالعملية البسيطة ولكنها يمكن ان تتحقق من خلال ثلاثة عناصر هي: (رزوقي، ٢٠٠٦، ٨)
- معايير يعتمد عليها في تعريف المعرفة التنظيمية.
 - سياسات وإجراءات التسويغ.
 - تنظيم التسويغات طبقاً لأولوياتها.

إن عملية نشر المعرفة تساعد في عملية توزيع ومشاركة المعرفة بين العاملين إذ يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب الحوار والتدريب، في حين أن المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في عملية نشر المعرفة هو ضمان إيصالها إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم (الضويحي، ٢٠٠٩، ٥).

٤-ابتكار المعرفة Knowledge Innovation

وتتم من خلال إيجاد المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات ذات قيمة، وهذا يركز على الابتكار الأفضل والأسرع من خلال تبني منظور المعرفة والاستفادة منه في عملية ابتكار منتجات جديدة كما موضح في الشكل (٢)، إذ من خلال طرائق إعادة التفكير الخاصة بتطوير انسياب وتحويل المعرفة يمكن إدارة الأفكار الجديدة بشكل أفضل وتلبية احتياجات الزبائن بصورة مباشرة.

ويبين (Skyrme, 1999, 13) أن الكثير من المجتمعات أخذت تتلمس أهمية المعرفة للحصول على الثروة، فقد أطلق البنك الدولي تسمية (المعرفة من أجل التنمية) على تقريره السنوي لعام (١٩٩٨-١٩٩٩).



شكل (٢)

عملية ابتكار المعرفة

Source: Skyrme, David (1999), **Knowledge Management; The Next Step**, <http://www.skyrme.com/pubs/kmcons/htm>, P. 13.

مما تقدم يمكن القول إن عمليات إدارة المعرفة تعد من الضروريات التي يجب التركيز عليها في الوقت الحاضر، لكي تتمكن شركاتنا من تحقيق التطوير اللازم والمتسارع في عملياتها المختلفة وتبوء مكانة في الأسواق العالمية أو على الأقل الإقليمية علماً أن انجاز عمليات إدارة المعرفة لا يتوقف على مهنة واحدة أو فئة واحدة وإنما على فريق عمل متعاون ومتواصل في جهوده قادر على الإمساك بالمعرفة وتفسيرها وتحليلها لتكوين معرفة جديدة، ويكون مستعداً للمشاركة بها ونشرها داخل الشركة.

رابعاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي

لغرض التعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجي نذكر الآتي:

إن يشير (الغملاسي، ٢٠٠٨، ٣) إلى أن التخطيط الإستراتيجي يعد من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة، فهذا المفهوم يسعى للإجابة عن سؤالين أساسيين هما: ما هو وضع الشركة حالياً؟ وكيف تريد أن تصبح في المستقبل؟

ويصفه (شليبي، ٢٠٠٩، ١) بأنه عملية محاكاة مسبقة لتحقيق أهداف من خلال فترة زمنية محدودة.

ويبين (بني حمدان وادريس، ٢٠٠٩، ١٠) بأنه عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال الشركة من وضعها الراهن إلى مستقبلها المرغوب، فالتخطيط الإستراتيجي عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس إلى مجموعة من التساؤلات وهي:

- أين نحن الآن؟ Where are we now?
- أين نرغب في أن نكون؟ Where do we want to be?
- كيف سنصل إلى هناك؟ How do we get there?
- كيف يمكننا أن نقيس تقدمنا؟ How do we measure our progress?

خامساً: أهمية التخطيط الإستراتيجي

يعد التخطيط الإستراتيجي أحد أهم الوظائف الأساسية للإدارة الحديثة لما له من أهمية بالغة في تحقيق التنمية، فهو المطلب الأساس والرئيس للتنمية الإدارية، ويكتسب التخطيط الإستراتيجي أهمية بالغة وحيوية في الشركات سواء كانت إنتاجية أم خدمية وذلك من خلال الآتي: (الزعبي والجريري، ٢٠٠٧، ٨) و(هامان، ٢٠٠٨، ٦٤٩) و(الغملاسي، ٢٠٠٨، ٢٦) و(بني حمدان وادريس، ٢٠٠٩، ١٧)

١- إن أهمية التخطيط الإستراتيجي تظهر بشكل واضح في الشركات ذات البيئة المتغيرة وذلك لجدولة مساراتها بشكل دقيق مما يؤدي إلى بقائها ونموها وتوسعها باستمرار في عالم الأعمال.

٢- أنه يعد ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والتطبيقي، فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة كهم داخلي أو كواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بُعد إستراتيجي ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية مستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق والتميز المستمر على المنافسين.

٣- يزود التخطيط الإستراتيجي شركات الأعمال بالفكر الرئيس لها، وهذا الفكر هو من أهم العناصر داخل الشركة لما له من أهمية في تكوينه وتقييم كل من الأهداف والخطط والسياسات.

٤- يساعد التخطيط الإستراتيجي على إتاحة الفرص أمام العاملين من خلال المشاركة بأفكارهم في عملية اتخاذ القرار، الأمر الذي يولد درجة من الرضا لديهم.

٥- يوفر مدخل التخطيط الإستراتيجي للشركة وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه.

مما تقدم يمكن القول إن التخطيط الإستراتيجي يعد من الضروريات الملحة لكي تستطيع الشركة مواجهة المنافسة العالمية، ومما يجدر قوله أن التخطيط الإستراتيجي يجب أن يعتمد على أشخاص ذوي خبرة ومهارة ومعرفة ويمتلكون الأفكار اللازمة وقادرين ومتمرسين على وضع خطط إستراتيجية حية ومنتكنة وبإمكانها الصمود أمام المتغيرات البيئية كافة سواء داخلية كانت أم خارجية من خلال امتلاك كل الأدوات والوسائل والأفكار التطويرية الحية لمواجهتها.

سادساً: مكونات التخطيط الإستراتيجي

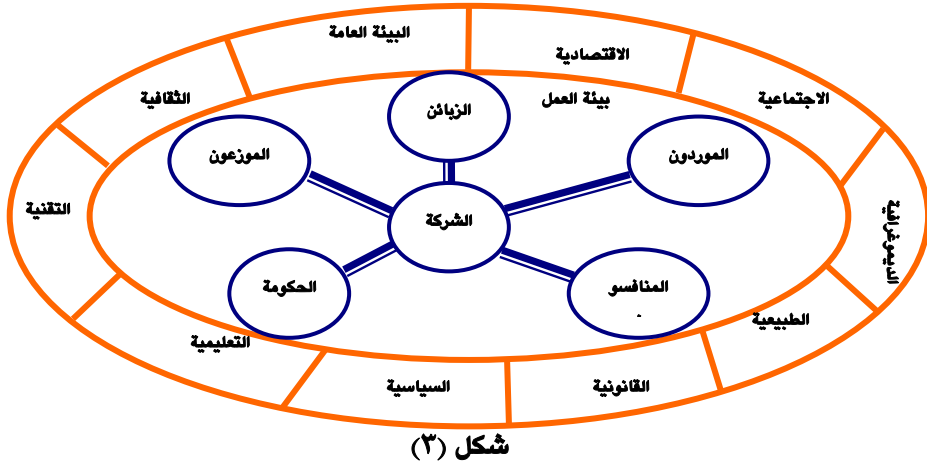
يبدأ التخطيط الإستراتيجي عادة بتحليل البيئة وبشكل مفصل للتعرف على نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات وعندما تستند الشركة إلى هذا التحليل في رسم مستقبلها المرغوب فيه تستطيع أن تقيّم رسالتها وأهدافها ومن ثم تطوير إستراتيجيتها من أجل تحقيق هذه الأهداف، وبعد ذلك فإن كل مجال وظيفي يقيّم الأهداف الخاصة به ويطور إستراتيجيته لتحقيق ذلك، وينبغي أن تدعم الأهداف والإستراتيجيات بكل مجال وظيفي أهداف ورسالة الشركة (Pride & Ferrell, 2009, 29).

ولغرض التعرف على أهم مكونات التخطيط الإستراتيجي التي ركز عليها اغلب الكتاب والباحثين نذكر الآتي:

١- البيئة: تعد الوسط الذي تعيش فيه الشركات وتتفاعل معه وأيضاً تتكامل معه من خلال عاملي التأثير والتأثير، فقد حدد (Peffer, 1994, 250) مفهوم البيئة بأنها عبارة عن بحر وأن الشركة ما هي إلا سفينة في هذا البحر، وذكر (Kotler & Amstrong, 1996, 12) بأنها الوسط الخارجي الذي يحيط بالشيء ولا بد من وجود علاقة متبادلة بين البيئة وهذا الشيء.

وتنقسم البيئة إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية، إذ يرى (Hitt, et.al., 2004, 22) أن البيئة الخارجية يمكن أن تنقسم إلى ثلاثة مستويات هي: (البيئة العامة والبيئة الصناعية والبيئة التنافسية).

ويوضح (بني حمدان وادريس، ٢٠٠٩، ٦٩) أن موضوع البيئة من المواضيع التي اهتم بها الكتاب في أولويات الإدارة كثيراً لما لها من أهمية بالغة في حياة الشركات فهي التي تقرر بقاء الشركة في عالم الأعمال من عدمه، لذلك فإن شركات الأعمال تتفاعل باستمرار مع بيئات دائمة التغير والتطور، وإن هذا التفاعل يجري على وفق آليات مختلفة في ضوء المنظور والفلسفة العامة لإدارة شركات الأعمال، ولكي يكون هذا التفاعل مجدياً يتطلب الأمر الاهتمام بالمعلومات من حيث الكثافة والمحتوى وتنوع مصادر الحصول عليها، وبالأخص بالنسبة للشركات التي تتأثر أنشطتها بالأحداث المحلية والإقليمية والعالمية بشكل كبير. والشكل (٣) يوضح العلاقة بين الشركة والبيئات المختلفة لها.



العلاقة بين الشركة وبيئتها

المصدر: مركز الإدارة والتنمية (٢٠١٠)، الإستراتيجية وخطط الأعمال، التخطيط الإستراتيجي، ص ١٢.
<http://www.kantakji.com/figh/Files/Manage/a030.htm>

٢- الأهداف: يقوم بناء الأهداف الإستراتيجية على تصور دقيق للمستقبل، ويترتب على ذلك إجراء التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية في ضوء الحصر الشامل للمعلومات التي ينطوي عليها حصر العناصر البيئية الأكثر تأثيراً على أهدافها المرسومة والوصول إلى الفرص والتهديدات ومواقع القوة والضعف فيها، وفي هذا السياق تجري عمليات ترتيب الأهداف وتعديلها بما يجعلها أكثر واقعية وملائمة إذ تعد الأهداف وسيلة لبلوغ رسالة الشركة وكذلك الغاية الإستراتيجية وعندئذ تصبح الأهداف الإستراتيجية مطلباً ضرورياً للتكامل بين الرسالة والإستراتيجية. (السباعي، ٢٠٠٠، ٣١)

ويحدد (البرواري، ٢٠٠٦، ١٧) تعريف الأهداف الإستراتيجية بأنها النهايات أو النتائج المستهدفة والقابلة للقياس والتي تخطط الشركة للوصول إليها في مدة زمنية معينة من خلال الاستخدام الكفء للموارد المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية المتاحة والتي ستحصل عليها مستقبلاً.

٣- الإستراتيجيات: يعد مفهوم الإستراتيجيات إطاراً ذا أبعاد شمولية يرتبط بنجاح الشركة ومستقبلها، وقد تعددت أفكار واتجاهات الكتاب في تناول هذا المفهوم فالإستراتيجية حقل دراسة حديث العهد نسبياً لذا نجد هذا المفهوم سريع التطور. فقد ذكر (Chase et.al., 2001, 28) أن الإستراتيجية هي مدخل للأعمال الخاصة بالشركة والتي تكون مجالاً للمنافسة، فضلاً عن كونها مساراً للحصول على الموارد وكيفية توزيعها بين أعمال الشركة.

كما يوضح (Johnson et.al., 2005, 49) أنها تحديد لتوجه الشركة ومجال عملها على الأمد البعيد والذي يسمح لها بتحقيق ميزة تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وتلبية احتياجات السوق وتوقعات أصحاب المصالح من خلال تشكيلة الموارد التي تمتلكها.

ويشير (رشيد وجلاب، ٢٠٠٨، ٢٤) إلى أن الإستراتيجية تعد بمثابة خطة شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة من الأفكار والمناهج والطرائق المتنازعة ذات الصلة بالمستقبل والمصمم لتحقيق أهداف الشركة وذلك بالاستناد إلى الموارد والقدرات الجوهرية التي تمتلكها الشركة وفي ضوء الفرص والتهديدات التي تتضمنها البيئة الخارجية المحيطة بها.

مما تقدم يمكن القول إن الإستراتيجية هي عملية توليد البدائل لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية واختيار البديل الأفضل من بينها بما يتناسب مع قدرات وإمكانيات الشركة واختيار الأنسب من بين الإستراتيجيات المقترحة لمتخذي القرار الذين يجب أن يكونوا ممن يتمتعون بالخبرة والمهارة والمعرفة ولديهم القدرة على توليد الأفكار وابتكارها.

٤- الموارد: تختلف الموارد باختلاف الشركات والتي تساهم في سير عمليات تصنيعها لسلعة ما أو تقديمها لخدمة ما، وينبغي على الشركة أن تعمل جدياً على تحديد أو تخصيص هذه الموارد بشكل دقيق وفعال وحشدها نحو تحقيق الأهداف واستغلالها للفرص المتاحة وتفادي التهديدات والمخاطر. وأن تقوم بتوزيع هذه الموارد على وحدات العمل الأكثر ربحية وجاذبية في الأسواق المستهدفة بالنسبة لمنتجاتها مقارنةً بما يقدمه المنافسون.

يشير (Hofman, 2000, 3) إلى أن الموارد تقسم إلى مادية ومالية وقانونية وبشرية وتنظيمية ومعلوماتية.

وذكر (Thompson & Teo, 2003, 92) أن موارد الشركة تكون فعالة وقوية بما يكفي عندما تمثل الحجر الأساس للإستراتيجية والخطة الإستراتيجية والمنطلق الذي يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية.

ويوضح (Hitt, et.al., 2004, 102) أن الموارد المرشحة لتحقيق الميزة التنافسية يجب أن تكون قيمة نادرة غير قابلة للإحلال ومكلفة إذا ما تم تقليدها.

ويبين (عبد المتعال وبسيوني، ٢٠٠٨، ٣٩) أن الموارد تشمل المالية والمادية والاجتماعية أو البشرية والتقنية والعامل التنظيمي، التي تساعد الشركة في خلق القيمة للمستهلكين.

المبحث الثالث

الإطار التحليلي للبحث

يمكن التعرف على الإطار التحليلي للبحث من خلال المحاور الآتية:

أولاً: وصف الشركة قيد البحث ومسوغات اختيارها

تعد الشركة العامة للسمنت الشمالية إحدى شركات وزارة الصناعة العراقية وهي من الشركات العريقة ذات التاريخ الطويل في مضمار إنتاج السمنت وذات سمعة جيدة بين الشركات المصدرة للسمنت في الشرق الأوسط^(*)، فقد تأسست الشركة في ١٩٦٥/٤/٢٠ بعد دمج شركة سمنت الرافدين التي تأسست عام ١٩٥٣ ومصلحة سمنت حمام العليل التي تأسست عام ١٩٥٦، ومقرها داخل مدينة الموصل، وتقوم بإدارة ستة معامل لإنتاج السمنت موزعة على ثلاثة مواقع وكالاتي:

١. الموقع الأول: مجمع معامل سمنت بادوش ويضم ثلاثة معامل.
٢. الموقع الثاني: موقع حمام العليل ويحتوي على معملين.
٣. الموقع الثالث: موقع سنجار ويضم معمل واحد.

وقد تم اختيار هذه الشركة لتكون ميداناً للبحث لأنها من الشركات العريقة والتي لها تاريخ وتأثير واسع في سوق الصناعة العراقية، وامتلاكها لكادر وظيفي من إداريين وفنيين على درجة كبيرة من الخبرة والمهارة والمعرفة، الأمر الذي يساعد على إتمام إجراءات البحث التحليلية بالشكل المطلوب من خلال قدرة هؤلاء العاملين على الإجابة على فقرات الاستبانة بشكل واضح ومحدد وبما يخدم أهداف البحث.

ثانياً: وصف عينة البحث

حاول الباحث الاعتماد على عينة للبحث من الأفراد العاملين الذين يمتلكون خبرات ومعرفة كافية عن مهام شركاتهم والمعامل التابعة لها، فضلاً عن كونهم من الذين

(*) كراس تعريف عن الشركة، ٢٠١١.

يشاركون في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بالشركة ومعاملها والقادرين على تقديم الاستشارات الضرورية والعاملين في مجال التخطيط في الشركة.

لقد قام الباحث بتوزيع (٦٠) استمارة استبيان على أفراد عينة البحث وتمت استعادتها كلها وكانت صالحة للتحليل وهي ممثلة لمجتمع البحث بنسبة تقارب ١٢٪ من عدد العاملين في مقر الشركة الذي تتم فيه عملية التخطيط لكافة عمليات الشركة، والجدول (١) يوضح وصف خصائص عينة البحث.

إذ من خلال خاصية العمر تبين أن أعلى نسبة لأفراد العينة هم من الذين تتراوح أعمارهم بين ٤١-٥٠ سنة إذ بلغت ٥٣,٣٪، الأمر الذي يبين أنهم على درجة مناسبة من الإدراك والاتزان وأن أعلى نسبة بالنسبة للمركز الوظيفي كانت لمن هم بمنصب مدير، إذ بلغت ٦٣,٣٪، مما يبين أن أفراد عينة البحث تم اختيارهم من متخذي القرار في الشركة.

أما بالنسبة للتحصيل العلمي فإن أعلى نسبة كانت لحاملي شهادة البكالوريوس، الأمر الذي يبين أن تركيز العينة على الذين لديهم تحصيل أكاديمي وخلفية نظرية مناسبة.

وبالنسبة لمدة الخدمة فقد كانت أعلى نسبة لمن لديهم خدمة في الوظيفة تتراوح مدتها بين ٦-١٠ سنوات، إذ بلغت نسبتهم ٣٦,٦٪، وهذا مما يؤكد التأهيل العالي لأفراد عينة البحث وقدرتهم على فهم فقرات الاستبانة والإجابة عليها بالشكل المطلوب.

جدول (١)

وصف خصائص عينة البحث

العمر									
٢٠-٣٠ سنة		٣١-٤٠ سنة		٤٠-٤٩ سنة		٥٠-٥٩ سنة			
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
٣	٥%	٢٢	٣٣,٣%	٢٢	٦٦,٦%	٣	٥%		
المركز الوظيفي									
إدارة عليا		إدارة وسطى		إدارة تنفيذية					
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
٨	١٣,٣%	٣٨	٦٣,٣%	١٤	٢٣,٣%				
التحصيل العلمي									
دبلوم فني		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
٤	٦,٦%	٣٩	٦٥%	٦	١٠%	١٠	١٦,٦%	١	١,٦%
مدة الخدمة									
٥ سنوات فأقل		٦-١٠		١١-١٥		١٦-٢٠		٢١-٢٥	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
٤	٦,٦%	٢٢	٣٦%	١٧	٢٨,٣%	٥	٨,٣%	٩	١٥%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة.

ثالثاً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

لغرض تحليل علاقات الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة ومكونات التخطيط

الإستراتيجي يكون من خلال الجدول (٢) الذي يبين نتائج علاقات الارتباط بين متغيري

البحث الرئيسين وعلى المستويين الكلي والجزئي في الشركة قيد البحث.

جدول (٢)

نتائج علاقات الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة ومكونات التخطيط الإستراتيجي في الشركة المبحوثة(*)

المؤشر الكلبي	عمليات إدارة المعرفة				المتغير المستقل
	ابتكار المعرفة	نشر المعرفة	خزن المعرفة	توليد المعرفة	المتغير المعتمد
0.849**	0.762**	0.824**	0.717**	0.763**	التخطيط الإستراتيجي

* P < 0.05

N= 60

تشير معطيات الجدول (٢) إلى وجود علاقة ارتباط بدلالة معنوية قدرها (0.849) وهي علاقة قوية وموجبة بين عمليات إدارة المعرفة ومكونات التخطيط الإستراتيجي عند مستوى معنوية (0.05). وهذا يدل على انه كلما ازدادت عمليات إدارة المعرفة في الشركة قيد البحث كلما ازدادت كفاءة التخطيط الإستراتيجي فيها وقدرته على الوصول بالشركة إلى بر الأمان والمنافسة في حين على المستوى الجزئي نجد أن هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بلغت قيمتها (0.763) عند مستوى معنوية (0.05) بين توليد المعرفة والتخطيط الإستراتيجي "وهذا يبين لنا انه كلما ازدادت عملية توليد المعرفة في الشركة المبحوثة كلما ازدادت قدرات وإمكانيات المخططين الإستراتيجيين على الإبداع والتطوير والتحسين وإيجاد رؤى جديدة لعمليات ومنتجات الشركة". في حين بلغت علاقة الارتباط بين خزن المعرفة والتخطيط الإستراتيجي (0.717) وهي علاقة موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل على انه كلما ازدادت عملية خزن المعرفة في الشركة المبحوثة كلما أدى ذلك إلى زيادة قدرة المخططين الإستراتيجيين في وضع الإستراتيجيات اللازمة لمواجهة الظروف البيئية المتغيرة. كما بلغت علاقة الارتباط بين نشر المعرفة والتخطيط الإستراتيجي (0.824) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) الأمر الذي من شأنه أن يوضح أن نشر المعرفة في الشركة المبحوثة سيكون له علاقة بزيادة قيمة الارتباط بين ابتكار المعرفة والتخطيط الإستراتيجي في الشركة المبحوثة (0.762) عند مستوى معنوية

(*) الجدول وما يليه من جداول كلها من إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج الحاسوب الالكتروني.

(0.05) الأمر الذي يؤكد لنا أن ابتكار المعرفة يؤدي إلى تحسين قدرات وإمكانيات المخططين الإستراتيجيين على ابتكار إستراتيجيات قادرة على مواكبة التغيرات المتسارعة والمنافسة الحادة في الأسواق التي تعمل بها الشركات. وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الأولى والتي تتضمن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة بين عمليات إدارة المعرفة ومكونات التخطيط الإستراتيجي في الشركة المبحوثة وأيضاً تقبل الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

رابعاً: تحليل علاقة التأثير بين متغيرات البحث

ضمن إطار خطوات المعالجة المنهجية لفرضيات البحث، وبعد تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة والتخطيط الإستراتيجي، فإن أنموذج البحث وفرضياته يستلزمان تحديد درجة تأثير إدارة المعرفة بكل عملياتها في التخطيط الإستراتيجي وهذا ما نصت عليه الفرضية الرئيسة الثانية وتفرعاتها. إذ يوضح الجدول (٣) تأثير إدارة المعرفة في التخطيط الإستراتيجي في الشركة المبحوثة.

جدول (٣)

تأثير عمليات إدارة المعرفة في مكونات التخطيط الإستراتيجي في الشركة المبحوثة

R ²	t		F		إدارة المعرفة		المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B1	B0	المتغير المعتمد
0.697	2.660	11.487	4	131.898	0.835	0.517	التخطيط الإستراتيجي

$$P^* < 0.05$$

$$N = 60$$

$$d.f = (1.58)$$

إذ يلاحظ وجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة في التخطيط الإستراتيجي في الشركة المبحوثة ويدل على ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (131.898) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4) عند درجتي حرية (1.58) وبلغ معامل التحديد (R²) (0.697) وهذا يعني أن (69.7%) من الاختلافات في التخطيط الإستراتيجي تفسرها إدارة المعرفة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير

داخلة في الأنموذج. ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.487) وهي قيمة معنوية أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.660) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1.58) وهذا يدل على أن لإدارة المعرفة تأثيراً معنوياً في التخطيط الإستراتيجي للشركة المبحوثة. أي إن إدارة المعرفة بالشكل السليم والمناسب في الشركة سوف يعزز من قدرات المخططين الإستراتيجيين وإمكانياتهم وطاقاتهم في وضع إستراتيجيات تساعد الشركة على تحقيق التميز والتفرد في أسواقها. وبهذا تتحقق الفرضية الرئيسة الثانية والتي تتضمن على وجود تأثير معنوي لإدارة المعرفة في التخطيط الإستراتيجي للشركة المبحوثة.

أما على المستوى الجزئي فيشير الجدول (٤) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لتوليد المعرفة في التخطيط الإستراتيجي ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (77.736) وهو أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1.58). وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) هي (0.575)، التي تشير إلى نسبة الاختلاف المفسر في التخطيط الإستراتيجي بسبب تأثير توليد المعرفة لا تقل عن (57.5%)، والمتبقي من هذه والنسبة تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في أنموذج البحث أو التي لا يمكن السيطرة عليها، ويستدل من قيمة (B) واختبار (t) لها أن تأثير توليد المعرفة في التخطيط الإستراتيجي كان بمقدار (0.759) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة (8.819) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.660)، والتي تعكس طبيعة إجابات المبحوثين عن تأثير توليد المعرفة في التخطيط الإستراتيجي، وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول (٤)

تأثير توليد المعرفة في التخطيط الإستراتيجي في الشركة المبحوثة

R ²	t		F		توليد المعرفة		المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B1	B0	المتغير المعتمد
0.575	2.660	8.819	4	77.736	0.759	0.438	التخطيط الإستراتيجي

$$P^* < 0.05$$

$$N = 60$$

$$d.f = (1.58)$$

وبالسياق نفسه يوضح الجدول (٥) تأثير خزن المعرفة في التخطيط الإستراتيجي، إذ يشير الجدول إلى وجود تأثير معنوي لخزن المعرفة في التخطيط الإستراتيجي ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (63.708) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1.58).

وبلغ معامل التحديد (R²) (0.524)، والذي يشير إلى نسبة الاختلاف المفسر في التخطيط الإستراتيجي والذي تأثير خزن المعرفة فيه لا يقل عن (52.4%) والبالغ (0.733) بدلالة قيمة (t) المحسوبة (7.983) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.660)، والتي تعكس طبيعة إجابات المبحوثين وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (٥)

تأثير خزن المعرفة في التخطيط الإستراتيجي في الشركة المبحوثة

R ²	t		F		خزن المعرفة		المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B1	B0	المتغير المعتمد
0.524	2.660	7.983	4	63.708	0.733	0.427	التخطيط الإستراتيجي

$$P^* < 0.05$$

$$N = 60$$

$$d.f = (1.58)$$

ويبين الجدول (٦) أن هناك تأثيراً معنوياً لنشر المعرفة في التخطيط الإستراتيجي ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (116.034) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4)، وبلغت قيمة معامل (R²) (0.670) التي تشير إلى نسبة الاختلاف

المفسر في التخطيط الإستراتيجي نتيجة تأثير نشر المعرفة بما لا يقل عن (67%)، وبلغت قيمة (B1) (0.820) التي تشير إلى تأثير نشر المعرفة في التخطيط الإستراتيجي على وفق إجابات المبحوثين بدلالة (t) المحسوبة (10.775) وهي أكبر من قيمتها الجدولية. وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول (٦)

تأثير نشر المعرفة في التخطيط الإستراتيجي في الشركة قيد البحث

R ²	t		F		نشر المعرفة		المتغير المستقل المتغير المعتمد التخطيط الإستراتيجي
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B1	B0	
0.670	2.660	10.775	4	116.034	0.820	0.487	التخطيط الإستراتيجي

$$P^* < 0.05$$

$$N = 60$$

$$d.f = (1.58)$$

ويبين الجدول (٧) تأثير ابتكار المعرفة في التخطيط الإستراتيجي وهو تأثير معنوي بدلالة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (84.140) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة معامل (R2) (0.590) التي تشير إلى نسبة الاختلاف المفسر في التخطيط الإستراتيجي لا تقل عن (59%)، وبلغت قيمة تأثير ابتكار المعرفة في التخطيط الإستراتيجي (0.767) والذي بينته قيمة (B1) وحسب إجابات المبحوثين بدلالة قيمة (t) المحسوبة (9.171) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.660)، وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي انبثقت عن الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول (٧)

تأثير ابتكار المعرفة في التخطيط الإستراتيجي في الشركة المبحوثة

R ²	t		F		ابتكار المعرفة		المتغير المستقل المتغير المعتمد التخطيط الإستراتيجي
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B1	B0	
0.590	2.660	9.171	4	84.140	0.767	0.399	التخطيط الإستراتيجي

$$P^* < 0.05$$

$$N = 60$$

$$d.f = (1.58)$$

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

استكمالاً لمتطلبات البحث العلمي وتعزيزاً للجانبين النظري والميداني لابد من طرح الاستنتاجات التي توصل إليها البحث وأهم التوصيات الواجب تقديمها والتي من شأنها أن تعزز من قدرات الشركات في البقاء والاستمرار والنمو وكما يأتي:

أولاً: الاستنتاجات

توصل البحث إلى الاستنتاجات الآتية:

- ١- إن للمعرفة دوراً كبيراً وحيوياً في عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
- ٢- يجب أن تكون إدارة المعرفة في الشركة المبحوثة مبنية على أسس علمية سليمة.
- ٣- أن عملية التخطيط الإستراتيجي في الشركة المبحوثة يجب أن يأخذ بنظر الاعتبار الظروف البيئية الداخلية والخارجية التي تعمل في ظلها الشركة.
- ٤- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة بعملياتها كافة من جهة وبين التخطيط الاستراتيجي ضمن مكوناته كافة في الشركة قيد البحث من جهة أخرى.
- ٥- هنالك تأثير معنوي لإدارة المعرفة بكل عملياتها في التخطيط الإستراتيجي بكل مكوناته في الشركة قيد البحث.

ثانياً: التوصيات

يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- ١- المحافظة على الأفراد العاملين ذوي الخبرة والمهارة والمعرفة والموهوبين القادرين على الإبداع ورعايتهم وتقديم كل الدعم اللازم لهم بما يمكن الشركة من الاستفادة من قدراتهم وأفكارهم وتكليفها وتطويعها في عمليات الشركة لإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل كلفة ووقت وجهد.

- ٢- على إدارة الشركة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي من خلال تهيئة كادر أو كوادر متعلمة ومثقفة ومتسلحة بالخبرة والمهارة والمعرفة ودراية متكاملة عن البيئة الخارجية وكافة التغيرات والتقلبات التي قد تحدث فيها وبصورة مفاجئة.
 - ٣- إعداد دورات تدريبية وتعليمية للعاملين تساعدهم على حسن تطبيق المعرفة المكتسبة ضمن عمليات ونشاطات وإجراءات الشركة.
 - ٤- العمل على إزالة كافة العوائق التي تحول من دون وصول المعرفة للعاملين والوحدات الإدارية والإنتاجية بمنح هؤلاء العاملين الحرية التامة في استخدام معارفهم الشخصية وتطبيقها وبما يحقق إدراكهم لأهمية المعلومات التي يمتلكونها وقدراتهم على إيجاد معنى لها، مع ضرورة تعيين مدراء للمعرفة يحملون على عاتقهم التطبيق الجيد لها.
 - ٥- يجب على إدارة الشركة التركيز على الإستراتيجيات وإعلام الأفراد العاملين بالتوجه الإستراتيجي والتكتيكات الإستراتيجية التي ستعتمد عليها في حالات الطوارئ أو التغيرات التي تحدث في خطوط إنتاجها، فضلاً عن ضرورة الاهتمام بالاستجابة السريعة في تلبية طلبات الزبائن لأنها عوامل تؤثر في تحديد الإستراتيجية المناسبة والصحيحة.
-

قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية

١. الرسائل والاطاريح

١. البرواري، عمر حسين ويسى (٢٠٠٦)، دور التوجه الإستراتيجي في تحديد خصائص العمليات - دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٢. الربيعاوي، حمود جثير سعدون (٢٠٠٠)، التخطيط الإستراتيجي للتسويق وأثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة في الشركة العامة للصناعات الجلدية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٣. السبعواوي، احمد يونس محمد (٢٠٠٠)، المنظور الاستراتيجي للتوافق بين أهداف منظمات الأعمال وأنماط السلوك المالي للإدارة العليا - دراسة ميدانية في عينة من الشركات المساهمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

ب. المجالات والدوريات

١- الرفاعي، غالب عوض وياسين، سعد غالب (٢٠٠٤)، "دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان - دراسة ميدانية"، المؤتمر العلمي الدولي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، جامعة الزيتونة، الأردن.

٢- الصباغ، عماد عبد الوهاب (٢٠٠٢)، "إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي"، المجلة العربية للمعلومات، المجلد ٢٣، العدد ٢، تونس.

٣- الطائي، حميد وأبو عياش، عبد الإله (٢٠٠٤)، "إدارة المعرفة في صناعة السياحة الأردنية"، المؤتمر العلمي الدولي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، جامعة الزيتونة، الأردن.

- ٤- العمري، أديب والملكاوي، إبراهيم خلوف (٢٠٠٧)، "دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر- دراسة نظرية"، المؤتمر الدولي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، جامعة الزيتونة، الأردن.
- ٥- الغملاسي، محمد بن خلفان (٢٠٠٨)، "التخطيط الاستراتيجي المدرسي"، مجلة العلوم الإدارية، المجلد ١، العدد ٤.
- ٦- المطيران، مطيران عبد الله (٢٠٠٧)، "إدارة نظم المعرفة (رأس المال الفكري)"، المؤتمر العلمي الدولي السابع (رأس المال الفكري)، جامعة الزيتونة، الأردن.

ج. الكتب

- ١- بني حمدان، خالد محمد وإدريس، وائل محمد (٢٠٠٩)، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة ٢، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- ٢- رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب، إحسان دهش (٢٠٠٨)، الإدارة الإستراتيجية- مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٣- الزعبي، علي فلاح والجريري، ماجدة عبد العزيز (٢٠٠٧)، دور وأهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية في مؤسسات الأعمال، دار التجارة والأعمال الأردنية، الأردن.
- ٤- شلبي، ثروت (٢٠٠٩)، أنواع ومستويات التخطيط الإستراتيجي، بوابة التنمية الاجتماعية، القاهرة، مصر.
- ٥- عبد المتعال، محمد سيد أحمد وبسيوني، إسماعيل علي (٢٠٠٨)، الإدارة الإستراتيجية- منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ٦- الكبيسي، عامر (٢٠٠٥)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- ٧- كراس تعريفني عن الشركة العامة للسمنت الشمالية (٢٠١١).
- ٨- نجم، نجم عبود (٢٠٠٠)، إدارة المعرفة- المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٩- هـامان، حسن علي (٢٠٠٨)، **الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية**، بوابة التنمية الاجتماعية، القاهرة، مصر.

ثانياً: المصادر الأجنبية

- 1- Kermelly, S. (2002), **Effective Knowledge Management: A best Practice Blue Print**, John Wiley & Sons Ltd., England.
 - 2- Sarrafzadeh, M. (2005), "The implications of Knowledge Management for the Library and Information Professions", Act KM on Line, Journal of Knowledge Management, Issue 1, Vol. 2.
 - 3- Cooper, Lee (2003), **Strategic Marketing Planning for New Venture**, Lee Cooper Anderson Publishing, Edu., UK.
 - 4- Branch, Bob (2004), **The Development of Expertise in Early stage Design Cost Estimating through Portfolio Strategy**, The Annual Conference Oxford University, 10th Jun.
 - 5- Kaweevisultrakul, T. & Chan, P. (2007), "Impact of Cultural Barriers on Knowledge Management Implementation" Evidence from Thailar Journal of American Academy of Business, Vol. 10, No. 6, March.
 - 6- Hackett, Barian (2003), **Beyond Knowledge: New Ways to Work and Learn**, The Conference Board, Vol. 3, No. 1, Aug..
 - 7- Saffady, William (2000), "Knowledge Management", IMJ Journal, Vol. 34, Issue 3, January.
 - 8- Alker, D. A. (2004), **Strategic Management**, John Wiley & Sons, Inc., U. S. A..
 - 9- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), **the Knowledge-Creating Company Organizational Science**, Vol. 5, No. 1, April.
-

- 10- Skyrme, David (1999), **Knowledge Management, the Next Step**.
<http://www.skyrme.com/pubs/kmcons/htm>.
 - 11- Pride, William M. & Ferrell, O. C. (2009), **Marketing Concepts and Strategies**, Houghton Mifflin Co., U. S. A.
 - 12- Pfeffer, Jefirey (1994), **Copetitive Advantage through People, California, Management Review**, Vol. 9, No. 2.
 - 13- Kotler, Philip & Armstrong, G. (1996), **Strategic Management**, Prentice Hall, U. S. A.
 - 14- Hitt, M. A. & Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2004), **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, Thompson South- Western, U. S. A.
 - 15- Chase, Aquilano & Jacobs, Richard & Nicolasm F. Robert (2001), **Operations Management for Competitive Advantages**, 9th Ed., McGraw-Prentice Hall Inc., U. S. A.
 - 16- Johnson, G. & Schools, J. & Whittington, R. (2005), **Exploring Corporate Strategy**, Prentice-Hall, U. S. A.
 - 17- Thompson, S. H. & Teo, Xunjun P. (2003), "**A Contingency Perspective on Internet Adoption and Competitive Advantage**", *European Journal Information Systems*, Vol. 12, No. 2.
 - 18- Hofman, Nicolas P. (2000), **an Examination of the Sustainable Competitive Advantage, Concept, Past, Present and Future**, *Academy of Marketing, Science Review*, N. 4.
 - 19- Nickols, F. (2001), *The Knowledge in Knowledge Management*, <http://www.nickols/articales-htm>.
 - 20- Zack, M. (1999), "**Developing A K Strategy, California Management Review**", Vol. 41, No. 3.
-

الانترنت:

١. أبو زيد، زيد (٢٠٠٧)، التخطيط الإستراتيجي بين التعليم واحتياجات السوق،
<http://Zaidabuzaid.jeeran.com/photos/965811/jpg>.
٢. الدباغ، جمال (٢٠٠٨)، الإطار العام لإستراتيجية العمليات،
<http://www.alhadariya.net/dataarch/dr-aledaraa/moasera/anaven1/htm-47>.
٣. الدوري، حسين (٢٠٠٨)، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري: التخطيط الاستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
<http://www.prof.vb.com/vb/t10300.htm1>. □
٤. رزوقي، نعيمة حسن جبر (٢٠٠٦)، "رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة"، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد ٩، العدد ٢.
<http://www.al-yaseer.net/vb/showthread.php?t=479>. □
٥. الضويحي، فهد بن عبد الله (٢٠٠٩)، "إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات- النظرية والتطبيق"، المجلد ٢، العدد ٢٠،
<http://www.journal.cybrarians.infoindex.php?option=com>.
٦. الفطين، معتز (٢٠٠٩)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية،
<http://www.elsafhelgamil.com/vb/showthread.php?t=1190>.
٧. مركز الإدارة والتنمية (٢٠١٠)، الإستراتيجية وخطط الأعمال - التخطيط الإستراتيجي،
<http://www.Kantakji.com/Figh/Files/Manage/a030/htm>.