

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

0-1 مقدمة :

تم في هذا الفصل عرض مقدمة للبحث تناولت مشكلة الدراسة والتي تم عرضها من خلال فجوات بحثية مدعمة بالدراسات السابقة، ومن ثم أسئلة الدراسة والتي تمت صياغتها علي ضوء خلفية مشكلة الدراسة في محاولة للوصول إلي إجابات لهذه الأسئلة، وبعد ذلك عرض أهداف الدراسة من معرفة مستويات التطبيق والعلاقة فيما بين المتغيرات، ثم سرد لأهمية الدراسة والتي تنقسم إلي أهمية عملية وأخري نظرية، كذلك في هذا الفصل سوف تم تناول متغيرات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية و أخيرا" تنظيم الدراسة والذي قسم فيه الباحث الدراسة إلي خمسة فصول هي كل ما تحتويه هذه الدراسة.

1-1 تمهيد :

تناولت الدراسة بالبحث أثر التوجه الإستراتيجي ومكوناته علي الأداء اللوجستي ومكوناته من خلال إدارة المعرفة كوسيط بينهما، حيث تتبع أهمية الأداء اللوجستي في الدور الذي يلعبه في إحداث معدلات النمو المطلوبة في القطاع الصناعي بالسودان، ولقد شهد هذا القطاع تطورا" ملحوظا" في السنوات الأخيرة نتيجة للإستقرار الإقتصادي الذي شهدته البلاد وأصبح من القطاعات الجاذبة للإستثمار المحلي والأجنبي، وقد إزدادت أهمية هذا القطاع بعد تبني الدولة لسياسات وبرامج إقتصادية فاعلة إنعكست إيجابا" علي الصناعة وأدت إلي تزايد الإستثمارات خاصة في القطاع الصناعي، كما كان لإستخراج النفط أثر كبير علي الصناعة، وقد أسهم دور كبير في حل مشكلة الطاقة التي تعوق تطور هذا القطاع، إضافة إلي تطوير الصناعات المصاحبة لإستخراج النفط مثل تكرير النفط والصناعات البتروكيمياوية، إضافة إلي تطوير الصناعات المصاحبة لإستخراجه وما تشمله من أنشطة لوجستية (وزارة الصناعة، 2005).

حيث أن الصناعة في السودان تتركز في الصناعات التحويلية والتي تعتمد على المنتجات الزراعية حيث تزدهر كل من صناعة النسيج والسكر والزيوت حيث تبلغ كمية إنتاج الزيوت بالإضافة للصناعات التحويلية الأخرى مثل صناعة الإيثانول، كما إنتعشت في السودان عدة صناعات خفيفة وثقيلة مثل صناعة تجميع السيارات بمصنع جيا بولاية الجزيرة وصناعة الطائرات في منطقة كرري وصناعة الحديد الصلب وكثير من الصناعات الخفيفة الأخرى.

كل ذلك حتى النصف الثاني من عام 2008، حيث إزدهر الإقتصاد السوداني على خلفية الزيادة في إنتاج النفط، وإرتفاع أسعار النفط، والتدفقات كبيرة من الإستثمار الأجنبي المباشر وسجل نمو الناتج المحلي الإجمالي أكثر من 10% سنويا" في عامي 2006 و2007 من عام 1997 حتى الآن، وقد تم العمل مع السودان في صندوق النقد الدولي لتنفيذ إصلاحات الإقتصاد الكلي، بما في ذلك تعويم محكوم لسعر الصرف.

وعلي الرغم من أن الإقتصاد السوداني الآن يعمل في بيئة غير مواتية داخليا" بإستمرار الحرب في دارفور وجنوب كردفان وجنوب النيل الأزرق وما يتطلبه هذا من منصرفات ضخمة وإستمرار الإستقطاب السياسي الحاد وإقليميا" بإستمرار التوتر وقفل الحدود مع دولة جنوب السودان، وإستمرار عمليات التهريب للسلع الأساسية من السودان لدولتي إثيوبيا وإرتريا وتشاد وإفريقيا الوسطى ودوليا" بإستمرار المقاطعة الإقتصادية الأمريكية للسودان والأزمة الإقتصادية العالمية وتوقف الصين عن تنفيذ بعض إتفاقيات القروض معها للتخوف من عدم السداد بعد الإنفصال وتعثر إتفاقية مرور البترول مع دولة جنوب السودان، فقد إنعكس ذلك علي أداء الشركات السودانية بصورة عامة، وعلي الأداء اللوجستي بصفة خاصة.

وذلك بناء" علي تقرير ورد على شرف إنعقاد الملتقى الإقتصادي الثاني، وقد كانت هنالك مؤشرات عن التدهور في أوضاع الإقتصاد السوداني حيث تدهورت العديد من المؤشرات الإقتصادية الرئيسية وتراجع معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي من

2.5% عام 2010 إلى -4.4% في عام 2012 وارتفع معدل التضخم السنوي من 18% عام 2011 إلى 31.9% عام 2012 وزاد عجز الموازنة العامة من -3.5% عام 2011 إلى -6.2% من الناتج المحلي الإجمالي في العام 2012، فيما إنخفض سعر العملة السودانية من 2.3 جنيه مقابل الدولار عام 2010 إلى 2.68 جنيه للدولار عام 2011 وتوالى الهبوط إلى 4.09 جنيه للدولار عام 2012 ثم إلى 5.7 جنيه للدولار عام 2013 وبصورة عامة فقدت الإيرادات العامة 55% من العوائد بعد الانفصال وفقد القطاع الخارجي 90% من عائدات الصادرات.

كما أن معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي إنخفض إلى 5% مقارنة مع سنوات سابقة نسبة لخروج إيرادات البترول، إرتفاع معدل التضخم المتوقع حيث لم تؤخذ في الحسبان متغيرات عديدة منها رفع الدعم عن المحروقات وزيادة الإيرادات الضريبية وزيادة القيمة المضافة، وكانت مساهمة القطاع الصناعي 16.9% (وزارة المالية، 2011)، كذلك مؤشرات أداء الخدمات اللوجستية في تقرير البنك الدولي ذكرت أن مؤشر السودان إنخفض من 2.21 إلى 2.10 (البنك الدولي، 2013)، كما أن الأداء اللوجستي يعتبر من مؤشرات النمو في القطاع الصناعي، وهو القطاع الذي يتميز من بين قطاعات الإقتصاد السوداني الذي حدثت فيه تطورات نوعية خلال العقدين الماضيين مقارنة بما حدث في القطاعات الأخرى.

كل هذه المؤشرات سابقة الذكر أدت إلى خلاصة مفادها أن الشركات السودانية الصناعية يمكنها من خلال تطبيق التوجه الإستراتيجي المطلوب تحقيق الأداء اللوجستي المنشود كما يمكنها تحقيق الكثير من الفوائد فيما يتعلق برفع مستوى الكفاءة، الفاعلية، التميز في الأداء والذي ينعكس على الأرباح ونسبتها والذي يسهم في تطور الشركة ونموها، والذي يؤثر على دفع عجلة النمو الإقتصادي في البلاد والعمل على تحقيق وفورات إنتاجية تسهم في زيادة المسؤولية الإجتماعية للشركة تجاه المجتمع لما تتضمنه من شرائح مختلفة والذي يصب في مصلحة التنمية المتوازنة.

1-2 مشكلة الدراسة :

يعد إنخفاض أداء الشركات السودانية بصورة عامة والأداء اللوجستي بصورة خاصة ظاهرة لفتت الإنتباه إلي مشكلة هذه الدراسة، والذي يتضح بصورة جلية في معظم المؤشرات التي وردت في تقارير علي شرف إنعقاد الملتقي الإقتصادي الثاني.

حيث كانت هنالك مؤشرات عن التدهور في أوضاع الإقتصاد السوداني مثل تراجع معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي من 2.5% عام 2010 إلى -4.4% في عام 2012 وإرتفع معدل التضخم السنوي من 18% عام 2011 إلى 31.9% عام 2012 وزاد عجز الموازنة العامة من -3.5% عام 2011 إلى -6.2% من الناتج المحلي الإجمالي في العام 2012 فيما إنخفض سعر العملة السودانية من 2.3 جنية مقابل الدولار عام 2010 إلى 2.68 جنية للدولار عام 2011 وتوالى الهبوط إلى 4.09 جنية للدولار عام 2012 ثم إلى 5.7 جنية للدولار عام 2013 وبصورة عامة فقدت الإيرادات العامة 55% من العوائد بعد الإنفصال، وفقد القطاع الخارجي 90% من عائدات الصادرات (أبو النور، 2012).

كما إن إنخفاض معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي إلى 5% مقارنة مع سنوات سابقة نسبة لخروج إيرادات البترول، مع إرتفاع معدل التضخم المتوقع حيث لم تؤخذ في الحسبان متغيرات عديدة منها رفع الدعم عن المحروقات وزيادة الإيرادات الضريبية وزيادة القيمة المضافة، حيث كانت مساهمة القطاع الصناعي 16.9% (وزارة المالية، 2013)، كذلك مؤشر أداء الخدمات اللوجستية كان دون الوسط وفقاً للتقرير الصادر من البنك الدولي والذي ذكر أن مؤشر السودان إنخفض من 2.21 إلى 2.10 (البنك الدولي، 2013).

علي الرغم من أنه هنالك الكثير من الدراسات التي تناولت التوجه الإستراتيجي والأداء إلا أن غالبية هذه الدراسات السابقة مثل دراسة (Mentzer et al., 2010) والتي تناولت الأداء اللوجستي بصورة مفردة دون التوجه الإستراتيجي، حيث إقتصرت دراسته علي الأداء اللوجستي فقط من غير وجود علاقة تربط بين الأداء

اللوجستي والتوجه الإستراتيجي، أيضا" دراسة (Slater et al., 2006) والتي تناولت أثر التوجه الإستراتيجي علي الأداء اللوجستي بشكل مباشر، كذلك دراسة (هنري هاكالا، 2010) والتي تناولت العلاقة فيما بين بعض مكونات التوجه الإستراتيجي، كذلك دراسة (Mavondo et al., 2004) والتي تناولت العلاقة فيما بين بعض مكونات التوجه الإستراتيجي والأداء بصورة مباشرة، كذلك دراسة (Nazdrol, 2010) والتي تناولت العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء بصورة مباشرة أيضا"، أيضا" دراسة (Armstrong, 2000) والتي تناولت العلاقة فيما بين بعض مكونات التوجه الإستراتيجي وأثرها علي الأداء، كذلك دراسة (إسماعيل، 2010) والتي تناولت العلاقة فيما بين بعض مكونات التوجه الإستراتيجي وأثره علي الأداء بصورة مباشرة.

كذلك دراسة (الحدراوي، 2013) والتي تناولت العلاقة فيما بين بعض مكونات التوجه الإستراتيجي وأثرها علي الأداء، أيضا" من الدراسات التي تناولت العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء بصورة مباشرة دراسة (Deshpande et al., 2013)، كذلك دراسة (Kumar, 2012) والتي تناولت العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء بصورة مباشرة أيضا"، أيضا" دراسة (Sanchez et al., 2003) والتي تناولت أثر التوجه الإستراتيجي علي الأداء في المنظمة.

كما أن معظم ما تم من الدراسات في التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي قد كانت في البلدان المتقدمة مثل دراسة (Mentzer et al., 2010) والتي تشابهت مع هذه الدراسة في مكونات الأداء اللوجستي التي إعتدتها الدراسة وهي الكفاءة، الفاعلية والتميز، مع إظهار بعد التميز كآلية تؤثر علي الأداء اللوجستي والذي قليل من الدراسات ما تناولته علي المحيط المحلي والعربي وهنا تظهر الفجوة البحثية؛ والذي يرجوا الباحث من خلال هذه الفجوة إستخدام التميز في هذه الدراسة، كآلية لمحاولة إيجاد حلول ومقترحات وتوصيات تساعد علي توضيح أثر ومستوي العلاقة بين

التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي في الشركات السودانية وإثراء البحث العلمي بصورة عامة.

ونسبة لأهمية التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي المذكورة سابقاً، لكننا نجد أن معظم ما تم من دراسات سابقة لم يتناول إدارة المعرفة والتي تعرف علي أنها العملية التي تعني بإكتشاف وتكوين وخرن وإستعادة وتوزيع وإستخدام المعلومات سواء كانت ضمنية أو علنية (فارس، 2010) كآلية تتوسط العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي، وعلي الرغم من أهمية إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي إلا أن معظم الدراسات السابقة قد تجاهلته، ومن الدراسات السابقة والتي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة (Lungu, 2010)، والتي تناولت بالدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء اللوجستي بأبعاده الفاعلية والكفاءة والتكلفة، وهنا تتضح الفجوة البحثية، أيضاً" دراسة (Kmieciak et al., 2012) ، والتي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والتوجه الإستراتيجي ممثلاً" في توجه السوق.

كذلك دراسة (Wang et. al., 2009)، والتي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والتوجه الإستراتيجي ممثلاً" في بعد توجه السوق، كذلك دراسة (Gholami, et. al. 2013)، والتي تناولت تأثير إدارة المعرفة علي الأداء، كذلك تميزت هذه الدراسة في تناولها التوجه الإستراتيجي وأثره علي الأداء عبر توسط إدارة المعرفة حيث أن دراسة (Li et al., 2008)، والتي تناولت دور إدارة المعرفة بين التوجه الريادي وأداء المنظمة، حيث أن التوجه الإستراتيجي في هذه الدراسة يقاس ببعده واحد فقط يؤثر علي الأداء عبر إدارة المعرفة وجود آلية تؤثر علي الأداء.

أخذين في الإعتبار التطرق إلي بعض النظريات والتي تركز عليها الفجوة البحثية و الدراسة ككل، وأول هذه النظريات هي نظرية الموارد المبنية علي المقاربة (Resource Based Veiw)، والتي تفترض وجود مورد وسيط بين موارد متاحة لجميع الشركات ومورد آخر خاص يمكنها من إنشاء وإستدامة الأفضلية التنافسية

والتميز عن الشركات الأخرى (Konstantinos et al., 2000) والذي يعضد وجود فجوة بحثية هنا وهي ضرورة الإستفادة من هذه النظرية في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي عبر وسيط بين مورد وآخر، حيث تتوسط إدارة المعرفة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي والذي قليل من الدراسات السابقة قد تناولته في البيئة المحلية السودانية والعربية من أجل توفير أساس نظري متماسك ولمزيد من التطور والمساهمة في إثراء البحث العلمي.

أيضاً هناك جدلية التوجه الإستراتيجي والمقدرات الفعالة (Strategic Orientation and Dynamic Capability)، في دراسة (Portogeros et al., n.d) والتي أشارت للتوجه الإستراتيجي علي أنه قد يكون سبباً في التغيير المباشر أو غير المباشر عبر نظرية (RBV) أو في جوانب مقدرات فعالة أخرى، وذلك عبر توسط إدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي في هذه الدراسة.

عليه يمكن القول بأن هذه الدراسة سوف تعمل علي الإجابة علي التساؤل التالي :

هل يؤثر التوجه الإستراتيجي في الأداء اللوجستي بصورة مباشرة وغير مباشرة عبر تأثيره علي إدارة المعرفة في الشركات الصناعية السودانية؟

3-1 أسئلة الدراسة :

علي ضوء خلفية مشكلة البحث فإن هذه الدراسة تضع الأسئلة التالية :-

1. ما هو مستوي تطبيق أبعاد التوجه الإستراتيجي لدى الشركات الصناعية السودانية؟
2. ما هو مستوي الأداء اللوجستي في الشركات الصناعية؟
3. ما هي العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي في الشركات الصناعية؟

4. ما هي العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والتوجه الإستراتيجي في الشركات الصناعية؟
5. ما هي العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والأداء اللوجستي في الشركات الصناعية؟
6. هل عملية إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي؟

4-1 أهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث إلي تحقيق الأهداف الآتية :

1. معرفة مستوي تطبيق أبعاد التوجه الإستراتيجي لدى الشركات الصناعية السودانية.
2. معرفة مستوي الأداء اللوجستي في الشركات الصناعية.
3. التعرف علي العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي في الشركات الصناعية.
4. معرفة العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والتوجه الإستراتيجي في الشركات الصناعية.
5. توضيح العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والأداء اللوجستي في الشركات الصناعية.
6. توضيح دور عملية إدارة المعرفة كمتوسط للعلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي.

5-1 أهمية الدراسة :

الأهمية النظرية :

1. المساهمة في مجال البحث العلمي بتناول العلاقة الوسيطة لإدارة المعرفة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي في الشركات الصناعية السودانية عبر النظريات التي تناولت العلاقة بين الموارد في الشركة مثل نظرية الموارد

المبنية علي المقاربة (R B V) ثم نظرية المعرفة المبنية علي المقاربة (Knowledge Based View) والتي كانت تناج لنظرية (RBV) والتي تم إعتماده كأساس لهذه الدراسة وهي تتحدث عن ضرورة وجود وسيط بين مورد ومورد في الشركة لإحداث الأثر المطلوب، كذلك جدلية التوجه الإستراتيجي والمقدرات الفعالة (SO and D C) وهي مبنية أيضا" علي نظرية (RBV).

2. تناولها للتمييز كآلية تعمل ضمن مكونات الأداء اللوجستي في الشركات الصناعية، حيث أن العديد من الدراسات السابقة قد تناولت العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء بدون وضع التمييز كآلية مثل دراسة (Slater, et. al 2006) والتي تناولت أثر التوجه الإستراتيجي علي الأداء اللوجستي بشكل مباشر، والتي تناولت أثر التوجه الإستراتيجي وعلاقته بالأداء حيث كانت أبعاد الأداء الكفاءة والفاعلية فقط دون التمييز، كذلك للتوجه الإستراتيجي تناولت فقط بعد توجه الريادي، كذلك دراسة (Hakala, 2010) والتي تناولت العلاقة فيما بين بعض مكونات التوجه الإستراتيجي، كذلك دراسة (Mavondo et al., 2004) والتي تناولت العلاقة فيما بين بعض مكونات التوجه الإستراتيجي والأداء بصورة مباشرة والتي تناولت أثر التوجه الإستراتيجي علي الأداء في المنظمة حيث إقتصرت مكونات الأداء علي الفاعلية والكفاءة فقط، كذلك دراسة (Nazdrol, 2010) والتي تناولت العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء بصورة مباشرة أيضا" كذلك تناولت العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وأداء المنظمة، حيث كانت أبعاد التوجه الإستراتيجي ثلاثة أبعاد فقط، مع تناول الأداء بصورة عامة، أيضا" دراسة (Armstrong, 1996) والتي تناولت العلاقة فيما بين بعض مكونات التوجه الإستراتيجي وأثرها علي الأداء، كذلك دراسة (إسماعيل، 2010) والتي تناولت العلاقة فيما بين بعض مكونات التوجه الإستراتيجي وأثره علي الأداء بصورة مباشرة، كذلك دراسة (الحدراوي وآخرون، 2010) والتي تناولت

العلاقة فيما بين بعض مكونات التوجه الإستراتيجي وأثرها علي الأداء، أيضا" من الدراسات التي تناولت العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء بصورة مباشرة دراسة (Deshpande et al., 2013)، كذلك دراسة (Kumar, 2012) والتي تناولت العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء بصورة مباشرة، أيضا" دراسة (Sanchez et al., 2003) والتي تناولت أثر التوجه الإستراتيجي علي الأداء في المنظمة.

3. المساهمة بتوضيح العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي في الشركات الصناعية.

الأهمية العملية :

1. تمكن الشركات من معرفة نقاط القوة والضعف لديها والذي توفره هذه الدراسة من خلال التحليل والدراسة التي تمت لمتغيرات الدراسة المختلفة في هذه الشركات الصناعية.
2. توفر مرجعية للشركات في إختيار المكونات التي تلائمها من مكونات التوجه الإستراتيجي وذلك عبر النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بالتطبيق العملي لمتغيرات الدراسة من قبل الشركات الصناعية.
3. مساعدة الإدارة المختصة في إتخاذ القرارات المناسبة وفق قاعدة علمية تركز علي البحوث والدراسات السابقة والتي يكون حجر الزاوية فيها هذه الدراسة.

6-1 متغيرات الدراسة :

التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة :

التوجه الإستراتيجي :

هو فلسفة إدارة المنشأة لتحقيق الأداء المتفوق و المستمر والذي يتعلق بالتوجه الريادي، من حيث خلق السلوكيات بما فيها التوجهات الإستراتيجية والمبادئ التي

تؤثر علي التسويق والأنشطة الإستراتيجية للمساعدة في إتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق الأداء المتفوق (Zhou et al., 2005).

توجه العملاء :

يعرف توجه العملاء علي أنه مجموعة من الإجراءات التي أتخذت من قبل المنشأة لدعم المبيعات وخدمة الموظفين في النظر في إحتياجات العميل ورضا الأولويات الرئيسية و تطوير جودة المنتج من قبل المستهلكين والإستجابة فوراً وإحترام لشكاوى المستهلكين والإستفسارات، والتعامل بحساسية مع قضايا المجتمع (Kohli et al., 1999).

توجه التكنولوجيا :

يعرف بأنه الإطار الذي يحوي علوم الحاسوب في نظم المعلومات والشبكات والإتصالات وتطبيقاتها في مختلف مجالات العمل الإنساني للمنظمة وذلك لتحقيق أهداف المنظمة والأداء المنشود (الطعامنة وآخرون، 2004).

توجه المنافسين :

يعرف بأنه مدي مقدرة المنظمة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق (Heising et al., 2000).

توجه الريادي :

هو إستراتيجية المنظمات ذات الإدارات التي تسعى لتحمل مخاطرة محسوبة لتكون قادرة على الإبداع وتدفع المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية بالإعتماد على الأنشطة خاصة الإبداع، تحمل المخاطرة، والمبادرة للدخول للأسواق الجديدة والإستحواذ على الفرص وتلبية إحتياجات ورغبات الزبائن (Duffy et al., 2000).

توجه التعلم:

هو عملية إستثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لآخر للإستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها (العصيمي، 2004).

الأداء اللوجستي :

هو فلسفة إدارة المنشأة في تكوين مزيج متجانس من الكفاءة والفاعلية والتميز يسهم بقدر كبير ومؤثر في تقيق الأداء اللوجستي المطلوب (Mentzer et al., 2010).

التميز :

هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ لعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه إنجازات تتفوق علي ما يحققه المنافسون ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (السلمي، 2001).

الكفاءة :

هي الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الهدف المنشود بأقل التكاليف والجهود والأوقات والحصول على أعلى المخرجات من أقل المدخلات (المنجد، 2010).

الفاعلية :

هي قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها من خلال تنمية مهارات وأداء العاملين علي إتخاذ القرارات مما يضمن لهم القدرة علي التكيف والنمو المستمر (المنجد، 2010).

إدارة المعرفة :

هي العملية التي تعني بإكتشاف وتكوين وخرن وإستعادة وتوزيع وإستخدام المعلومات سواء كانت ضمنية أو علنية (فارس، 2010).

تنظيم الدراسة :

قسم الباحث الدراسة إلي:

الفصل الأول : مقدمة الدراسة، ويتناول مشكلة الدراسة، أسئلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، متغيرات الدراسة وتنظيم البحث.

الفصل الثاني : الإطار النظري، ويحتوي علي أربعة مباحث التوجه الإستراتيجي، الفاعلية، الكفاءة، التميز، إدارة المعرفة، العلاقات بين متغيرات الدراسة، ثم الفجوات البحثية.

الفصل الثالث : به مبحثين الأول نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات، يحتوي علي مقدمة ثم نموذج الدراسة، فرضيات الدراسة، والمبحث الثاني يحتوي علي منهجية الدراسة به مقدمة، ومنهجية الدراسة، طبيعة ومجتمع الدراسة، أسلوب إختيار عينة الدراسة، قياس متغيرات الدراسة، إدارة عمليات المسح ثم الأساليب الإحصائية.

الفصل الرابع : تحليل الدراسة، ويحتوي علي مقدمة وإجراءات الدراسة الميدانية، التحليل العاملي للتوجه الإستراتيجي، التحليل العاملي لإدارة المعرفة، التحليل العاملي للأداء اللوجستي، الإتمادية لمتغيرات الدراسة، الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، متوسطات متغيرات الدراسة، الإرتباطات بين متغيرات الدراسة، تعديل نموذج الدراسة، تعديل فرضيات الدراسة، إختبار فرضيات الدراسة، إختبار العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي، إختبار العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وإدارة المعرفة، إختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء اللوجستي، إختبار توسط إدارة المعرفة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي.

الفصل الخامس : مناقشة وتوصيات الدراسة، ويتضمن مقدمة ومناقشة النتائج، التوصيات، المقترحات، الخاتمة.

المراجع والمصادر : مراجع الدراسة، الكتب، الرسائل الجامعية والأوراق العلمية، الأوراق العلمية الأجنبية، المراجع الأجنبية، الملاحق، الإستبانة وأخيرا" مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج Statistical Package For Social Science (SPSS).

خاتمة للفصل :

تناول هذا الفصل مقدمة للدراسة تناولت مشكلة الدراسة والتي تم عرضها من خلال فجوات بحثية مدعمة بالدراسات السابقة، ومن ثم أسئلة الدراسة والتي تمت صياغتها علي ضوء خلفية مشكلة الدراسة ، ثم عرض أهداف الدراسة والعلاقة فيما بين المتغيرات، ثم أهمية الدراسة كذلك في تم تناول متغيرات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية و أخيرا" تنظيم الدراسة.

الفصل التالي هو الإطار النظري

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول

التوجه الإستراتيجي :

0-2 مقدمة :

تم في هذا الفصل تناول الإطار النظري والذي تضمن سرد للأدبيات التي تناولت متغيرات الدراسة بأبعادها المختلفة، ثم تناولت العلاقات بين متغيرات الدراسة فيما بينها من واقع الدراسات السابقة التي تناولت تلك العلاقات، ثم بيان الفجوات البحثية.

في وسط أصبح يتسم بالتغير الدائم كان لزاماً على المؤسسات الإقتصادية الإعتماد على بعض الإستراتيجيات التسويقية من أجل مسايرة التطورات العديدة التي أضحت إما فرصة أو تهديد لها، كما أنها تعد من أبرز محركات العمل الربحي لها (Kidwell et al., 2000)، و يعد وضع الإستراتيجية التسويقية إحدى أكثر عمليات التسويق تعقيداً، حيث يتوقف عليه مدى نجاح المؤسسة أو فشلها، فنجد أن الإستراتيجية التسويقية هي التي تجدد لنا الأسواق المستهدفة من جهة و إعداد الإستراتيجية المتوقع من جهة أخرى، كما تعمل على تحقيق تكييف موارد المؤسسة مع البيئة (بأسردة، 2012).

و المؤسسة الإقتصادية تجد نفسها أمام عدة أنواع من الإستراتيجيات المنافسة في سوقها، فيجب من خلال تحليلها لقوى السوق و خاصة منافسيها أن تختار إستراتيجية لوضعيتها من أجل تحقيق أهدافها (توفيق، 2004).

كما أن التوجه الإستراتيجي الفعال والإدارة الكفؤة سيكونان صاحبا اليد العليا في تحسين أداء القطاع الخاص والعام وخصوصاً أنه في العصر الراهن، تواجه كافة

منظمات الأعمال سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أم خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعمليات ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها هذا الأسلوب الذي تبنته معظم منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو وكان له الأثر الأكبر في تفوقها وتميزها (أحمد، 2002). وتتبع أهمية التوجه الإستراتيجي من حقيقة مفادها إن كل المنظمات تحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق وإن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاح المنظمات في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارتها إستراتيجيا"، وإنطلاقاً من هنا بات تناول وممارسة المنظمات العامة والخاصة للتوجه الإستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدر التنافسية وتطوير أدائها بل أضحت السبيل الوحيد لبقائها وإستمرارها في الأسواق الإقتصادية وخصوصاً بعد تزايد الإلتجاه نحو المزيد من الإفتتاح والعولمة (بوعشة وآخرون، 2012).

وفي التوجه الإستراتيجي تعتبر الخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في إدارة إستراتيجيات منظمات الأعمال وتوجهها ومعرفة الفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في إدارة إستراتيجيات منظمات الأعمال الصناعية وبالأخص خطوات تصميم الإستراتيجيات لكونها تسبق كل تصرف بل تحكم أي تصرف أو سلوك بالإضافة إلى معرفة النتائج المتمخضة عنها ومعرفة مدى توفر أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تلك المنظمات وإيضاح العلاقة بين تطبيقها لأسلوب الإدارة الإستراتيجية وأدائها (Kenneth et al., 2007).

يعد التوجه الإستراتيجي ضرورة وليس ترفاً" ذلك لأنه يؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً" ومستقبلاً " وذلك إذ تم تطبيقه بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل المنظمات التي تستخدم أسلوب التوجه الإستراتيجي صحيح إن بعض المنظمات قد

تنتج نتيجة الصدفة في الأجل القصير دون ممارسة جادة للتوجه الإستراتيجي ولكن في الأجل الطويل لا يمكن إن تبقى إلا منظمات التي تمارسه ممارسة جادة (يس، 2007).

أيضا" يعتبر التوجه الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنشأة، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكن من إستشراف المستقبل، والإعداد له، بصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف.

ومنظمات الأعمال تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة على نجاحها وبقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل إستراتيجياتها، وإلى تطوير منتجاتها، وإستخدام أدوات ووسائل متجددة وتوسع إدارات المنظمات الحديثة إلى الإستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها الباحثين باستمرار وهذه الجهود تؤدي إلى إتاحة الفرص الجديدة وإلى تحقيق التقدم والتطور المستمر.

تعد توجهات وإستراتيجية الشركة من المفاهيم المحورية في بحوث الإدارة وطرق التفكير حول التوجه الإستراتيجي (Hakala, 2010).

بينما قد يكون أيضا أداء الشركة محدد بعوامل خارجة عن السيطرة على إدارتها، بحيث أصبحت إستراتيجية المنظمة واحدة من الأدوات الرئيسية التي تؤثر على الأداء في المنظمة، إقتراح بورتر أن أداء الشركات يعتمد على إختيار الصناعة والتجارة والصناعات المختلفة التي تجذب مستويات مختلفة من الأداء، هذه الفكرة تمثل إستراتيجية مستوى الشركات المعنية مع مجموعة من الشركات تشارك

المنظمة في المقابل، فإن المستوى الوظيفي للإستراتيجية هو المهتم في كيفية تعظيم إنتاجية الموارد داخل وظيفة محددة في ما بين هذين وإستراتيجيات مستوى الأعمال. والتوجهات الإستراتيجية هي المعنية مع كيف يمكننا المنافسة بشكل فعال في كل من القطاعات السوقية التي تم إختيارها.

فتبنى أسلوب التوجه الإستراتيجي يساعد المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها:

1. تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
2. يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
3. يمنح المنظمة إمكانية إمتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
4. يمكن المنظمة من إستخدام الموارد إستخداماً "فعالاً".
5. يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.
6. ينمي القدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق لدى المدراء ورؤساء الشركات الصناعية وغيرهم ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها

(Pooya et al., 2007)

المفاضلة بين المفهوم التقليدي للتسويق والتوجه الإستراتيجي:

1. مفهوم التسويق التقليدي موجه أساساً لصالح العملاء، أما التوجه السوقي فهو موجه نحو الجهات الفاعلة في السوق (عملاء، منافسين، موزعين، وباقي أصحاب المصلحة)

2. يعتمد مفهوم التسويق التقليدي على إستراتيجيه الجذب السوقي، أما التوجه السوقي فهو يعتمد إضافة إلى إستراتيجية الدفع السوقي على إستراتيجية الدفع التكنولوجي.

3. يعتمد المفهوم التقليدي على العمل والتحليل، أما التوجه بالسوق فيعتمد على العمل والتحليل والثقافة.

4. مفهوم التسويق التقليدي عموماً " يقتصر على وظيفة التسويق، في حين أن التوجه السوقي يعتبر مفهوم وثقافة تسود المنظمة ككل بجميع وظائفها.

تعريف التوجه الإستراتيجي : Definition of Strategic Orientation

يعرف التوجه الإستراتيجي بأنه مشكلة إدارة المنشأة لتحقيق الأداء المتفوق و المستمر والذي يتعلق بالتوجه الريادي، من حيث خلق السلوكيات بما فيها التوجهات الإستراتيجية والمبادئ التي تؤثر على التسويق والأنشطة الإستراتيجية للمساعدة في إتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق الأداء المتفوق (Zhou et al., 2005).

ليس هناك رأي قاطع بشأن طبيعة التوجه الإستراتيجي على سبيل المثال، التوجه الإستراتيجي يشير إلى كيف يمكن لمنظمة تستخدم إستراتيجية للتكيف مع وتغيير جوانب البيئة من أجل وضع أفضل، وقد وصف هذا التوجه والخيار الإستراتيجي، التوجه الإستراتيجي، الصالح الإستراتيجي، والإستعداد الإستراتيجي (Hakala, 2010).

مكونات التوجه الإستراتيجي :

للتوجه الإستراتيجي عدة مكونات وذلك وفقاً لمجموعة من الدراسات السابقة والتي سوف يتم تناولها تباعاً في فصل الثاني وهو فصل الإطار النظري، وهذه المكونات كالآتي :

1. توجه العملاء Customers Orientation

2. توجه التكنولوجيا Technology Orientation
3. توجه المنافسين Competitors Orientation
4. توجه التعلم التنظيمي Learning Organizational Orientation
5. توجه الريادي Entrepreneurial Orientation

2-1-1 توجه العملاء :

يعرف توجه العملاء علي أنه مجموعة من الإجراءات التي أتخذت من قبل المنشأة لدعم المبيعات وخدمة الموظفين في النظر في إحتياجات العميل ورضا الأولويات الرئيسية ويمكن أن تشمل إستراتيجيات الأعمال التي تميل لتعكس التوجه العملاء و تطوير جودة المنتج من قبل المستهلكين والإستجابة فوراً" وإحترام لشكاوى المستهلكين والإستفسارات، والتعامل بحساسية مع قضايا المجتمع (Kohli et al., 1999).

يعرف التوجه بالعميل علي أنه الحالة الذهنية التي تحكم العلاقات بين المؤسسة وعملائها، وهناك تعريف آخر هو أن العميل يجب أن يكون في صميم التفكير حيث يعود هذا المفهوم إلى أن التوجه بالعميل ليس مجرد وظيفة مثل وظيفة الإنتاج، التمويل والموارد الإداري (قّة وآخرون، 2013).

وهو عبارة عن ثقافة أو أنشطة منظمة على نحو فعال لإنشاء السلوكيات المطلوبة لأداء متفوق المزايا التنافسية من خلال التفاهم والعملاء لتحقيق القيمة المطلوبة في حين أن تدابير توجه العملاء بشكل منفصل علي حساب الحصول على معلومات من المنافسين علي أساس أن فهم وتلبية العملاء يتطلب ذلك (Hakala, 2010).

وتتصف المؤسسات الموجهة بالعميل بإتباع إستراتيجية واضحة في إطار متناسق فتحقيق الجودة المطلوبة يتطلب إتخاذ التوجه بالعميل محور إستراتيجي وحيد وهذه مهمة الإدارة العامة للمؤسسة وتعمل على تجسيدها في واقع المؤسسة من خلال غرس ثقافة العميل لدى الأفراد والرفع من كفاءتهم من أجل الرفع من أداء الأنشطة (Kohli et al., 1990).

وعليه تكون تنافسية المؤسسة نتاج تفاعل المتغيرات الثلاثة توجه العملاء، كفاءة الأفراد، أداء الأنشطة (Nonaka et al. 2004).

وهذا يعني أن المؤسسة إذا لم تكن موجهة بالعمل فهي ضعيفة من الناحية التنافسية في حين أن تبني هذه الفلسفة وتطبيقها قد يمنحها ميزة تنافسية فالعمل أضى الحلقة المفقودة التي تستوجب على المؤسسات إسترجاعها والمراهنة عليها في وضع الإستراتيجيات لتحقيق الأهداف ومنذ ظهور هذا المفهوم أصبحت المؤسسات تهتم بالعناصر التالية:

1. أن يكون العميل هو مركز الإهتمام.
2. وضع إستراتيجيات الإبتكار على أساس الإحتياجات التي أعرب عنها العملاء المحتملين.
3. وإستخدام نموذج لتطوير المزيج التسويقي من أجل تنفيذ هذه الإستراتيجية الموجهة بالعملاء.

وهو ما يطلق عليه مفهوم التسويق التقليدي والذي وفقاً لمفهوم العلاقات التسويقية حيث تعمل المؤسسات الموجهة بالسوق بإستخدام مفهوم تسويق العلاقات ينظر إلى النشاط التسويقي على أنه جزء من تلك التفاعلات التي تحدث بين المؤسسة والمستهلك والذي يؤدي في النهاية إلى وجود علاقة دائمة و مستمرة معه ويتطلب تسويق العلاقات أن تكون أجزاء المؤسسة منسقة في تعاملها مع المستهلك وأن يلعب التسويق الدور الرئيسي في هذا التعامل.

وتعتبر العلاقات القوية مع العملاء من أهم الميزات التنافسية للتفوق على المنافسين، وتنشأ هذه العلاقة من خلال الإتصال المباشر والفعال مع العملاء بشكل متواصل لتحقيق علاقة إدارة العملاء ورضاهم و ضمان ولائهم ويطلق على هذا الأسلوب المبتكر إدارة علاقة العملاء وهو مفهوم جديد بدأ يغزو لغة التسويق، ويقصد به نظام جذب وإكتساب العملاء المربحين والإحتفاظ بهم، من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم، عبر عملية طويلة تأخذ بالإعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة

وإستراتيجيتها، لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المربحين فقط، وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين (مانع وآخرون، 2009).

ويفيد هذا الأسلوب في تحقيق التكامل ما بين الوظائف التسويقية وعمليات الإنتاج والبيع وخدمة العملاء داخل المؤسسة من جهة بحيث تصبح كل من عمليات الإنتاج والبيع والوظائف التسويقية في تكامل من خلال إدخال أسلوب التخصيص وفقاً للبيانات الشخصية للعملاء فيها، وفي تكوين رأسمال العملاء من جهة أخرى بالإحتفاظ بهم ومحاولة الإصغاء لمقترحاتهم وإنتقاداتهم وتلبية رغباتهم الخاصة وقد تطور هذا الأسلوب من خلال ما يعرف بالتسويق التفاعلي المباشر (Kanji et al., 2001)، والذي يعتمد على تقديم المؤسسة لأفضل مزيج من الإشباع لتحتفظ بأفضل مزيج ممكن من العملاء الذي يعتبر من الأوائل الذين قدموا هذا وهم العملاء الذين يحققون للمؤسسة أعلى الأرباح (Gan et al., 2012).

تبرز أهمية الحفاظ على العملاء، فكل المؤسسات تسعى للحفاظ على زبائنها لأنها أدركت أن العملاء هم رأسمال حقيقي بدونه تفقد المؤسسة شرعيتها (هدى، 2011). ويقوم مفهوم التسويق بالعلاقات على المرتكزات التالية:

1. رضا العميل:

ويمكن التعبير عن الرضا بأنه مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج كما يدركه العميل وبين توقعات هذا العميل وبعبارة أخرى يمكننا القول أن رضا العميل هو مؤشر للفرق بين الأداء والتوقعات وترتبط حالة رضا العميل من عدم رضاه بالتوقعات التي لديه فإذا كانت التوقعات لديه عالية وتم تلبيةها فإنه سيكون راضي أما إذا لم يتم تلبيةها فإنه سيكون غير راضي.

ويعتبر الرضا أحياناً "على أنه إنفعال وتأثر شعور بخصائص المنتج، ورضا العميل يشجع على ولائه للعلامة التي كان له تجربة بها ويقصد بالولاء تلك الإستجابة التي تتكون عبر الزمن وتتجسد في إتخاذ قرار من طرف العميل على أساس نفسي بتكرار التجربة الشرائية مع المؤسسة نفسها.

2. القيمة التي يدركها العميل في المنتج :

وهي الفرق بين القيمة الكلية التي تساوي مجموع المزايا التي يراها العميل في المنتج والتكلفة الإجمالية التي تساوي مجموع الأسعار النقدية والنفسية التي يتحملها العميل عند إقتائه وإستخدامه وتخليه عن المنتج.

3. ثقة العميل :

ثقة المستهلك تتكون من خلال ثلاثة عناصر :الثقة نحو البائع وهو الموزع لمنتجات المؤسسة، الثقة نحو المؤسسة التي يتم معها المستهلك عمليات التبادل والثقة نحو العلامة التي تتاجر بها المؤسسة.

4. ولاء العميل:

يكون العملاء الموالون رأسمال العملاء في المؤسسة لأنها تحقق من خلالهم المبيعات وكلما إزداد عددهم كلما زاد رأسمال العملاء ويتكون رأس المال هذا من مجموع القيم التي يحققها العملاء للمؤسسة (هدي، 2011).

وتوجد ثلاثة محددات تكون رأسمال العملاء وهي :

1. قيمة المنتج:

وهي القيمة التي يدركها العميل في المنتج والتي سيدفع مقابل الحصول عليها تكاليف قد تفوق سعر المنتج.

2. قيمة العلامة:

تكسب المنتج قيمة ضمنية تفوق السعر الظاهر ولها دور كبير في تكوين ولاء العملاء كما يمكن رفع قيمة العلامة في أعين العملاء من خلال الإعلان ووسائل الاتصال الأخرى.

3. قيمة العلاقة:

هي إستعداد العميل ليصبح مواليا" للمؤسسة بالإعتماد على تقييمه لقيمة المنتج وإرتباطه بالعلامة (Macintosh et al., 2001).

الإحتفاظ بالعملاء:

تسعى الإدارة في المؤسسات التي لديها توجه بالعمل إلى الإحتفاظ بالعملاء الحاليين بالإضافة إلى محاولة جذب وإستقطاب عملاء جدد وبطبيعة الحال يمكن القول بأن

مهمة الإحتفاظ بالعملاء الحاليين تعتبر أصعب من جذب وإستقطاب عملاء جدد وذلك ما توصلت إليه الكثير من الدراسات في هذا المجال وقد تم تقديم مجموعة من الإستراتيجيات التي تعمل على الإحتفاظ بالعملاء :

1. المجموعة المالية:

والقائمة على تقديم حوافز مادية للعملاء لتشجيعهم على تكرار الشراء وربطهم مع المؤسسة لأطول فترة ممكنة.

2. المجموعة الإجتماعية:

والقائمة على أهمية بناء العلاقات الإجتماعية مع العملاء وبشكل شخصي.

3. المجموعة المتوافقة مع حاجات العملاء :

والمعتمدة على تقديم المنتج المناسب لحاجات العميل بشكل فردي، من خلال تقديم الحلول الخاصة والمناسبة لكل عميل.

4. المجموعة الهيكلية:

وتعتمد على المشاركة والتكامل مع العملاء الذين يرتبطون مع المؤسسة بعلاقات طويلة الأجل.

إن التوجه بالعميل من خلال الإهتمام بحاجاته ورغباته وتوقعاته هو المدخل الحقيقي لنجاح المؤسسة في أداء المهام التسويقية.

5. تحقيق نمو في حصة العميل مع المؤسسة :

يمكن تحقيق هذا النمو في حصة العميل إذا ما إستطاعت المؤسسة أن تصبح المصدر الوحيد للمنتجات التي يقوم العميل حاليا بشرائها، كما قد تتم هذه الزيادة أيضا من خلال قيام المؤسسة بإقناع العميل بشراء المزيد والمزيد من منتجاتها وأحد أفضل الطرق لزيادة حصة العميل هي طريقة توسيع عملية البيع مع العميل الحالي.

6. نظام التعامل مع شكاوي العملاء:

إن المؤسسات التي يكون لديها توجه بالعميل تتجاوز بشدة مع شكاوي عملائها، المعلومات الواردة من شكاوي بل وتذهب إلى أبعد من ذلك إذ أنها تحاول البحث عن شكاوي (Kluges et al., 2001) .

7. قياس مستوى رضا العملاء:

يعتبر رضا العملاء أصل من أصول المؤسسة ويساعد المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها، حيث من الواضح أن العميل الراضي يعود إلى الشراء مرات أخرى، بالإضافة إلى أنه يعمل على نقل الصورة الجيدة عن المنتج وعن المؤسسة إلى معارفه مما يؤدي إلى جذب وإستقطاب عملاء جدد، ويعرف قياس مستوى رضا العملاء بأنه عملية دقيقة لجمع وتحليل المعلومات عن المتغيرات التي تحدد رضا العملاء.

يتم قياس رضا العملاء من خلال قياس المتغيرات التالية:

1. رضا العميل الإجمالي إتجاه المؤسسة أو المنتج، الخدمة، العلامة التجارية.
2. التوقعات ذات الصلة في شأن الشركة وتقييمها لأداء الشركة في كل من الأبعاد التي تحدد توقعاتها.
3. رضا العميل المرتبط بكل بعد عن التوقعات الفرق بين التوقعات والأداء يمكن إستخدامها لقياس الرضا.
4. تقييم العميل لما حصل عليه من المؤسسة مقابل ما دفعه.

والواقع أن قياس مستوى رضا العملاء يوفر للمؤسسة :

مستوى الرضا في أوقات مختلفة توقعات العملاء وتقييم إلى أي مدى يمكن إرضاء هذه التوقعا كما يظهر كيف يختلف الرضا على الخدمات والمنتجات وفي أجزاء السوق حسب المنطقة.

كما أن قياس مستوي رضا العملاء هو مؤشر رئيسي للصحة المالية للمؤسسة وهناك نماذج عديدة لقياس مستوي رضا العملاء أهمها نموذج رضا العملاء الذي يقسم نموذج متطلبات المنتج من حيث مدى تأثيرها في رضا العملاء إلى ثلاثة أنواع:

1. المتطلبات الأساسية:

يتوقع أن تكون هذه المتطلبات موجودة في المنتج وبالتالي لا حاجة إلى التعبير عنها.

2. متطلبات الأداء:

كلما كانت درجة تلبية هذه المتطلبات عالية كلما كان مستوى الرضا عالي والعكس بالعكس.

3. المتطلبات الجاذبة:

حسب طبيعة المتطلبات فإنها غير معبر عنها وغير متوقعة من قبل العميل.

وإدارة العلاقة مع العميل بين التسويق من فرد إلى فرد على حصة التسويق من فرد إلى فرد على مستهلك واحد لكي يبيعه العميل وليس فقط على حصة السوق ويركز جهد المختص بالتسويق.

أن إدارة العلاقة مع العميل هي شكل من أشكال التسويق المباشر الاستراتيجي أو التكتيكي المستند إلى مبادئ قيمة العميل والعلاقات الشخصية (Nonaka et al., 2004).

المحافظة على العملاء :

هو النشاط الذي تقوم المنظمة به من أجل الحد من إنشاقات العملاء والذي يبدأ بالمحافظة على العملاء مع أول إتصال له مع المنظمة ويستمر العميل فترة طويلة من العلاقة إن قدرة الشركة على إجتذاب وإستبقاء عملاء جدد، ويرتبط ليس فقط في المنتج أو الخدمات، ولكن بقوة تتعلق بالطريقة التي خدمة العملاء الحاليين وسمعة يخلق داخل وعبر السوق (كابلان وآخرون، 2001).

المحافظة على العملاء هو أكثر من إعطاء العملاء ما يتوقعون، ولكن عن تجاوز توقعاتهم بحيث يصبحوا دعاة موالين للجهود المبذولة لخلق ولاء العملاء والذي يضع بدوره قيمة للعملاء بدلاً من تعظيم الأرباح و قيمة حقوق المساهمين في مركز إستراتيجية الأعمال إن الإختلافات الرئيسية في بيئة تنافسية هو في أكثر الأحيان تقديم مستوى عالي من خدمة العملاء، قبل التفكير في تخفيض السعر أو الخدمة التي تقدم لتوفير المصروفات في ظل الحالة الإقتصادية العامة يجب التأكد من القيام بكل ما في الإستطاعة للمحافظة على العملاء الذين هم مصدر أي عائد مهما كان حجم

المنشأة الآتى هو القليل الذى يمكنك عمله إذا لم تكن بالفعل تفعل ذلك (حسن، 2003):

1. إرفع مستوى التعامل وجها لوجه:

يعتمد ذلك على نوع ما تبيعه من بضائع أو خدمه تقدمها ومع نوع المنشأة إذا كان عمك يعتمد أساسا" على الإتصالات الإلكترونية أو التوصيل للمنازل بواسطة العمال يجب عليك من فتره لأخرى لقاء عميلك وجها لوجه والتعامل معه شخصيا" حتى تضى على المعاملات معه صبغه شخصيه إن من السهل على أى عميل أن يقطع صلته مع شخص لا يراه ولا يعرفه شخصيا" تأكد إذا ما وصلت إلى عميلك وبنيت علاقه قويه معه يصعب أن تفقده لفته طويله أو فى المدى القريب على الأقل.

2. عدل وطور من صناعتك والخدمه التى تقدمها:

يجب أن تكون مواكب من حيث المنتج أو الخدمه التى تقدمها، وقد تكون بما قدمته من سلع وخدمات والتى إعتدت على إنتاجها منذ بدأت مشروعك حققت النجاح الذى وصلت إليه ولكن إستمرارك على ما أنت عليه فى الوقت الذى يتطور غيرك ويتقدم أكثر على أساس إنك نجحت هكذا ستفقد عملائك بل ومنشأتك أيضا تذكر إن من ساعدك على النجاح هم العملاء الذين أقبلوا على منشأتك وأشتروا ما تنتجه أو تقدمه من خدمه إن ما نجح فى الماضى ليس بالضروره ينجح فى الحاضر مع سرعه دوران التطور والتغيير فى أنواع السلع والخدمات ووسائل الإنتاج المستخدمه وما إستجد من تكنولوجيا حديثه إذا لم تتأثر بعد بالتطور إبدأ الآن وطور نفسك قبل ان تصبح فى آخر الركب ويتركك عملائك لإن العميل دائما" يبحث عن الجديد والتغيير.

3. إسأل عميلك عن رأيه :

التغذيه الراجعه التى تحصل عليها من عملائك مفيده جدا" لك حتى لو كان ما تحصل عليه سيئا" إنها مفيده لأنها تعطيك الفرصه لإصلاح الخطأ أو العيوب الموجوده فى المنتج أو طريقه تعاملك مع عملائك حتى لا تفقدهم كما إن ذلك يعتبر إنذارا" مبكرا" للإصلاح حتى تحافظ على ما حققته من نجاح وما إكتسبته من عملاء لاتحبط من النقد وإسرع بالإصلاح لأن عميلك هو دم الحياه لمنشأتك.

4. إستعد لتغيير طريقه تعاملك مع عملائك :

يمكنك أن تعدل من طريقه معاملاتك الماليه، خصوصا" فى الأزمه الإقتصاديه الحاليه، يمكنك أن تعدل من طريقه قبولك للمدفوعات مع المحافظه على هامش ربح معقول مع جوده المنتج والخدمه التى تقدمها إبحث فى كيفيه تسهيل عمليه التعامل المالى مع ضمان مصلحتك الماديه أيضا".

5. بع بالأجل مع الحرص وإتخاذ الإجراءات اللازمه لضمان السداد:

إذا كنت فى الأصل تبيع بالأجل يمكنك أن تنظر فى مده السداد، مثلا" لتكن مده أطول فائده أقل.

6. إظهر مرونيه فى التعامل مع العميل :

بمراعات ظروفه وقدرته على الدفع وذلك بإيجاد طرق مختلفه للسداد وبذلك يشعر بأهميته لديك مما يجعله يتمسك بالتعامل مع منشأتك وتحفظ به كعميل دائم

(Macmillan et al., 2001)

أهمية الإحتفاظ بالعملاء:

أصبح موضوع الإحتفاظ بالعملاء من الموضوعات المهمه جدا" فى أدبيات إدارة علاقات العملاء منذ العقد الأخير من القرن الماضى، لاسيما فى مجال الخدمات. وهذا بسبب المنافسه الشرسة التى تشهدها شركات الأعمال فى الوقت الحاضر، ومن ثم أصبحت الشركات مطالبه ببناء علاقات مربحة طويلة الأجل مع عملائها.

أسأل نفسك هل يستحق العميل أن تعدل السعر والمنتج والخدمه للمحافظه على هذا العميل الذى يبحث دائما" عن الأفضل والجديد أم تبقى ثابتا" دون تغيير وكيفيك القليل من العملاء لمجرد أن يستمر المشروع ولو بربح أقل أنت الوحيد الذى يستطيع الإجابة على هذه الأسئلة واضعا" فى ذهنك مستوى الجوده فيما قدمته حتى أصبحت على ما أنت عليه الآن. العميل ثم العميل هو من أوصلك أو سيوصلك للوضع والمركز الذى تتمناه وترضاه لنفسك (كوبلان وآخرون، 2001).

إن الشيء المهم فى العمليات التشغيلية فى المنظمات هو الإعتماد على السمعة فى تقديم المنتجات والخدمات وبلوغ رضا الزبون، فهو مصدر الربحية الحقيقية

والضامن لإستمرار عملياتها، وبإهماله يزول المسوغ لقيام المنظمة. فأصول المنظمة من وجهة النظر التسويقية لا تتمثل في مبادئها أو أدواتها الإنتاجية فقط. فأعلى أصول المنظمة موجودة في أسواقها، فهي الزبائن الذين تتعامل معهم فأهلاك الأصول الثابتة من وجهة النظر المحاسبية مشكلة يمكن حلها بجلب أصول غيرها، إلا أنه لا يمكن أن تدير المنظمة عملياتها عندما يتخلى عنها العميل، هذا يعني أن رضا العميل هو محور عمليات المنظمة ومن ثم فلعل أحد أهم أوجه التحول الذي شهده الفكر الإداري في القرن الماضي ما يعرف بفلسفة التوجه التسويقي للمنظمة، أي قيامها بتركيز نشاطاتها كافة في خدمة السوق ومن الأهمية بمكان أيضا" توضيح أن العميل هو منظمة الأعمال بأسرها ففي المنظمات العملاقة التي تتبنى المفهوم التسويقي المعاصر، ولا يمكن التمييز بين من يعمل في قسم التسويق، وبين من يعمل في باقي الأقسام، لأنه في مثل تلك المنظمات يعمل الجميع لخدمة العميل، أي أن كل رئيس وحدة متخصصة في جميع مستويات المنظمة ينظر إلى عملياته التخصصية من وجهة نظر الزبون أي أنهم يدركون جيدا أن الحفاظ على الزبون يعني الحفاظ على بقاء المنظمة وبشرح أكثر تعمقا"، فإن الإتجاه الحديث يتحدث عن مفهوم تسويق العلاقات والذي يؤكد مجموعة من المفاهيم لعل أهمها هو التحول من إكتساب العملاء الجدد إلى مفهوم المحافظة على العملاء الحاليين حيث أن تكلفة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أقل بواقع خمس مرات من تكلفة جذب العملاء الجدد.

كما هو معروف فإن رضا العميل هو أساس بقاء أي منظمة، إذ يشير البعض أن الهدف الرئيس لمعظم المنظمات في عقد الثمانينيات من القرن الماضي كان تحقيق رضا العميل وهو الشغل الشاغل لها، إلا أنه تغير الأمر إلى أبعد من ذلك وهو الإحتفاظ بالعميل وتسويق العلاقات، وتركيز الشركات على سلسلة ربحية الرضا،

بدلا" من التركيز على رضا العميل وحده فقط (Lindestad et al., 1997). فالمفهوم المنطقي الذي يقع خلف فكرة سلسلة ربحية الرضا هو عند تحسين خصائص الأداء، فإن رضا الزبون يفترض أن يزيد وزيادة الرضا ستؤدي إلي زيادة معدل الإحتفاظ بالعملاء، وهذا الأخير سيؤدي إلي تحقيق أرباح عالية.

رضا العميل وتأثيره في إيرادات المنظمة :

إن خروج أو ترك بعض العملاء للمنظمة يدل ضمنا" على توقف العملاء عن شراء خدمات المنظمة، أما تصريح العملاء عن شكواهم فيعبر عنه بعدم الرضا عن المنظمة. فخروج العملاء أو تغير تفضيلهم للمنظمة سيكون له تأثير في إيرادات المنظمة في المنظور البعيد أو على المدى البعيد، فسببية التأثير تأتي من التغير في معدل الإحتفاظ بالعملاء التي تأخذ شكلا أسيا" وليس خطيا" فيما يتعلق بالتأثير في الإيراد في المدى البعيد. حتى إن زيادة يسيرة أو انخفاض" يسيرا" في معدل الإحتفاظ له تأثير ذو دلالة في الإيراد في المستقبل (Best, 1997).

الإحتفاظ بالعميل ومزيج القيمة :

إن الإحتفاظ بالعميل مبني على التوفيق أو الموازنة بين نوع القيمة التي يبحث عنها العميل وبين المزيج الذي تعرضه المنظمة، عندما يحدث هذا التوفيق، فليس هناك حاجة ضرورية لإستخدام محفزات خاصة على الشراء.

ويتحدد مزيج القيمة من خلال ما يريده العملاء فهو مكون نتائج نهائية للمتغيرات التالية مثل السعر، والجودة، ومقدار الإبتكار في السلعة الذي يجعلها أقرب إلى تحقيق الإشباع للعملاء من بدائلها المتوفرة في السوق، وأخيرا" التوزيع ووجود السلعة في أماكن وجود العملاء، إن هذه المتغيرات ليست مالية بل هي كيفية وهي من أهم مقاييس إستراتيجيات المنظمات فالعميل ربما يكون مواليا" للمنظمة نظرا" إلى زوال القيود أو بسبب فقدان البديل الحقيقي وربما أيضا" يكون مواليا" لأنه راض عن منتجات وخدمات المنظمة ويرغب في إستمرارية العلاقة معها، فالمؤسسات تميل إلى أن تأخذ بعين الإعتبار رضا العميل كإستراتيجية حيوية.

إن بناء علاقة متينة وقوية مع العملاء والإحتفاظ بهم لأطول فترة يستوجب ما يأتي :

1. تفهم حاجات العملاء لمواجهة توقعاته والتفوق عليها.
2. الإهتمام بالعاملين من ذوي الإتصال المباشرة بالعملاء.
3. تحقيق عملية التنسيق بين أقسام المنظمة لضمان تقديم خدمات أفضل للعميل.

يستخلص من العناصر الثلاث أعلاه إنها أولاً" عناصر مشتركة تؤدي وظيفة الإحتفاظ بالعملاء لأطول فترة ممكنة بالإضافة تحقيق منافع المنظمة وهذا بدوره يحقق تقليل الكلف التي تتحملها المنظمة.

إن بناء علاقة ذات معنى مع العميل نتيجة كسب عملاء جدد ومن هنا فإن الإحتفاظ بالعملاء أضحى ذا أهمية كبيرة على صعيد المنظمات خاصة في وقتنا الحاضر بعد أن كانت نظرية التسويق التقليدية تركز على مفهوم كسب العملاء الجدد أكثر من الإحتفاظ بالعملاء القائمين وبالتالي نستنتج القول بأن فلسفة الإحتفاظ بالعملاء تبنى على قدرة المنظمة في التفاعل الإيجابي مع العميل المبني على تقديم منفعة تعنى بحاجات العميل كإرضائه بالخدمة وإشباع حاجاته إعتقاداً" على توقعات المنظمة لسلوك العميل مما يتطلب قيام المنظمة بالإحتفاظ بالمعلومات الخاصة بالعملاء وإستهدافهم بطريقة التسويق المباشر ففلسفة الإحتفاظ بالعميل تعتمد على توقعات المنظمة عن طريق سلوك العميل السابق والحالي وأن الإحتفاظ بهم يتطلب تقديم عروض مشجعة إليهم ومتابعة علاقتهم بالمنظمة بجمع وتحديث المعلومات الشخصية والسوقية وكذلك دراسة ردود أفعالهم.

2-1-2 توجه المنافسين:

تعريف توجه المنافسين :

هو مقدرة المؤسسة على المنافسة من ناحية الجودة والكفاءة الداخلية في إستخدام مواردها حتى تضمن شروط بقاء وتحقيق مردودية إقتصادية ومعنى ذلك هو مساعدة الدولة للمؤسسات الصناعية على مواجهة وضعها الصعب من ناحية الجودة والكفاءة في التسيير وعدم تركها تواجه مصيرها لوحدها.

يمكن تعريف توجه المنافسين بالقدرة والإرادة لتحديد وتحليل و للرد على الإجراءات التي يتخذها المنافسين، وهذا يشمل تحديد وبناء تنافسية المزايا من حيث الجودة أو وظائف محددة، ويسمح للشركة أن تضع المنتج الجديد أيضاً.

حيث يختلف مفهوم توجه المنافسين باختلاف الحديث فيما إذا كان عن شركة، أو قطاع، أو دولة فالتنافسية على صعيد منشأة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي، تختلف عن قطاع متمثل بمجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها (مصطفى وآخرون، 1996).

مثل هذا التوجه يجعل من الممكن للشركة أن تفهم على المدى القصير نقاط القوة و نقاط الضعف والقدرات على المدى الطويل والإستراتيجيات المحتملة وأن تستجيب بشكل كاف لأي متغيرات تحدث من حيث جذب أسواق جديدة والتفاعل مع المنافسة.

تعريف توجه المنافسين على المستوى الحكومي :

تعني قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع و مستمر لمستوى دخل أفرادها، و بتعريف آخر تعني الجاذبية التي يتمتع بها البلد لإستقطاب عوامل الإنتاج المتنقلة بما يوفره من عبء ضريبي منخفض و من أهم مؤشرات نمو الدخل الفردي الحقيقي و النتائج التجارية للبلد مثل تطور تركيبة الصادرات، الحصة من السوق الدولية، الميزان التجاري (كابلان وآخرون، 2001).

مفهوم توجه المنافسين:

يشير مفهوم التنافسية الآن إلى قدرة الدولة على رفع مستوى معيشة أفرادها وأورد تقرير التنافسية العالمية تعريف التنافسية بأنة القدرة على تحقيق النمو السريع في إجمالي الناتج المحلي بالنسبة للفرد على مدى فترات طويلة (الكبيسي، 2000). وتعريف التنافسية على مستوى الإقتصاد الكلي بأنها قدرة الإقتصاد على توفير مستوى معيشة مرتفع للمواطنين من خلال تعظيم الإنتاجية ودعم قدرات الإبتكار، ويشير مصطلح التنافسية إلى القدرة على توليد مستويات مرتفعة من الأداء والإنتاجية (Delong et al., 2004).

أم علي مستوي المنظمة فتوجه المنافسين يعرف بأنه القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق، مما

يعني نجاحاً مستمراً" لهذه الشركة على الصعيد المحلي والعالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية العمل ورأس المال والتكنولوجيا (Heising et al., 2000).

ويعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور والمعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دولياً، ويمكن قياس تنافسية الشركة من خلال عدة مؤشرات أهمها، الربحية ومعدلات نموها عبر فترة من الزمن، إضافة إلى إستراتيجية الشركة وإتجاهها وبالتالي قدرة الشركة على تحقيق حصة أكبر من السوق الإقليمي والعالمي (مجاهدي وآخرون، 2011).

وتعرف تنافسية الدولة ككل، بقدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، ففي حين تقتضي الميزة النسبية المنافسة على أجور منخفضة، فإن الميزة التنافسية تقتضي تحسين الإنتاجية للمنافسة في نشاطات إقتصادية ذات أجور مرتفعة، الذي يضمن تحقيق معدل نمو مرتفع ومستمر لدخل الفرد (الساعد وآخرون، 2004).

وتعرف التنافسية على مستوى القطاع الصناعي على أنها قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، الإعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري، ومحصلة الإستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة (Nonaka et al., 2004).

تبرز أهمية التنافسية من خلال النقاط التالية:

1. تعظيم الإستفادة من المميزات التي يوفرها الإقتصاد العالمي والتقليل من السلبيات، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الإستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية

الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحاب السوق العالمي.

2. يوفر النظام الإقتصادي العالمي الجديد، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية، تحدياً كبيراً وخطر محتملاً " للشركات، وبخاصة تلك الموجودة في الدول النامية، إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة، للبلدان النامية كذلك إن أمكن الاستفادة منه.

3. أهمية توجه المنافسين تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الفرص المتاحة في ظل التنافس الشرس بين الشركات، وعليه فإن الشركات التي تملك قدرات تنافسية عالية، تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها بالنظر إلى أنه وكما أشارت تقارير دولية، أن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على إقحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الإستثمار الأجنبي المباشر ففي العقود الأخيرة كانت التجارة العالمية والإستثمار الأجنبي المباشر في العالم ينمو بشكل أسرع من نمو الناتج العالمي (Kidwell et al., 2000).

الميزة التنافسية :

هي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى زيادة ربحيتها ومن الملاحظ أن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة كما أن الميزة التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية (الصباغ، 2002). وهي أيضاً " المحافظة على العملاء من الأمور البالغة الأهمية والأساسية في الأعمال التجارية، فتصبح الحاجة ضرورية في البيئة التنافسية الكبيرة إلى إحراز تميز وإختلاف عن المنافسين، وذلك عن طريق تقديم خدمات للزبائن تفوق توقعاتهم ويفوق ما يقدمه المنافسون من خدمات لزبائنهم. فالهدف من العمليات التجارية بناء جسر للثقة ما بين العميل والعمل التجاري في الدرجة الأولى ليشكل ذلك علاقة طويلة الأمد مبنية على قاعدة صلبة من الإخلاص والوفاء يصعب التأثير عليها أو تقليدها في أي بيئة تنافسية (الكبيسي، 2000).

تواجه المنظمات فئات المنافسين التالية:

1. المنافسون الحاليون العاملون في نفس الصناعة.
2. المنافسون المحتملون للدخول في الصناعة.
3. كبار الموردين الذين تتعامل معهم المنظمة.
4. كبار العملاء والمشتريين الذين يتعاملون مع المنظمة.
5. منتجوا السلع والخدمات البديلة لمنتجات المنظمة.

إشتدت المنافسة في عقد التسعينيات، لذا تولدت عن ذلك تحديات إرتبطت بالحصول على المنتج في الوقت والمكان المناسبين بأقل تكلفة وبدأت المنظمات تدرك أن ذلك لا يكفي لتحسين الكفاءة داخل المنظمة، ولكن سلسلة الإمداد بأكملها يمكن أن تحقق نوعاً من التنافسية للمنظمة، لذا فإن فهم وممارسة إدارة سلسلة الإمداد أصبح شرطاً أساسياً ومتطلب سابق لتزويد إستدامة التنافسية وبقائها على المستوى العالمي من أجل تعزيز ربحية المنظمات وقد عرف مجلس إدارة اللوجستيات التنافسية بأنها عملية نظامية تنسيقية وإستراتيجية شاملة من وظائف الأعمال التقليدية والتكتيكات عبر هذه الوظائف داخل منظمة الأعمال، خاصة عبر الشركات ضمن سلسلة التوريد لأغراض تحسين أداء طويل الأجل للمؤسسات الفردية وسلسلة التوريد ككل كما تعرف سلسلة التوريد بأنها عملية ذات طبيعة تنسيقية إستراتيجية بين الشركاء ذات غرض مزدوج يتعلق بتحسين أداء أفراد المنظمة، وتحسين أداء أطراف كامل سلسلة التوريد (Laudon et al., 2001).

تحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط ومن أهم العوامل التي تشكل حواجز الدخول:

1. إقتصاديات الحجم :

وتعني تلك الإنخفاض في التكلفة الوحودية للمنتج وظيفية تدخل في العملية الإنتاجية للمنتج يمكن أن نجده في كل وظائف المؤسسة كالتصنيع، الشراء، البحث والتطوير، التسويق، الخدمات ويعد عامل حاسم بالنسبة للداخلين الجدد، لأنها تضعهم بين أمرين، إما العمل على أساس إنتاج حجم كبير وينتظر خطر رد فعل قوي من قبل

المؤسسات المنافسة، وإما العمل على أساس حجم إنتاج صغير فيتحمل الداخلون الجدد جراء ذلك تكاليف باهظة.

2. تميز المنتج :

ويعني ذلك أن المؤسسات الراسخة والمتمركزة بشكل جيد تملك صورة جيدة، وعملاء أوفياء ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها، خدمات مقدمة للعملاء، إختلافات في المنتج، أو لأن المؤسسة كانت السبابة إلى هذا القطاع ويشكل التمييز حاجز للدخول، حيث يتحمل الداخلون الجدد مصاريف باهظة حتى يستقطبوا عملاء القطاع، ويؤدي هذا الجهد أحيانا" إلى خسائر في البداية، ويتطلب وقت طويل لصنع صورة خاصة بالمؤسسات الجديدة.

3. الحوجة إلى رأس المال للمنافسين :

تضطر المؤسسات الجديدة إلى إستثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة، حتى إذا توفرت رؤوس الأموال في السوق المالية، فإن عملية الدخول تشكل مخاطرة لهذه الأموال وهذا يعطي إمتياز للمؤسسات المتواجدة في القطاع.

4. الوصول إلى قنوات التوزيع :

بمجرد أن يفكر الداخلون الجدد في توزيع منتجاتهم، فهذا يشكل بحد ذاته حاجز للدخول وبإعتبار أن المؤسسات المتواجدة تشغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها، فإن المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها. ويحدث أن يكون علاقات طويلة مع قنوات التوزيع، وخدمات راقية، أو حتى علاقات خاصة جدا"، تتيح لهم الإستحواذ على قنوات التوزيع، فإذا أستعصى على الداخلين الجدد تخطي هذا الحاجز، فإنهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم.

5. السياسة الحكومية :

تلعب السياسة الحكومية دور في تشكيل حواجز الدخول إلى قطاع نشاط معين، فبإمكانها أن تحفز عملية الدخول، بتقديم تسهيلات، أو تحول دون دخول المؤسسات الجديدة (العمرى، 2004).

6. تقديم عملا" مميزا" :

تحديد ما الذي يجعل ما يقدمه العمل التجاري خاص ومميز عن طريق دراسة المنافسين، ومقارنة الخدمات المقدمة لعملائهم مع الخدمات المقدمة للعملاء في عملك التجاري، وطرح السؤال التالي ما الذي يمكن تقديمه للعملاء بشكل أفضل من المنافسين، فلا بد من وجود العديد من الأفكار المميزة الخاصة بالعمل والتي تجذب الزبون بشكل خاص، فعلى سبيل المثال إذا كان العمل التجاري مختص بالبيع، فخدمة التوصيل المجاني أو حتى التوصيل السريع يعتبر خدمة مميزة يمكن أن تساعد وبشكل فعال على الحفاظ على ولاء وإخلاص الزبون مع الملاحظة بأن عملية تخفيض السعر لا يمكن تصنيفها ضمن الخدمات.

7. دراسة الأفكار المطروحة :

لتقرير مدى فائدتها وجدوى تطبيقها فالخدمة المقدمة يجب أن تكون مضمونة بشكل 100% وليست مؤقتة أو مرتبطة بإحتمالية التطبيق للزبون، فالعلاقة التي تنشأ بين العمل والزبون يجب أن تكون على قاعدة صلبة من الثقة المتبادلة فيجب دراسة الأفكار المطروحة من هذا المنظور، وفي حال الوصول إلى أي فكرة يمكن تطبيقها بشكل غير مستمر أو غير ثابت فينصح بإستثنائها من التطبيق والبحث فقط عن الأفكار المضمونة التطبيق.

8. إختيار واحدة أو إثنين من الأفكار المميزة لتطبيقها :

عند الحديث عن عملية تطبيق الأفكار المميزة لا يعني ذلك التطبيق فقط، بل يجب أن يقترن التطبيق في إعلام العميل بهذه الخدمة ونشرها لتصل لغير الزبائن كنداء للإنضمام إلى قاعدة العملاء، ويأتي هنا دور الإعلام في جميع الوسائل المتاحة من جرائد، مجلات، إعلانات في الأماكن العامة، الرسائل الإلكترونية وغيرها الكثير. فيجب أن تقترن هذه الخدمة مع أسم العمل التجاري فمجرد سماع العميل بإسم العمل التجاري سيتبادر إلى ذهنه الخدمة أو الخدمات المقدمة أثناء العملية الترويجية للخدمات المقدمة يجب مراعاة عدم ذكر نقوم بتقديم خدمة جديدة أو قمنا بتطوير خدماتنا فهذه العبارات تعطي إيحاء بأن مشكلة ما كانت وتم تغييرها.

9. المحافظة على الإبداع والتقدم :

عن طريق إيجاد أفكار جديدة لخدمات العملاء عن طريق الإستماع للعملاء ومتطلباتهم لتخرج بأفكار جديدة كبيرة ومنظمة تخدم العمل والزبون على حد سواء، ومما لا شك فيه فالفاعل مع شكاويهم ستساعد في تطوير المنتج والخدمات المقدمة، فالخدمات المميزة هي التي ستقود العملاء إلى العمل التجاري وتحافظ عليهم في البيئة التنافسية (Marquardit et al., 2002).

الإطار المفاهيمي لتوجه المنافسين :

إن المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة، يطلب منها أن تمتلك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، كما أن الحكم على توجه المنافسين، يتم من خلال تحليل مكوناتها وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة، ومقارنتها بمنافسيها، وعليه أصبح توجه المنافسين حاجة ملحة للشركات لكي تبقى وتنمو وحتى للدول لتضمن إستدامة وتحسن مستويات معيشة شعوبها، لكن مفهوم توجه المنافسين لا يزال غير معروف بشكل واضح ودقيق، إذ يتراوح بين مفهوم ضيق يرتكز على تناسب السعر والتجارة، وبين حزمة شاملة تكاد تتضمن كل نشاط الإقتصاد والمجتمع، و يمكن ملاحظة ذلك من خلال النقاط التالية، والتي يمكن قياس توجه المنافسين بالشركة من خلال عدة مؤشرات أهمها:

1. الربحية و معدلات نموها.
2. إستراتيجية الشركة و إتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير و بالتالي قدرة الشركة على تحقيق حصة أكبر من السوق الإقليمي و العالمي.

مؤشرات توجه المنافسين على مستوى القطاع :

فهي تعني بقدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق دون الإعتماد على الدعم و الحماية الحكومية و من أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع و ميزانه التجاري و محصلة الإستثمار الأجنبي المباشر إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة و الجودة، نظرا " لأن عولمة الإقتصاد تعني عدم توطين الإنتاج و تحرير متزايد لرأس المال (مصطفي وآخرون، 1996).

أهمية التنافسية:

يوفر النظام الإقتصادي العالمي الجديد، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية، تحدي كبير وخطر محتمل للشركات، وبخاصة تلك الموجودة في الدول النامية إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة، للبلدان النامية كذلك، إن أمكن الإستفادة منه فأهمية التنافسية تكمن في تعظيم الإستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الإقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الإستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي وسواء إتفقنا مع هذا القول أم لا، فإنه لا بد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام، بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين (بعيره وآخرون، 1991).

ومن المعلوم أنه وفي الوقت الحاضر الشركات هي التي تتنافس وليست الدول، وعليه فإن الشركات التي تملك قدرات تنافسية عالية، تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها بالنظر إلى أنه و كما أشارت تقارير دولية، أن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على إقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر ففي العقود الأخيرة كانت التجارة العالمية والإستثمار الأجنبي المباشر في العالم ينموان بشكل أسرع من نمو الناتج العالمي.

الركائز الأساسية لتوجه المنافسين:

تتمثل الركائز الأساسية في مجموع الكفاءات التنظيمية والتكنولوجية الضرورية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، ويمكن عرضها كما يلي:

التنافسية المالية :

إن معرفة ذلك يتم بواسطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع، وهناك بعض النسب شائعة الإستعمال مثل:

1. نسبة رأس المال الدائم (الأموال الدائمة، الأصول المتداولة).
 2. نسبة الإستقلالية المالية (الأموال الخاصة، الديون).
 3. نسبة قدرة التسديد (الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي، المصاريف المالية).
 4. نسبة المردودية (الأرباح، الأموال الخاصة).
- من خلال هذه النسب وأخرى كثيرة، نستطيع معرفة قدرتها المالية على مزاوله نشاطها إضافة إلى القدرات الأخرى.

ثانياً " التنافسية التجارية :

إن القدرة التنافسية في المجال التجاري تمكن المؤسسة من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية إتجاه منافسيها المباشرين، ويتم من خلال عدة مؤشرات منها على سبيل المثال:

1. وضعية منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة والنوعية.
2. شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة وفاء مستهلكيها، وتعاملها مع زبائنها، وسعة حفيظة منتجاتها ونوعيتها، وفعالية سياستها الإتصالية الإشهارية.
3. التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية، وقوتها البيعية، الخدمات المقدمة بعد عملية البيع.

ثالثاً " التنافسية التقنية :

تتمثل في قدرة المنظمة في التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة في إنتاج منتوجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة وإن ذلك يتحتم عليها أن تساير التطور التقني، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل عملية الإنتاج كما أن درجة تأهيل العمال، وتوفر جو يشجع على القيام بمختلف الأنشطة، وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الإعتبار، مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية.

رابعاً " التنافسية التنظيمية :

يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة إن ذلك يتوقف على نوعية الأنشطة، وطبيعة التنظيم والقرارات، ودرجة الاندماج.

إن تحديد القدرة التنافسية الكلية للمؤسسة يتمثل في تحليل مختلف أنواع القدرات التنافسية المشار إليها أعلاه، ومقارنتها بأهم منافسيها المباشرين إن تنافسية المؤسسة تكمن بصفة عامة في التحكم في التكاليف التي تشمل مجموع ما تتحمله من تكاليف إبتداء من عملية التمويل مروراً بعملية الإنتاج وإنتهاء بوضع المنتج في متناول المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي (Lidestad et al., 1997).
تحليل القوى التنافسية:

إن تحليل القوى التنافسية في قطاع صناعي يهدف إلى تحديد ومعرفة جاذبية القطاع إن هذه تتوقف على التأثير الذي تحدثه القوى التنافسية، إن الضغط الذي تحدثه هذه القوى، هو الذي يحدد جاذبية القطاع نظراً للعلاقات التي تنتج عن ذلك ومن أجل أن تتكيف المؤسسة مع القواعد الجديدة، عليها أن تأخذ بعين الإعتبار عدة إجراءات منها ما يلي (Best, 1997) :

1. تحديد ومعرفة أصل تلك التهديدات والضغوطات بدقة.

2. ترتيبها حسب تأثيرها.

3. توقع الإستراتيجيات الممكنة إتباعها لمواجهة هذه القوى.

تهديدات الداخلين الجدد:

إن ضغط هؤلاء على القطاع الصناعي بصفة عامة والقطاع السوقي بصفة خاصة قد يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات إن هذا التأثير قد يتمثل في إنخفاض هوامش الربح، مما يشجع على حرب الأسعار أو إرتفاع في التكاليف و تقييم درجة ضغط هؤلاء يتوقف على حواجز الدخول الموجودة في هذا القطاع.

هناك عدة متغيرات يمكن مراقبتها لتقييم تهديد الدخول منها:

الوفورات الاقتصادية، أثر التجربة، مستوى الإستثمارات، إمتلاك التكنولوجيا، التميز في المنتجات، الحصول الصعب على القنوات التوزيعية، تكاليف التحويل.

تهديدات المنتجات الإحلالية :

إن المنتجات الإحلالية لها تأثير على سياسة المنتج للمنظمة، وهذا من ناحية النوعية، السعر، التكلفة، هامش الربح و تحليل درجة تأثير ذلك ومعرفة يتم من خلال القيام بما يلي:

1. معرفة المنتجات التي تقوم بإشباع نفس الحاجات ولكن تتطلب إستعمال تكنولوجيا مغايرة.
2. تحليل العلاقات من خلال النسب الملائمة بين السعر والتكاليف بالنسبة لمنتجات القطاع السوقي.
3. القيام بتقدير تطور نسب الملائمة على تحسن المنتجات الإحلالية.

إن معرفة المنتجات الإحلالية يدفع المنظمات إلى البحث عن المنتجات التي تلبي نفس الحاجات بأقل تكلفة ممكنة مع إستعمال الكفاءات الضرورية لضمان لنفسها حصة معتبرة في القطاع السوقي (Karjewski et al., 1999).

قدرة التفاوض مع الزبائن :

إن تأثير الزبائن على المنظمة يتمثل في قدرتهم على التفاوض في تلبية الأسعار، ورفع النوعية، وتنويع في الخدمات، الأمر الذي يكون له تأثير على مردودية المنظمة في الحالات التالية :

1. تجمع المشترين في عملية الشراء (توحيد مشترياتهم).
2. أهمية المنتج بالنسبة للمشتريين.
3. توفر الزبائن على المعلومات الكافية.
4. سهولة الحصول على المنتجات المطلوبة وخاصة التي تنسم بالنمطية.

5. إرتباطهم بالمستهلكين مباشرة يجعلهم في مركز قوة (Lindestad et al., 1997).

قدرة تفاوض الموردين:

التأثير الذي يحدثه هؤلاء الموردين على المؤسسات يمكن أن يؤثر على مردوديتهم، وذلك بتحكمهم في أسعار المواد الأولية أو النصف المصنعة وزيادة على ذلك، فرضهم لشروط بيع معينة، أو إمتلاكهم الحق في بعض الأنشطة التسويقية كالتوزيع مثلا إن الموردين تكون لديهم قدرة على التأثير في بعض الحالات التالية:

1. عندما يكون العرض مركز.

2. عدم وجود منتجات إحلالية تنافس المنتجات التي يتعامل بها الموردين.

3. المنتجات التي في حوزة الموردين ضرورية للمنظمة للقيام بمهامها.

إن المؤسسة تكون في وضعية قوية في التفاوض في حالة وجود فائض في المنتوجات والعكس صحيح ونتيجة ذلك، بإمكانها أن تتبنى عدة إستراتيجيات لمواجهة الوضعيات المختلفة ومنها على سبيل المثال:

1. قوة التفاوض مع الموردين.

2. إستراتيجية التنويع وذلك بتنويع مصادر التموين مما يقلل درجة التبعية إتجاه الموردين.

3. إستراتيجية الإندماج العمودي حيث تأخذ وضعية من الأعلى إلى الأسفل فهي تحقق للمؤسسة ميزات مالية، وتقنية، وإستراتيجية متنوعة منها: التقليل من الضغوطات للمتبادلات الوسطية، وإسترجاع الموردين، والتحكم في النوعية، وتقليل من عدد العمليات التقنية، والسيطرة على الحصص السوقية (Peter, 2001).

درجة حدة المنافسة بين المنافسين :

تسعى المؤسسات الموجودة في نفس القطاع أن تحصل على وضعية جيدة تمكنها من تحقيق أهدافها، ولا يتحقق ذلك إلا بالمزاومة في بينها، ويمكن تبيان دور الحكومات الداعم للتنافسية في سياق الهيكل الحديث لنظريات التجارة الخارجية، وخاصة فيما عرف باسم نظرية التجارة الاستراتيجية، والتي في إطارها تتدخل الحكومة لتشجيع مختلف الأنشطة على خلق وفورات خارجية إيجابية، وكذلك جذب الأرباح من الإقتصادات الأجنبية إلى الإقتصاد الوطني، وذلك من خلال تقديم إعانات تنافسية لدعم البحث والتطوير في الصناعة، والحد من دخول الشركات الأجنبية إلى الأسواق المحلية عن طريق تنمية وتطوير القدرات التنافسية للشركات المحلية العمومية والخاصة لعدم تمكين الشركات الأجنبية من الإستحواذ على الأسواق المحلية (عبد الله، 2002) .

محددات التنافسية:

يمكن لمس الدور الحكومي الداعم للتنافسية من خلال ما تطرق إليه مايكل بورتر والذي لذي أستحدث منهج متكامل تضمن العديد من المحددات التي تفسر الميزة التنافسية للصناعة وغيرها من الأنشطة، هذه المحددات تكون إما معوقة أو محفزة للنجاح في المنافسة العالمية، فجزء من هذه العوامل يمكن التحكم فيه، والجزء الأخر يقع خارج بيئة الدولة و يصعب التحكم فيه (صديقي وآخرون، 2007).

وإنطلاقاً من ذلك حدد مايكل بورتر أربع ركائز للنظام التنافسي التي ساهمت في صياغة المناخ الصناعي لأداء الشركات وهي:

أوضاع عوامل الإنتاج ومدى توفرها:

وتتمثل في المدخلات اللازمة في صناعة ما مثل العمالة والأراضي الصالحة للزراعة والموارد الطبيعية والبنية الأساسية ورأس المال.

وتنقسم هذه العوامل إلى:

عوامل أساسية: وهي التي يمكن توارثها مثل الموارد الطبيعية.

عوامل متقدمة: وهي تكتسب من خلال إستثمارات مستمرة في كل من رأس المال البشري والمادي مثل البنية التحتية للإتصالات الحديثة او معهد بحثي جامعي قيادي.

والعوامل التي تحتاجها الصناعة الحديثة لا تتوارث بل تنشأ عن طريق الإبداع (Macintosh et al., 2001).

أوضاع الطلب المحلي:

تقوم بدورها في خلق الميزة التنافسية وأهم سمات الطلب المحلي في هيكله وحجم ونمط النمو ، ويعني ذلك درجة تعقيده وتشعبه وتوقعه للطلب العالمي، حيث أن الطلب المحلي يسبق التوقعات المستقبلية للطلب العالمي، وبالتالي يسهم في إعطاء رؤية للمؤسسات لإستخدامها في إستراتيجياتها الإنتاجية والتسويقية (الحواجرة، 2013).

الصناعات المتصلة والمدعمة:

والتي يتم إنشاؤها عن طريق التكنولوجيات المشتركة وقنوات التوزيع والمهارات والعملاء، وهذه توفر المكونات بطريقة سريعة وكفاءة وإقتصادية، وبالتالي تسهم في رفع مستوى الإبتكار (القحطاني، 2010).

إجراءات تحسين التنافسية:

هنالك سبع نقاط أساسية تركز عليها القدرة التنافسية :

1. الإلتزام بالموصفات الدولية للجودة و تعني الإلتزام بمستوى ثابت من الجودة و ليس التقلبات في نوعية الإنتاج.
2. التطور التكنولوجي ولا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الإنتاج، و الآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة و بسرعة، و لكن تعني في وقتنا الحاضر الوصول إلى آخر مستوى بدءاً من الإنتاج إلى التغليف و التعليب و التخزين و الحفظ و النقل.

3. تطور اليد العاملة و تكوينها حيث إن إستعمال تكنولوجيا حديثة و متطورة و الإلتزام بالمواصفات الدولية للجودة يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق.
4. تكيف نظام التعليم مع إحتياجات السوق بحيث يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة مع إحتياجات سوق العمل و حسب الطلب المستقبلي على العمل و التوجهات التكنولوجية المستقبلية.
5. الإهتمام بالبحث و التطوير والذي يعني تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة و الجامعات من جهة ثانية و مركز الأبحاث من جهة ثالثة، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المؤسسات لا تعمل وفق هدف واحد و لا يوجد تنسيق كامل فيما بينها، و يعتبر العنصر البشري المؤهل له الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية و توليد المعارف العلمية ونقل تلك المعارف و إستغلالها، كما تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية وتوفير العوائد التي تكفل تنميتها وبيئتها بهدف تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية الشاملة.
6. دراسة الأسواق الخارجية حيث أن الأسواق المحلية سوقاً محدودة ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطور وتوازن وأسواق محدودة المخاطر وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن إتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق.
7. تطوير نظام المعلومات أو تقنية المعلومات حيث أن إنتاج المعلومات وتداولها و تخزينها وتوثيقها يعتبر اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الإقتصاد، فالتحسينات الهائلة في تقنية الإتصال هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية في الولايات المتحدة الأمريكية والبلدان الإسكندنافية وهي على قمة الترتيب الآن (القحطاني، 2010).

وعلى هذا الأساس تلعب الحكومة دوراً " فاعل في تهيئة مناخ التنافسية، حيث تسعى المؤسسات على إختلاف أنواعها وأشكالها على تبني الأداء المتميز لتتمكن من التفاعل والتأقلم مع المحيط التنافسي السائد (الساعد وآخرون، 2004).

أبعاد الميزة التنافسية:

1. بعد التكلفة:

إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها، إن الكلفة الأقل هي الهدف العملي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

إن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الإستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائدة في مجال الكلفة، إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

2. بعد الجودة:

إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع إحتياجات الزبائن الذين يرغبون بالمنتجات ذات الجودة التي تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

3. بعد المرونة:

تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الإستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن، إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.

مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

4. بعد التسليم :

إن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض الفترة الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعث التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.

5. بعد الإبداع :

فهو العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد، ويعني نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق، ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة من خلال مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات وسلامة بيئة العمل وتقليل

الحوادث وإيجاد حلول للمشكلات من خلال إكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات وكذلك بتطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.

6. كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال :

تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات، سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة وتحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف وإستخدام الموارد والطاقة إستخدام إقتصادي، إضافة إلي تحقيق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار (عبد الوهاب، 2008).

2-1-3 توجه التكنولوجيا :

يعد توجه التكنولوجيا من أهم العوامل التي تؤثر على بيئة منظمات الأعمال، في ظل بيئة تعمل طبقاً " لنظرية النظام المفتوح، حيث أن المنظمة تؤثر وتتأثر بما حولها من متغيرات تؤدي إلي التطور والبقاء، إذ يتحتم على المنظمة بناءاً" علي التغيرات السريعة في البيئة التكيف والنظر بعين الرصد والمراقبة لبيئتها والذي يمكن أن يوفر لها القدرة على الإستجابة السريعة لتلك المتغيرات الخارجية منها أو الداخلية (الساعد وآخرون، 2004).

تعريف توجه التكنولوجيا :

يعرف بأنه العملية التي تؤدي إلى إنتقال المنظمة من حالتها الحالية للحوسبة، وعرف من قبل على أنه حالة مستقبلية من أجل زيادة الفاعلية للإستجابة كنتيجة طبيعية للضغوط البيئية الداخلية والخارجية لتمكين المنظمات على التكيف والإستجابة، إذ تعد محاولة المنظمات إحداث التغيير لإيجاد نوع من التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط (Malhotra et al., 2000).

وأن توجه التكنولوجيا هو المجموع الكلي للمعرفة المكتسبة والخبرة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات وضمن نطاق إجتماعي وإقتصادي معين بقصد إشباع حاجات المجتمع من السلع والخدمات كما" ونوعا" (زحلان، 2000).

كما إن الكثير من الباحثين يرون بان توجه التكنولوجيا هو وجه آخر في الحاسبات الإلكترونية وأجهزة الإتصال الملحقة بها أعتبرت تطورا" جديدا" للتعامل مع المعلومات يخترق الحواجز الزمانية والمكانية واللغوية للمنظمة ويمدها بما تحتاج إليه من معلومات ومعرفة بدءا" بالعامل البسيط و إنتهاءا" بالمدير في أعلى مستوى إداري أو فني (السلمي، 2011).

كما يعرف بأنه ذلك الإطار الذي يحوي علوم الحاسوب في نظم المعلومات والشبكات والإتصالات وتطبيقاتها في مختلف مجالات العمل الإنساني للمنظمة (الطعامنة وآخرون، 2004).

وهناك من أشار إلى أن توجه التكنولوجيا هو تلك التقنية الأساسية المستخدمة في نظم المعلومات الحديثة المبنية على الحاسوب وتطبيقاتها بالنسبة للمستفيد من النظام وتتضمن الأجهزة وشبكات الاتصالات وقواعد البيانات والبرامج اللازمة (خشبة وآخرون، 1992).

ويشير آخرون إلى أن توجه التكنولوجيا هو توليفة المكونات المادية للحاسوب والبرمجيات وشبكات المعلومات والإتصالات والمعرفة الفنية والموارد البشرية (Lindestad et al., 1997).

مفهوم توجه التكنولوجيا :

إرتبط مفهوم توجه التكنولوجيا بمهمة جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها وتحديثها وإسترجاعها، إلا إن الباحثين المختصين في هذا المجال إختلفوا في تحديد مفهومها، إذ وصفها بعضهم بأنها مرادفة لنظام المعلومات الإدارية (الصباح وآخرون، 1996).

إن مفهوم توجه التكنولوجيا يعد من المفاهيم الحديثة نسبيا"، وعليه يمكن توضيح مفهومه بشكل أكثر تفصيلا" من خلال تناول مكوناتها وعناصرها بوصفها مجموعة

من الأجهزة والمعدات والبرمجيات والتطبيقات والتي يمكن بواسطتها جمع البيانات ونقلها وتجهيز المعلومات و تخزينها وإسترجاعها عند الضرورة لغرض إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب (Best, 1997).

حيث أن توجه التكنولوجيا يمكن ملاحظته من خلال سعي المنظمة إلى إستبدال كائن ومعدات قديمة بأخرى جديدة بما يتطلب أساليب وعمليات جديدة و بأنه التغييرات في التكنولوجيا المتعلقة بالأجهزة والمعدات والأساليب أو الانظمة (Delong et al., 2004).

من جهة أخرى فان الإهتمام بتوجه التكنولوجيا يقتضي توضيح مفهومين رئيسيين هما إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، حيث تتعلق إدارة المعلومات بالوثائق والرسائل والرسومات والتصاميم لمساعدة الحاسوب و الجداول الإلكترونية وتنظيم المعلومات بشكل يسهل عملية تحديثها وإسترجاعها أو حذفها وهي تعني ضمان إنتقال المعلومات وتخزينها والحفاظ عليها على نحو تحقيق الفوائد المرجوة منها بهدف تدعيم إتخاذ القرار أو حل مشاكل معينة، في حين تعرف إدارة المعرفة بأنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة وإختيارها وتنظيمها وإسترجاعها ونشرها وأخيرا تمويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية أو الفنية المختلفة وللتخطيط الإستراتيجي (السندي، 2000).

مفهوم توجه التكنولوجيا يركز على ثلاثة محاور (قنديلجي، 2005) :

المحور الأول :

ركز على الآلات والأدوات والمواد المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات.

المحور الثاني :

أكدت على المعرفة الكلية بالإجراءات والأساليب والطرق المستخدمة في عملية الإنتاج.

المحور الثالث :

ركز على العلاقة بين الإنسان والآلة.

أهمية توجه التكنولوجيا :

تأتي أهمية توجه التكنولوجيا بسبب الحاجة إلى تحسن الإنتاج من حيث الحجم والنوعية وللحفاظ على الموقع التنافسي فضلا عن تأثيره في الروح المعنوية للعاملين أن عوامل المنافسة والإبداع في إي صناعة كثيرا " ما تحتاج إلى التوجه لتقديم معدات وأدوات لذا فان أهمية توجه التكنولوجيا يقاس بمدى ما تحرز في مجال إستعمال العلم والتكنولوجيا وقد أثبتت دراسات أجريت في البلدان الصناعية المتقدمة أنه من 60%-80% من التحسن في مستوى معيشة الإنسان يعزى إلى التقدم التكنولوجي (قنديلجي، 2005).

كذلك تظهر أهمية توجه التكنولوجيا بدرجة كبيرة كنتيجة للتطورات التي حدثت في العالم والتي تنتم أغلبها بالإعتماد على توجه التكنولوجيا أو قدرته على الارتباط بهذه الإدارة التي من المتوقع أن تصبح اللغة المشتركة بين القطاعات كافة الصناعية والخدمية والاجتماعية والحكومية ويحل توجه التكنولوجيا اليوم محل الإنسان في كثير من القطاعات فقد حلت محل الكثير من المدراء في البنوك أو الموظفين، مهنيا" التي أثبتت مهارة في إدارة الآلات والإنتاج بمستويات عالية من الجودة (Karjewski et al., 1999).

تمت الاستفادة من توجه التكنولوجيا في أواخر القرن العشرين من خلال تطوير عدد كبير من البرمجيات والتطبيقات في مجال الإحصاء، الإدارة، المحاسبة وتتعدى ذلك لتشمل مجالات التخطيط والإنتاج والتصميم والمشتريات مما أدى إلى تحسين ملحوظ في إدارة المنظمات من خلال توفير طرق جديدة للتعامل والتفاعل الإلكتروني (Denton, 1994).

ومن جهة أخرى يتيح توجه التكنولوجيا للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات عبر الحدود سواء كانت هذه الحدود داخل الدائرة الموحدة أو خارجها بالسرعة والكلفة

والدقة متجاوزة كل القيود والحدود التي تعترض الطريقة التقليدية في الإتصالات إذ أن توجه التكنولوجيا عزز من القدرات الإستراتيجية لنظم الإتصالات فضلا عن تحقيق عدد من الفوائد أهمها ما يأتي (كابلان وآخرون، 2001) .

الفوائد الملموسة لتوجه التكنولوجيا :

وتشمل توفير الوقت والعمالة في الغالب تكون هذه الفوائد واضحة ومرئية ويمكن قياسها.

ومنها :

1. زيادة المخرجات كنتيجة لزيادة طاقة العمل.
2. تقليل الحاجة إلى السفر.
3. تقليل الحاجة إلى المقابلات لإستخدام المؤتمرات البعيدة والبريد الإلكتروني.
4. تقليل عدد المكالمات التلفونية لإستخدام البريد الإلكتروني في الاتصالات الداخلية.
5. حذف الأعمال الروتينية وذلك يتوفر الوقت للزبون في أداء الأنشطة التي لا تساهم في زيادة الإنتاجية مثل البحث في الملفات التقليدية .
6. توفير العمالة كنتيجة لإستخدام النظم الآلية أو حذف بعض الإجراءات أو خطوات منها.
7. تقليل لوسائط نقل المعلومات (كتحويل المعلومات من شكل معين إلى آخر).

الفوائد غير الملموسة لتوجه التكنولوجيا:

وهي توفير الوقت والعمالة أيضا ولكنها ذات تأثير محدود على كل منها وإن كانت أكثر صعوبة لعدم وضوحها وصعوبة قياسها ومنها :

1. الرقابة الأفضل على الأعمال والوقت.
2. تقليل الإعتماد على الوحدات الأخرى بالمنظمة بالمعالجة المركزية للمعلومات.
3. تبسيط الإجراءات وتقليل النماذج اللازمة لتيسير وتدفق العمل في المنظمة.
4. التحسين المستمر في أوضاع ومعنويات العاملين وزيادة درجة الرضا عن العمل و تنمية الوعي الوظيفي.
6. تقليل الإعتماد على التفاعل المألوف ومتكرر الحوادث بين الأفراد لضمان تحقيق الإدارة الفاعلة .
7. رفع مستوى أداء الخدمات ومن ثم زيادة درجة الإنتاج والرضا للزبائن (Denton, 1994).

ويكون توجه التكنولوجيا ذا قيمة إستراتيجية عبر مساهمته في إدخال تحسينات جذرية على سير أعمال المنظمة بشكل يزيد من كفاءة العمليات التشغيلية والتسويقية والإدارية وبما ينعكس بشكل ايجابي على تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وتطوير منتجات مبتكرة ومتطورة لأسواق جديدة فضلا" عن القدرة في إدخال تحسينات كبيرة على التصميم والهندسة والإنتاج وإدارة موارد المنظمة بشكل تام (Slack et al., 1998).

أسباب إحداث توجه التكنولوجيا :

هنالك عدة أسباب لإحداث توجه التكنولوجيا منها:

1. زيادة الطاقة المقررة لمقابلة الطلب.
2. تقليل الكلفة من خلال التكنولوجيا العالية أي صنع المنتجات بوقت تشغيل أقل.
3. تحسن جودة المنتج أو الخدمة ومن ثم زيادة حجم المبيعات.
4. تمييز المنتج عن المنتجات المنافسة.

5. تحقيق المرونة من خلال زيادة تنوع المنتجات وزيادة الحصة السوقية في البيئة التنافسية فضلا" عن ذلك تقديم منتجات بدورة حياة إنتاجية قصيرة (Jennex et al., 2004).

مراحل توجه التكنولوجيا في المنظمة هي:

1. مرحلة إذابة الجليد:

تبدأ بإقناع العاملين في المنظمة بقبول عملية التوجه والتغيير وإظهار الإستعداد لديهم لدعمه من خلال تعزيز إدراكهم بأن الإستراتيجية الحالية لم تعد ملائمة وتتسبب في تدهور الأداء، وتتمثل هذه المرحلة بإضعاف القيم والاتجاهات وأنماط السلوك القديمة لأنها لم تعد فاعلة أو مناسبة للمواقف الجديدة.

2. مرحلة القيام بالتوجه والتغيير المطلوبين :

يتم تعديل وتغيير فعلي في كل من الواجبات، والمهام الهيكل التنظيمي، والتقنيات لتحسين الأداء والإنتاجية وذلك بإختيار الأسلوب المناسب والملائم للوضع الحالي.

3. مرحلة إعادة التجديد:

المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها والإستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة حوافز مناسبة لهم وتشجيع الإقتراحات الخاصة بتطوير العمل هذا كله يساعد في تثبيت التغيرات في القيم والاتجاهات (Jennifer et al., 2000).

4. الإبداع التكنولوجي:

لا يمكن حل مشكلة التقدم التكنولوجي بشكل جذري في البلدان التي ما زالت تشكو من التراجع التنموي من خلال جلب التقنيات الأجنبية أو إدخال العلوم التطبيقية الجاهزة على عجل بل يتحقق من خلال عملية الإبداع والدعم (البحيصي، 2006).

والتكنولوجيا هي التطبيق المنظم للمعرفة، والعلوم الأخرى المنظمة، في مجال معين أو التطبيق العلمي التي تتعلق بالعلوم الطبيعية بهدف الحصول على نتائج علمية محددة، بمعنى أنها الجانب التطبيقي للمعرفة والنظريات العلمية لتحقيق أهداف محددة (السياني، 2002).

من خلال هذا العرض يمكننا تعريف التكنولوجيا على أنها :

جهد إنساني و طريقة للتفكير في إستخدام المعلومات والمهارات والخبرات و العناصر البشرية وغير البشرية المتاحة في مجال معين وتطبيقها في إكتشاف وسائل تكنولوجية لحل مشكلات الإنسان وإشباع حاجاته وزيادة قدراته (المعاصيدي وآخرون، 2001).

المفاهيم المختلفة للتكنولوجيا :

يعتبر لفظ التكنولوجيا من أكثر الألفاظ تداولاً في عصرنا الحالي، غير أنه بقدر ما يزداد شيوع إستخدامه، يزداد الغموض واللبس فيه، فموضوع التكنولوجيا لا يزال يطرح تساؤلات عديدة بشأن تحديد مفهوم دقيق لها من طرف علماء الإقتصاد وعليه تعددت الرؤى وإختلفت المفاهيم حولها نذكر منها (صديقي وآخرون، 2007):

1. هي الأدوات أو الوسائل التي تستخدم لأغراض علمية تطبيقية والتي يستعين بها الإنسان في عمله لإكمال قواه وقدراته، وتلبية تلك الحاجات التي تظهر في إطار ظروفه الإجتماعية وكذا التاريخية.

2. هي حصيلة التفاعل المستمر بين الإنسان والطبيعة، تلك الحصيلة التي تزيد من كفاءة هذا التفاعل بهدف زيادة الإنتاج أو تحسين نوعه أو تقليل الجهد المبذول.

3. هي التطبيق العلمي للإكتشافات والإختراعات العلمية المختلفة التي يتم التوصل إليها من خلال البحث العلمي، ومن الوجهة الإقتصادية فإن مفهوم التكنولوجيا هو عبارة عن تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة فيها بما يحقق خفض تكاليف الإنتاج أو تطوير الأسلوب.

4. هي مجمل المعارف العلمية المستخدمة في المجال الصناعي، خاصة المكرسة لدراسة وتحقيق وإنتاج وتسويق السلع والخدمات السلعية لإستبدال العمل اليدوي بآلات حديثة ومتطورة.

5. هي عملية أو مجموعة من العمليات تسمح من خلال طريقة واضحة للبحث العلمي، تحسين التقنيات الأساسية وتطبيق المعارف العلمية من أجل تطوير الإنتاج الصناعي.

طرق نقل التكنولوجيا:

بالنظر للعلاقات القائمة بين عارضي وطالبي التكنولوجيا نجد أن نقل التكنولوجيا يتم عبر نوعين أساسيين هما :

1. الإستثمار المباشر كطريقة لنقل التكنولوجيا :

شهدت الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية حتى الستينات إزدهار نظرية النمو، عن طريق إمداد الدول المتخلفة صناعياً برؤوس الأموال وكذلك إزدهار النظرية القانونية للإستثمار المباشر الأجنبي فيها، وذلك بغرض الحصول على المواد الأولية وتبادل المنتجات وعلى عكس ذلك فلقد طرحت فترة السبعينات مسألة السيطرة الإقتصادية في البلدان المتخلفة صناعية بطريقة أكثر حدة حيث تواجه فيها الشركات المتعددة الجنسيات صعوبات تدفعها إلى تغيير موقفها بصدد الإستثمارات المباشرة وتفضل في بعض الأحيان سياسة التعامل وإقامة المشروعات المشتركة.

2. الطرق التعاقدية لنقل التكنولوجيا :

وفق هذه الطريقة النقل التكنولوجي ليس مجرد نقل للأجهزة أو الآلات والمعدات بل نقل المعرفة أيضاً والطرق العلمية للإنتاج، كما أن عقد الترخيص الصناعي هو عقد رضائي بين طرفيه المرخص، والمرخص له، وقد يشمل هذا العقد حقاً أو أكثر من حقوق الملكية الصناعية يمنحه الطرف الأول للطرف الثاني.

من الناحية العلمية فإن الإنتقال من مرحلة إكتساب التكنولوجيا عن طريق عمليات مستقلة إلى إكتساب التكنولوجيا المدرجة في التصرف الخاص بالإستثمار سوف يتم في مرحلتين متميزتين :

1. تعقد مسؤولية موردي التكنولوجيا على إقامة مجتمع جاهز للتشغيل وصالح لتحقيق النتائج المتفق عليها وهذه العملية يعبر عنها بعقد تسليم المفتاح في اليد، ويتطلب أن يكون المكتسب قادرا" على تنسيق العديد من الأنشطة التي تدخل في إنجاز المجمع الصناعي.

2. تمتد الإلتزامات المنبثقة من عقد تسليم المفتاح باليد مع الإبقاء على مسؤولية مورد التكنولوجيا خلال الفترة اللازمة للسيطرة الصناعية المستقلة للمنشأة بواسطة المستخدمين المحليين، وهذه العملية يعبر عنها بعقد المنتج باليد؛ والهدف من هذا العقد هو تأكد المكتسب بأن المنشأة الصناعية تحقق الإيراد المرجو منها وذلك عن طريق استخدام العمالة المحلية.

أشكال حصول المؤسسة على التكنولوجيا:

حتى تبقى المؤسسة دائما في صورتها الإيجابية وللمحافظة على سمعتها في السوق وتفاديا" لعدم الإستمرارية، فإن المؤسسة تتخذ سياسة فعالة لحيازة التكنولوجيات الجديدة والإبداعات التكنولوجية التي تضمن إستمراريتها وبقائها وذلك من خلال :

1. الإدماج الداخلي لوظيفة البحث والتطوير :

كوسيلة للحصول على التكنولوجيا وكمصدر لترقية الإبداع التكنولوجي وتحقيق منتجات جديدة.

2. عقود التعاون :

نظرا" للتكاليف الباهظة للبحث والتطوير و لتعدد التكنولوجيات التي يجب إستعمالها في المنتجات وطرائق الإنتاج الصناعي، كل هذه الظروف دفعت المؤسسات للتعاون فيما بينها لإيجاد أشكال جديدة للتكنولوجيات، ويتم ذلك بعقد إتفاق تعاون يقضي إقتسام التكاليف والأخطار والعمل على البحث المشترك لتطوير التكنولوجيات.

والذي نتج عن هذه التعاقدات النتائج التالية:

1. الإسراع من إمكانية تبني وتقبل وإستيعاب التكنولوجيات الجديدة ويجعل تحقيقها وتطبيقها عمليا" أكثر سهولة مما لو كانت الجهود المبذولة في هذا الصدد فردية.

2. يؤدي إلى تركيز الجهود المتعلقة بالبحث والتطوير، وتوجيهها لتحقيق أعلى الفوائد.

3. يوسع ويعمم قواعد فهم التكنولوجيا وإنتشار الخبرة.

4. يؤدي إلى تعزيز شامل للجدارة والكفاية العلمية والتكنولوجية، ويشجع التعاون في الحقول الأخرى ذات العلاقة بها.

3. شراء التراخيص:

يعتبر شراء أو إستعمال التراخيص الطريق المباشر والأسرع للحصول على التكنولوجية لإقتحام أسواق جديدة وتوسيع قائمة المنتجات وهذه طريقة أقل خطورة وأقل تكلفة ويكون ذلك مفضلا" لدى المؤسسات التي لا تتوفر على موارد مالية كافية لإدماج وظيفة البحث والتطوير داخليا".

4. شراء مؤسسات أخرى :

تلجأ إليه المؤسسات أيضا" من أجل الحصول على التكنولوجيا إلى شراء مؤسسات أخرى، وتعتبر هذه الطريقة أيضا" سريعة لكسب الوقت ولإكتساب التكنولوجيا.

5. إعتداد البحث والتطوير الخارجي :

فقد تفضل المؤسسة الحصول على التكنولوجيا بتكليف مؤسسات خاصة أو عمومية للبحث والتطوير، كأن تكلف مكاتب دراسات، مراكز بحث عمومية أو

خاصة، مكاتب الإستشارات التقنية والجامعات لتبني مشاريع بحث تكنولوجياي
يخص المؤسسة (Brien et al., 2002).

آثار التكنولوجيا في المؤسسة الصناعية :

يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الإعتبار ما يسمى بالإستثمار التكنولوجي وهذا
وقف للإجراءات التالية:

1. توزيع الإستثمار التكنولوجي:

يجب الإشارة والتركيز على أن العائد أو المردود المتأتي من أي إستثمار
تكنولوجي يتبع نفس ميل تطور التكنولوجيا المعنية، ويتبع هذا العائد قانون الغلة
المتناقصة، حيث تكون مرحلة الإنطلاق ذات تكاليف جد مرتفعة، لأن هذه
التكنولوجيا حديثة الولادة، وما زالت محلا" للتجربة وتحتاج إلى تكاليف لإدخالها
إلى الميادين العلمية وإظهارها في السوق، ثم تأتي مرحلة النمو، وفيها تكون
التكاليف أقل إرتفاعا" حيث عادة تقتصر على تكاليف الدعاية والإعلان للتعريف
أكثر بالتكنولوجيا، هنا يعرف العائد نموءا" قوي، فالتكنولوجيا قد وضعت محل
التطبيق وبدخول مرحلة النضج، يبدأ العائد في التناقص، فالمنافسة تشتد وحظوظ
المؤسسة تتناقص في المحافظة على أكبر حصة في السوق وبذلك تعرف الأرباح
تراجعا" وتدخل المؤسسة في هذه المرحلة مرحلة التخلي عن هذه التكنولوجيا،
ويطرح إذن مشكل إعادة الإستثمار في تكنولوجيا جديدة.

2. الوقت الذي تبدأ فيه التكنولوجيا:

إن أي تهاون في الحساب الدقيق للوقت الذي تبدأ فيه التكنولوجيا بالتراجع، وعدم
الإنطلاق مبكرا" في البحث عن تكنولوجيا جديدة، قد يتسبب في تأخير دخول
التكنولوجيا البديلة للمؤسسة إلى السوق ويعد السبب الرئيسي لذلك هو أن
المؤسسة تستمر في الإستثمار التكنولوجي للتكنولوجيا القديمة ولا تتحضر جيدا
للإنطلاق في إستثمار تكنولوجياي جديد في الوقت المناسب ويكون لهذا الإنقطاع

بين ظهور التكنولوجيا الجديدة وتراجع القديمة، أثر مزدوج على المؤسسة فقد يؤدي هذا إلى أن المنافسين يستغلون الفرصة ويستفيدون من الفارق الزمني للظهور بالتكنولوجيا المنافسة البديلة، وغياب المؤسسة على السوق لفترة يكون ثاني آثاره وهذا له تأثير سلبي على الصورة الإيجابية لها في السوق الذي تنشط فيه والشكلين يضمن ما سبق (Karjewski et al., 1999).
عند تبني توجه التكنولوجيا من قبل المنظمة لا بد من توفر الآتي:

1. المستلزمات المادية:

ويقصد بها الأجهزة والمعدات وتسمى أيضا " بالتجهيزات وتشمل الحواسيب الإلكترونية والأجزاء المادية وأجهزة الفاكس والتلكس والتي هي بتماس مباشر مع البيانات وتحديث ومراجعة المعلومات المخزونة ومعالجتها وإسترجاعها وقد تتكون هذه الأجهزة من عناصر يتم إختيارها وفق ما تتطلب الحاجة داخل الشركة وخارجها وما هو متوفر من التكاليف، وعادة ما تواجه الشركات تحديات كثيرة في تحديد نوع الأجهزة والمعدات المؤلفة لتوجه التكنولوجيا إذ عادة ما تكون عالية التكاليف مقارنة مع البرمجيات وغيرها مما يفرض على الإدارة دراسة شاملة لإختيار نوع هذه الأجهزة ما يعيق أهدافها في أداء وظائفها.

2. التطبيقات :

وتمثل الجانب العملي لتوجه التكنولوجيا من خلال مساهمتها في حل المشاكل التي تواجه إدارة الشركة وهي تستخدم تقنيات عديدة إضافة إلى الحواسيب لغرض خزن وجمع ومعالجة ونشر المعلومات التي حققت مساهمة فاعلة في أداء الوظائف الإدارية من حيث الخزن الهائل للمعلومات ومعالجتها من جهة وفي الإتصالات الإلكترونية وإدارة الملفات وحل مشاكل الطباعة التقليدية من جهة أخرى.

3. البرمجيات :

تعتبر البرمجيات الوسيلة التي تستخدمها الأجهزة والمعدات في أداء عملها، وهي مجموعة من الإيعازات تنفذ في وحدة المعالجة المركزية للبيانات بالطريقة التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة، وبطبيعة الحال تحتاج البرمجيات إلى قدرات فنية مؤهلة للعمل وتصميم الأنظمة وبرمجتها.

وقد أثر التقدم التقني علي إنتاج برمجيات كثيرة وفي مجالات مختلفة إرتبط إرتباطاً " قويا" بنوع النشاط الذي تلازمه، وعلى الرغم من تنوع البرمجيات بشكل كبير إلا أن هناك تطبيقات متعددة يمكن من خلالها تحديد أنواع كثيرة من البرمجيات، وأن التطبيق الأكثر شمولاً هو الذي يشطر البرمجيات إلى نوعين رئيسيين هما برامج التشغيل والإدارة والبرامج الخدمية والإنتاجية.

4. الموارد البشرية :

وتتمثل بأنواع القوى العاملة في توجه التكنولوجيا بدءاً من المدراء ومروراً" بالعاملين المتخصصين في تنفيذ عمليات جمع البيانات وتحليلها ومصممي البرامج ومشغلي الأجهزة والمعدات وإنهاء" بعمال الصيانة سواء ما يتعلق منها بصيانة البرامج أم صيانة الأجهزة، إذ تعتمد توجه التكنولوجيا بشكل كبير على الفكر البشري مما يكسبها أهمية كبرى في تنمية الموارد البشرية وبناء ما يسمى برأس المال الفكري القابل للتكيف إلى ما لانهاية مع الظروف والتقانات المتغيرة.

وتزداد أهمية الموارد البشرية بإزدياد المعلومات المتوفرة لدى المنظمة في إتخاذ قرار ما، مما يتطلب منها الإهتمام بجانب مهم وكبير في كيفية تحويل هذه المعلومات الهائلة إلى معرفة وتحديد أماكن الإستفادة منها وتوقيتها، وهذا بدوره يتطلب أنظمة وتقانة معلومات متقدمة للأقسام والشعب كافة المكونة للمنظمة بشكل يسمح لها بالترابط المنطقي الذي يقود إلى تكامل المنظمة كأنه نشاط واحد يؤديه فرد واحد.

5. الإتصالات :

هي العملية التي تهتم بنقل وتبادل الأفكار والمشاعر بين أطراف عملية الاتصال مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها أو بوصفها العملية التي يحاول من خلالها الأفراد بناء معانٍ مشتركة عن طريق الرسائل الرمزية.

ومن أهداف تطبيق نظام الإتصالات الحديثة في المنظمة تسهيل تدفق البيانات في قنواتها المختلفة على النحو الذي يسمح بوصولها إلى محلات معالجتها في الكم والوقت والنوع والدقة المناسبة، كما يهدف إلى تسهيل تدفق المعلومات من المحلات التي تتوافر فيها إلى مختلف مواضع صنع القرارات التي تحتاجها لإغراض صنع مختلف القرارات التخطيطية والتنظيمية والقيادية والرقابية، كما تهدف إلى تحقيق التماسك والترابط وذلك على المستويين الداخلي أو الخارجي، وأيضاً "تخفيف حدة الصراعات سواء ما يتعلق منها بالصراع على مستوى المنظمة أم ما يتعلق منها بصراع المنظمة ضمن البيئة مع المنظمات الأخرى (صديقي وآخرون، 2007).

وتزداد الحاجة إلى الإعتماد على الإتصالات في المنظمة في مجال تناقل وتبادل المعلومات والبيانات بين الدوائر والأقسام المكونة لأية منظمة أو بيئتها وبين محيطها الخارجي والممثل بالبيئة التي في ظلها هذه المنظمات والتي أخذت تنتسم بالعالمية مما أظهرت حاجة كبيرة إلى السرعة إذ بدأت الشبكات بالظهور بدءاً بالشبكات الداخلية والشبكات الواسعة وانتهاءً بالشبكات العالمية (Marquardt et al., 2002).

2-1-4 توجه التعلم التنظيمي :

تعريف توجه التعلم التنظيمي:

إن المتتبع لمسيرة الفكر التنظيمي عبر مراحلها المتلاحقة منذ إنطلاقته الفعلية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وتطور موقع ومكانة الإنسان في ذلك الزخم الهائل من الأفكار والنظريات، يلاحظ تتابع عدد من الفقرات التي مست المسلمات والتصورات علي وجه العموم، فقد تطورت عبر المدرسة الكلاسيكية صاحبة التصور الآلي، ومدرسة العلاقات الإنسانية صاحبة التصور الإنساني، إلي النظريات الحديثة صاحبة التصور الحالي والذي يغلب عليه الطابع العقلي والمعرفي.

لكن مع التعلم التنظيمي فإن إنتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي ومن النقل الآلي إلى التفاعل الانساني ومن البرنامج المحدد إلى النشاط الإجتماعي وهذا كله يعطي للتعلم السمة الحيوية من أجل بناء القدرة ولعل هذا ما يؤكد هنري سينج، الذي يعود إليه الفضل في إثارة الإهتمام بالتعلم التنظيمي في كتابه (The fifth discipline) حين يرى أنه من خلال التعلم لا يتم إكتساب المعلومات الجديدة و إنما هو توسيع للقدرة لإنجاز الأهداف (نجم، 2008)، و قد عرفه على أنه الطريقة التي تبني وتدرك بها المنظمة المعرفة والنمطية التي تتعلق بالأنشطة التي تمارسها وفق ثقافتها، ومن ثم العمل على ضبط وتنمية كفاءتها بتحسين وإستخدام المقدرات و المهارات العالية لقوى العمل المتوافرة لديها.

أما سنج، فقد نظر إلى التعلم التنظيمي على أنه التحول في التفكير من النظر إلى أنفسنا بإعتبارنا منفصلين عن العالم إلى كوننا متصلين بهذا العالم، ومن النظر إلى المشكلات بإعتبارها ناجمة عن تصرفات شخص آخر أو بسبب حدوث ظرف خارجي إلى النظر إليها بإعتبارها ناجمة عن تصرفاتنا الذاتية.

وبناءً على ذلك فإن التعلم التنظيمي في رأيه هو الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات بإستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه وكيف أن بإستطاعتهم تغيير ذلك الواقع (الأمين، 2006).

فضلاً عن ذلك عرف التعلم التنظيمي علي أنه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها، والتعلم التنظيمي يشير إلى العملية التي يقوم من خلالها الأفراد والمنظمة ككل على تطوير وإستخدام الأصول المعرفية علي أنها عملية تعليم وتعلم في الوقت نفسه ذلك لأن عملية التعلم التنظيمي تحاول أن تصنع الأفراد العاملين و المعرفة في مركز المنظمة (يس، 2007).

يستطيع التعلم التنظيمي تسجيل و توثيق المعرفة المكتسبة من خلال التجربة في الأجل القصير، بما يجعل هذه المعرفة متاحة للآخرين عندما تكون المعرفة مرتبطة بعمل الأفراد العاملين في المنظمة في الأجل البعيد، وهذا يتطلب توفر شروط جوهرية للتعلم التنظيمي تقف في مقدمتها إستقطاب المعرفة التنظيمية، تطوير ثقافة التعلم، تحديث الذاكرة التنظيمية و المشاركة بالمعرفة الموجودة في ذاكرة المنظمة وحسب الطلب وذلك من خلال وسائل البحث و التطوير، التدريب و أدوات دعم الأداء (يس، 2007).

وهو أيضا " عملية إستثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لآخر للإستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها (العصيمي، 2007).

ويتم تصور توجه التعلم من خلال أبعاد الرؤية المشتركة، وإلتزام الإنفتاح الذهني وتبني توجه التعلم يبني على مقياس ومدى ثابت يتعلق بإشراك الشركات في أنواع مختلفة من التعلم، مثل التعلم على التكيف، والذي يسفر عن سلوكيات جديدة وخلق قيم، حيث أن التعلم التنظيمي هو نتيجة التجريب و التعلم من التجارب السابقة وتبادل المعارف (Hakala, 2010).

أما سينج فيري أن عملية التعلم التنظيمي هي الإختبار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلي معرفة تستطيع المنظمة الحصول وتوظيفها لأغراضها الرئيسية (الأحمد، 2010).

أهمية توجه التعلم التنظيمي :

تتضح أهمية توجه التعلم التنظيمي بإعتباره وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد في الحصول علي المكافآت أو المكانة أو السلطة والقوة، حيث يعد التعلم بالنسبة للمنظمة الأداة الفعالة لإدارة التغيير.

كما أن التعلم بالنسبة للمنظمة يعد المتغير الحرج في قدرتها علي التعامل الناجح مع التغير المستمر في بيئتها، وأهميته البالغة في صنع القرار بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول والحصول علي المعلومات والمعرفة وإستيعابها ومعالجتها وتجاوز الأفكار القديمة وإستبدالها بأخري جديدة والإستماع إلي الآخريين والإهتمام بأرائهم، كما أن التعلم التنظيمي هو الوسيلة للتحسين المستمر للكفاءة والجودة والإبداع والإستجابة للزبون والحصول علي الميزة التنافسية المستدامة (الحدراوي وآخرون، 2013).

خصائص توجه التعلم التنظيمي :

1. التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط وثقافة المنظمة ولا يعتبرها الأفراد شيئاً "مضافاً" إلي أعمالهم اليومية.
 2. يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصراً "أساسياً" في عملية التعلم.
 3. التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والخبرة وحدها التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها.
 4. التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في إكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلي هذه المعلومات وتنقيحها للإستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية.
 5. لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي أن تتحقق النتائج المرجوة منها دون مساعدة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخريين.
- توجه التعلم داخل المنظمة يستلزم تحليل ما يلي :

1. الهياكل الداخلية للمنظمة :

- ويقصد بها أهداف وتغيرات سلوك المنظمة، حيث وأنه في محيط غير مستقر فإن قدرات المنظمة علي التأقلم متعلقة بهياكلها الداخلية.
2. البعد الإستراتيجي للمنظمة :

حيث يعتبر الإبداع التكنولوجي المحرك الرئيسي لتنافسية المؤسسة، إن دور المنظمة في تطوير الأفراد العاملين فيها كان يركز في البدء على التدريب لهذا كانت البرامج التدريبية تنصب على إكتساب المهارات و تطبيق أدلة العمل في الورش أو مكاتب العمل لهذا كان التدريب هو الشكل الأول لمساهمة المنظمة في تطوير العاملين. ثم كان التعليم هو الشكل الثاني اللاحق حيث بدأت المؤسسات تمنح العاملين فيها فرص التعليم أو المساعدة و إن كانت المؤسسات تتجاوز ذلك بإستخدام الخريجين لتلبية حاجاتها من الأفراد المؤهلين تأهيلاً "عالياً" (لحدراوي وآخرون، 2013).

إذاً نلاحظ أن التدريب أولاً ثم التعليم ثانياً كانا يمثلان شكلين رسميين في تطوير العاملين و أزاءهما و منذ البدء كان هناك الشكل الثالث و الأكثر أهمية و جدوى و هو التعلم و لكن ما الذي يميز التعلم عن التدريب و التعليم.

1. التدريب :

سواء ذلك الذي يتم خارج العمل في مراكز تدريبية أو داخل الشركة في موقع العمل يحمل بعداً "الياً" في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج أو مع الوثيقة من أجل المعالجة و إكتساب مهارة.

2. التعليم :

يتم بالنمط المدرسي لتلقين و إكتساب المعلومات بإكتساب معارف عامة عبر قراءة مقرر دراسي.

وفي كلتا الحالتين ثمة حالة ساكنة مثل الصيغ و الأساليب يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية و إتصال أحادي الإتجاه غالباً.

أنماط التعلم التنظيمي :

تصنيف طوماس كولن في كتابه بنية الثورات العلمية (نجم، 2007):

و يميز فيه بين التعلم الإعتيادي و التعلم العالي الإستثنائي وتعريفهما كالآتي :

1. التعلم الإعتيادي (Normal Learning) هو الذي يسود في فترات الإستقرار التنظيمي ويدعم هذا الإستقرار.
2. التعلم العالي الإستثنائي (High learning) يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والإبتكارات الجذرية في الشركة.
3. التعلم العالي هو بمثابة التعلم الخلاق الذي يميز الأفراد في الظروف الجيدة التي يخلقها التغيير.

تصنيف بيتر سنج ويصنف فيه التعلم الى نوعين:

التعلم التكيفي (Adaptive learning) :

وهو التعلم الذي يتم بالإستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو الشركات وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الإستنساخ أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارستهم الأفضل أو منتجاتهم او خدماتهم وكما يرى سينج فان زيادة القدرة التكيفية هي مجرد خطوة أولى في التحرك نحو منظمة التعلم.

التعلم التوليدي (Generative learning) :

وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم، فإذا كان التعلم الكيفي يقوم على التقليد أو الإستنساخ فإن التعلم التوليدي يقوم على الإبداع لأنه يتطلب الأفكار الجديدة في النظر إلى الشركة وكذلك الطرق الجديدة في النظر إلى البيئة التي تعمل فيها وهذا يعني أن التعلم الكيفي يسعى الى تكييف قدرة المؤسسة في حين أن التوليدي يوجه هذه القدرات نحو الفرص المتاحة في البيئة.

نجد أن للتعلم التنظيمي ثلاثة أنماط رئيسية :

وهي علي حسب تصنيف سارجريس و شون; بإعتبارهما أول من تناول مفهوم التعلم التنظيمي (الأمين، 2007).

1. التعلم أحادي الحلقة :

تتعلم المنظمة عندما تكتشف الأخطاء ويتم تصحيح مسارها من غير المساس بسياساتها وهذا النمط يضيف قاعدة معرفية جديدة إلى أنشطة المنظمة من أجل تقوية إختصاصها وزيادة كفاءتها وكفائتها ولا يطالب بتغيير السياسات المرسومة والأهداف القائمة و إنما يساهم في عملية تحقيقها بسهولة ويسر.

2. التعلم ثنائي الحلقة :

يرتبط التعلم ثنائي الحلقة إرتباطا " وثيقا" بالتعلم أحادي الحلقة، فبعد أن تستكشف المنظمة الأخطاء وتصحح مسارها في المدى القصير وبناء على الأهداف والسياسات المرسومة أصلا" يفكر الإداريون بالمنظمة ويطرحون الأسئلة عن الكيفية التي يمكن بها تحديث الإجراءات و السياسات و الأهداف الجارية حاليا" في المنظمة أي على المنظمة تغيير أهدافها وسياساتها في المدى البعيد لتقابل المستجدات التي طرات والمتغيرات التي حدثت في البيئة المحيطة بها من منافسة وتطور في التقنية وهذا النمط أيضا" يسمى بمسميات مختلفة مثل مستوى التعليم الاعلى، والتعلم التوليدي أو التعلم لكي تتوسع مقدرات المنظمة والتعلم الإستراتيجي، وكما عرف التعلم الإستراتيجي بأنه العملية التي يمكن بها للمنظمة تحسين بيئتها من خلال الأساليب التي تؤدي إلى التوسع في مدى أهدافها أو أنه مدى الموارد والعمليات المتاحة لها من أجل معالجة الأهداف الموضوعه أصلا".

3. التعلم ثنائي الثنائي (المضاعف) :

يحدث هذا النوع من التعلم عندما تتعلم المنظمة الكيفية التي يمكن بها إجراء التعلم الإحادي والتعلم الثنائي، بمعنى أنه لا يحدث أي نوع من أنواع التعلم إذا لم تدرك المنظمة أهمية التعلم. فإدراك المنظمة أنها متعلمة يفتح لها آفاق التعلم والمعرفة، وهذا يعني معرفة المنظمة بالأساليب والطرق والعمليات التي تقودها الى التعلم. وأحد هذه الأساليب أو الطرائق التي تفيد المنظمة في التعلم هو تقييم الأداء، فمثلا" عندما تحدد المنظمة الفجوة بين النتائج المستهدفة والأداء الفعلي تدرك أنها بحاجة إلى التعلم وإلى خلق بيئة جديدة وعمليات

جديدة تعمل على سد هذه الفجوة، وعندما يواجه المنظمة الخدمية إختناق داخل مراكز خدماتها نتيجة لكثرة طالبي الخدمة تدرك أنها بحاجة إلى زيادة مراكز الخدمة وبأقل التكاليف.

ومن هنا يتضح أن التعلم ثنائي الحلقة وثنائي الثنائي يهتمان بلماذا وكيف تتغير المنظمة إلى رحاب أوسع من الخطط والإستراتيجيات، في حين أن التعلم أحادي الحلقة يهتم بقبول التغيير من حيث إستكشاف الأخطاء وتصحيح مسارها فقط بما هو متاح من أهداف وسياسات قائمة (يس، 2007).

العوامل المؤدية إلى الإهتمام بالتعلم (نجم، 2007):

1. الإقتصاد والشركات القائمة على المعرفة:

ففي هذا الإقتصاد فإن المعرفة هي التي تنشئ الثروة والعائد الحدي الأعلى مقارنة بكل عوامل الإنتاج الأخرى. وإن الشركات القائمة على المعرفة تنفق على علي أن المعرفة هي الجزء الأكبر من مواردها في البحث والتطوير والتصميم والتحسينات المستمرة و بحوث السوق، فالمعرفة تلعب الدور الأساسي في صنع الميزة التنافسية وهذه المعرفة الجديدة لا بد من نشر ميزتها في كل المؤسسة وكذلك في الإقتصاد ككل وهذا ما يمكن أن يتم من خلال التعلم.

2. المنافسة المتجددة :

هي المنافسة التي تأتي من كل مكان في العالم لهذا لا بد من التعلم والتعلم المتبادل والديناميكي الذي يتسم بالسرعة في التبنى والإيجابية في النظرة والإستعداد العالي به سواء داخل المؤسسة أو بين المؤسسات داخل الدولة أو خارجها.

3. الرؤيا الخلاقة للتعلم:

خلافاً للرؤيا التقليدية القائمة على أن التعلم هو عملية من الدرجة الثانية مقارنة بالإبتكار فإن الرؤيا الخلاقة للتعلم ترى أن التعلم هو حركة التابع مقارنة بصاحب الحركة الأولى، فإن الرؤيا الخلاقة للتعلم ترى أن التعلم يمكن أولاً أن يكون

إبتكاراً"، وهذا ما تحدث عنه (Drucker) فيما أسماه بالتقليد الإبتكاري الذي تمارسه الشركات اليابانية وما أطلق عليه (T.Peters) بالسطو الخلاق، وثانياً " لان الابتكار مهما كان جذرياً" وعظيم أو تحسين صغير فإن قاعدته القوية هي التعلم.

4. سرعة التطور:

في ظل الزيادة الكبيرة في عدد المتنافسين من جهة وتعاضم المنافسة القائمة على المعرفة بين العمليات المعرفية أسرع من العمليات المادية وأن الإقتباس والإستنساخ للتجارب المعرفية أسرع من الإقتباس المادي من جهة ثانية.

ماهية المنظمة المتعلمة :

تعريفها :

يعتبر مصطلح المنظمة المتعلمة احد المصطلحات التي حظيت بإنتشار واسع خلال السنوات القليلة الماضية في أوروبا.

هناك عدة تعريفات للمنظمة المتعلمة تدور جميعها حول توسيع مدارك أفراد المنظمة الواحدة من خلال تزويدهم بالمعرفة والخبرة والتجربة والدروس المستقاة من الأحداث التي تمر بها منظماتهم حتى يطوروا ذلك إلى سلوك تنظيمي يهدف في النهاية إلى بقاء ودوام المنظمة وهي كالاتي (إيمان وآخرون، 2008)، حيث يؤكد (Garven) أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة الماهرة في توليد وإكتساب المعرفة ونقلها وفي تعديل سلوكها من أجل أن تعكس المعرفة الجديدة.

وقد عرف (Dodgson) المنظمة المتعلمة بأنها الطريقة التي تبني بها الشركات من خلال التجهيزات والتنظيم والمعرفة والروتين لفعاليتها وكذلك ثقافتها الداخلية وتبني وتطور الكفاءة المنطمية بتحسين مهارات قوى العمل.

أما (Doxon) فقد عرف المنظمة المتعلمة بأنها تعتمد العمليات التعليمية على المستوى الفردي أو مستوى الجماعة أو النظام وذلك لتحقيق التحول المستمر للمنظمة بإتجاه تحقيق رضا المساهمين في تلك المنظمة.

كما أن المنظمات المتعلمة هي تلك المنظمات التي تقوم و بشكل متحسب بإكتساب وإيجاد ونقل المعرفة الجديدة والتي تقوم بتفسير سلوكها بإستمرار على أساس تلك النظرة المستقبلية الثاقبة.

و يرى (Dessler) بان المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تصبح ماهرة في إيجاد وإكتساب ونقل المعرفة فضلا" عن تحويل السلوكيات كي تعكس تلك المعارف والتصورات الجديدة.

ونجد الكاتب (Decezo) الذي يعرف المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تضع قيم عالية للتعلم المستمر مع قناعتها بأن تحقيق الميزة التنافسية يمكن أن تنبثق عن ذلك التعلم.

كما أن (Neo) يعرف المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي يواصل فيها الأفراد العاملون محاولة تعلم أشياء جديدة وتطبيق ما تعلموه في تحسين جودة المنتج أو الخدمة.

نستنتج من خلال إستعراض هذه المفاهيم عمر المنظمة المتعلمة وبالرغم من تعدد وجهات النظر للكاتب والباحثين إلا أنه يمكن القول بأن المنظمة المتعلمة وإستنادا" إلى الدراسة التي قام بها (Senge) بوصفها الثقافة المنظمة التي يحظى فيها التعلم والتطوير الفردي بالأهمية الأولى مع الإهتمام أيضا" بنظم التفكير التي سيتمكن الأفراد من معرفة كيف تضع المنظمات الخطط وكيف تعمل فعلا" في صيغة عمل فرقي و بشكل منفتح بغية إنجاز هذه الخطط و عليه يجب تصحيح أسلوب التفكير الخاطيء بشكل فاعل وإستمرار ودعم أعضاء المنظمة بحيث تبدو رؤية وفهم وغاية المنظمة المستقبلية واضحة.

ولا يقتصر هدف المنظمة المتعلمة على التركيز على المعارف الجماعية فقط بل تمتد ليشمل التحسين الجماعي والبناء الجماعي للمعارف لنقول بذلك أن المنظمة المتعلمة

هي التي تفضل التعلم الجماعي مما ينتج عنه التحسين الجماعي للمعارف (إيمان وآخرون، 2008).

وبما أن مصادر المعارف غير محدودة خاصة إذا كان الفرد في ظروف مشجعة ومحفزة تسمح له بإثبات قدراته وكفاءاته وإشباع رغبة التعلم عليه فإن المنظمة المتعلمة هي التي تخلق الظروف الملائمة لتعبئة قدرات الأفراد وتشجيع التعلم الجماعي والبناء الجماعي للمعارف.

يقوم هذا النوع من المنظمات على خمسة مبادئ هي:

1. معالجة المشاكل بطريقة جماعية وهذا ما ينعكس إيجاباً على الأفراد ويساعد على عملية التعلم الجماعي.
2. تشجيع الأفراد على إقتراح آرائهم وأفكارهم الجديدة وتجريب معالجات جديدة.
3. إستخلاص الدروس من التجارب السابقة ثم تعزيز العوامل الإيجابية والقضاء أو تقليص هذه الأسباب السلبية.
4. التعلم مع الآخرين مثل التعلم الجماعي، فالمؤسسة يستحيل أن تنجح بدون التعلم الجماعي كأفراد المؤسسة، الموردين، العملاء.
5. التحويل السريع والفعال للمعارف داخل المنظمة من جزء إلى آخر.

هذه المبادئ تفرض بعض الإجراءات الأخرى التي تفرزها وتستهملها:

1. الحرص على أن ثقافة المؤسسة تتقبل هذا التغيير.
2. الحرص على إدماج هذه النظرة في العمليات اليومية للأفراد.
3. ضرورة توفير جو محفز لتحريك الأفراد بأقصى بعد من المهارات.

4. يجب الحرص على التفويض لأنه يعطي للفرد حرية التصرف، التجريب، الإبداع.

هناك فرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي:

فالمنظمة المتعلمة تصف الشروط الملائمة لوجود إنفتاح تنظيمي على التعلم الجماعي، في حين أن التعلم التنظيمي يرجع إلى التعلم المجسد حقيقة من طرف المنظمة. فمفهوم المنظمة المتعلمة يعالج عملية التعلم في حين مفهوم التعلم التنظيمي يعالج نتيجة التعلم.

خصائص منظمة التعلم (نجم، 2007):

حسب ريتشارد دافت، فإن منظمة التعلم تتميز بعدة عناصر متفاعلة تفاعلا "شبكة" وهي كالاتي :

1. القيادة:

تتبنى أدوار جديدة غير الأدوار التقليدية للمدير كما أن مهارات جديدة تنسجم مع خصائص منظمة التعلم، حيث له أدوار مثل مصمم لوضع الإستراتيجية والسياسات، و معلم لتحفيز الأفراد على التعلم وله رؤية حول حقيقة المؤسسة، والراعي حيث يقدم الرعاية والدعم للأفراد والعمال، ويمتلك المهارات اللازمة لبناء الرؤية المتقاسمة وكذلك إبراز وإختبار النماذج الذهنية.

2. الشبكية:

إن الهرمية تعمل ضد التعلم ليس فقط لأن المعلومات و عناصر المعرفة ستتركز في قمة المنظمة دون تقاسمها مع الأدنى و إنما أيضا" لأنها توجد عقبات المكانة و التقسيم الوظيفي الذي يمنع التقاسم، كما أن الشبكية تعني أن المعلومات و عناصر المعرفة تصبح سهلة التدوير والوصول إليها ليس فقط بتأثير تكنولوجيا المعلومات و إنما أيضا" بسبب التنظيم الشبكي القائم على الفرق المدارة ذاتيا".

3. الثقافة:

لابد أن تتبنى منظمة التعلم وتطور ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على التقاسم و الإنفتاح و الشفافية و التحسين الذي يركز على التعلم المستمر.

4. التعلم الاستراتيجي :

الجديد أن منظمات التعلم تتسم بالتعلم الإستراتيجي الذي يجعل الإستراتيجية مرنة بقدر غير مسبق.

5. الطلب على المعرفة:

منظمة التعلم تميل إلى أن تكون ذات ميزة تنافسية تقوم على المعرفة سواء في إكتساب المعرفة من خارج المؤسسة أو توليدها من داخل المؤسسة.

كذلك فإن كريس اّرجريس فرق بين مستويات التعلم التنظيمي (السالمي، 2001) :

حيث قسمها إلى ثلاثة مستويات:

1. تركز المنظمات في المستوي الأول علي زيادة قدراتها في تحقيق أهداف معلومة وهي تشغل نفسها بموضوع التعلم الروتيني أو السلوك المتكرر، إذ تحاول التعلم دون إجراء تغييرات جوهرية في سياساتها وإفتراضاتها الأساسية.

2. المستوي الثاني يركز علي إعادة تقييم طبيعة الأهداف التنظيمية والقيم والمعتقدات المرتبطة بالمنظمة، وينطوي هذا النوع من التعلم تغييرا" في ثقافة المنظمة والنقطة الجوهرية هنا هي أن المنظمات تتعلم كيف تتعلم.

3. في المستوي الثالث يحدث عندما تتعلم المنظمة كيف تنفذ عملية التعلم في المستويين الأول والثاني، إذ لا يمكن لهذين المستويين أن يحدثا ما لم تدرك المنظمة أن التعلم يجب أن يحدث.

مقاييس توجه التعلم التنظيمي (لحدراوي وآخرون، 2013) :

إختلف الباحثون والمؤسسات البحثية في كيفية قياس التعلم التنظيمي فطبقاً لـ (Moilanen) إن أول أداة قياس كانت تستند إلى دراسة بحثية في بعض الشركات البريطانية، والتي منها أصبح مفهوم المنظمة المتعلمة أكثر وضوحاً من خلال مجالات قياس رئيسية وهي:

1. الإستراتيجية، النظر نحو الداخل، الهياكل، النظر نحو الخارج.
2. فرص التعلم، بيئة التعلم، العمليات، التدريب والتعاون، وجهة نظر القيادة، وطريقة التعلم.
3. الفلسفة والقيم، الهيكل والعمليات، القيادة وإتخاذ القرار، وتنظيم العمل.
4. التدريب والتطوير، التفاعلات الداخلية والخارجية للمنظمة.
5. الفرد والجماعية، المنظمة وأداء المنظمة، التعلم المستمر، الحوار والإستعلام.
6. تعلم الفريق، النظم و نظام الإتصال، التمكين والقيادة، الأداء المالي والأداء المعرفي.

2-1-5 توجه الريادي :

مفهوم التوجه الريادي :

يعرف التوجه الريادي بأنه الإستراتيجية التي تدفع المنظمات إتيني المبادرة ودخول إلي الأسواق الجديدة للحصول على التقدم التكنولوجي وخلق الثروة وتحقيق التميز التنظيمي (شيد وآخرون، 2012).

ويعتبر التوجه الريادي هو إستراتيجية تقوم على أساس صياغة أعمال جديدة والتي بالنهاية تشكل العناصر النشطة والمحركة للنمو والأساس لتطوير المنظمات في بيئة ديناميكية تؤثر على أداء المنظمة.

توجه الريادي هو أحد مكونات التوجه الإستراتيجي الذي يتبنى إتجاهات المنظمات نحو، الإبتكار والإبداع ويعتبر عنصر أساسيا" لتوجه المنظمة الإستراتيجي (Slater et al., 2006).

إن الغرض من إعتقاد إستراتيجية التوجه الريادي يعود لسببين أساسيين أولا" هو بيان دور المنظمة على توسيع نطاق أعمالها بحيث تستطيع إستهداف أسواق جديدة لزيادة مدخولاتها وثانيا" لبيان قدرة المنظمة على إستخدام الطاقات والموارد المتوفرة لديها لغرض إستخدامها في عملية التنافس وبذلكاء (Herschel et al., 2000).

والتوجه الريادي هي إستراتيجية المنظمات ذات الإدارات التي تسعى لتحمل مخاطرة محسوبة لتكون قادرة على الإبداع فهي إستراتيجية تدفع المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية بالإعتماد على الإنشطة خاصة الإبداع، تحمل المخاطرة، والمبادرة للدخول للأسواق الجديدة والإستحواذ على الفرص وتلبية إحتياجات ورغبات الزبائن (Duffy et al., 2000).

أبعاد التوجه الريادي :

يعتمد التوجه الريادي علي ثلاثة أبعاد هي الإبداع، المخاطرة، المبادرة

1. الإبداع :

إن تبني المنظمات للأنشطة الإبداعية يؤدي إلى خلق قيمة للمنظمة ويساعدها في السعي لإيجاد حلول غير تقليدية للمشاكل والإحتياجات وخلق تغيرات هادفة في الإمكانيات وطاقات المنظمة.

بينما يعتبر الإبداع مؤشر إلى ميل المنظمة لنشاط دعم الأفكار والتمرين والحلول الإبداعية في السعي لتحقيق ميزة تنافسية فهو أسلوب يتمتع به أصحاب الأعمال الريادية لخلق أعمال جديدة.

ويساعد الإبداع المنظمة على الدخول الي أسواق جديدة وتحسين الميزة التنافسية لها والقضاء على الروتين في العمل كذلك يعمل على دفع المنظمات نحو التوسع الخارجي.

ويساعد الإبداع المنظمات على التوجه في تغيير الإستراتيجيات والممارسات التي يمكنها من التغيير من حالة إلى أخرى وإنتاج جديد لأسواق جديدة (شيد وآخرون، 2012).

والإبداع يمثل إتجاه ثابت لتطوير المنظمة من خلال تدعيم طاقات وإمكانيات ومهارات العاملين بالإعتماد على التدريب والتعلم المستمر لتطوير المهارات التي يمكن المنظمة لتحقيق الإبداع في العمل.

فهو يشير الي ميل المنظمة للإستفادة من الخبرة السابقة والمعرفة المتوفرة وإستخدامها في تطوير امكانيات المنظمة في انتاج منتجات جديدة وعمليات إنتاجية فعالة بالإعتماد على التكنولوجيا الحديثة.

2. تحمل المخاطرة:

وهو عبارة عن درجة إستعداد المدراء لإستخدام موارد كبيرة محفوفة بالمخاطر لإنتاج منتجات جديدة والسعي للدخول في أسواق جديدة أو الإستعداد لتحمل المخاطرة مقابل الإبداع والإبتكار.

فهو يهدف لمنع الخسائر التي قد تواجه المنظمات كذلك تمثل إستعداد الإدارة لمنح موارد كبيرة بمستوي مخاطرة عالي للحصول على الفرص في ظروف عدم التأكد إذ ترتبط المخاطرة إرتباطاً وثيقاً مع مبادرة المدراء في السعي للحصول على فرص

جديدة في عالم الأعمال والذي ينطوى عليها المخاطرة والميل للإبداع الريادي (الحدراوي وآخرون، 2013).

عبارة عن عملية إتخاذ قرارات جريئة لغرض الإقدام على فرص معينة في سوق الأعمال أو فتح مشروع جديد لغرض الدخول إلي نتيجة إيجابية أو النتيجة المقصودة، تمثل إطار للتوجه الريادي الذي يشير للرغبة في المغامرة بالمجهول دون معرفة النتائج المحتملة والتي قد تنطوى على الإستثمار في التكنولوجيا او الدخول الي أسواق غير معروفة أو مجربه مسبقاً" بالإضافة الي المخاطر المالية التي قد تصيب المنظمة فتمثل نزعة الإدارة العليا للقيام بمجازفات محسوبة لكي يصبحوا اكثر تجرداً" (Delong et al. 2004).

3. المبادرة :

هي إستعداد المنظمة لتوقع الطلب في المستقبل إذ تعتبر صفة المبادرة من أهم صفات المنظمات الريادية والتي تنطوى على رغبة الإدارة العليا في أن تكون المنظمة هي أول من يستجيب لإحتياجات الزبائن وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم وفق ما هو أفضل وجديد، حيث تسعى المنظمات الريادية إلي التصرف بسرعة لغرض الإستفادة القصوى من السوق قبل أي شركة أخرى وعدم الإستعداد لإنتظار الآخرين لإعتماد المهام (Hesing et al., 2000).

فهي ميل المنظمة أي إستباق الإحتياجات المستقبلية والتغيرات البيئية من خلال إستخدام أساليب جديدة وتقنيات حديثة (Duffy et al., 2000).

وتشير لسعي مدراء المنظمات للحصول على إستثمارات جديدة التي تقوم علي أساس المنافسة في الأسواق والمخاطرة في إقتناص الإستثمارات الجديدة والضرورية للمنظمة والتي تقوم علي أساس الرغبة الشخصية مع الأخذ بالإعتبار تأثير المنافسة الخارجية على عمل وأداء المنظمة، فهي تنطوى على تتبع ورصد التغيرات في الأعمال التجارية والبيئة وأذواق ورغبات الزبائن والتقنيات المتوفرة (Kidwell et al., 2000).

إدراك العميل لجودة الخدمة:

رضا العميل:

يعتمد رضا العميل على الأداء المحصل من السلعة منذ وصولها مقارنة بتوقعات المشتري منها، فإذا إنخفض أداء السلعة في فترة أقصر مما توقع فإنه يكون غير راضي، أما إذا اتفق أداء السلعة مع التوقعات فإنه سوف يكون راضيا"، أما إذا زاد أداء السلعة عما هو متوقع فسيشعر المشتري بالمتعة و السرور.

فالشركات الذكية تعمل على إسعاد العميل عن طريق إعطاءه الوعود فقط ما يصله و من ثم إيصال أكثر مما وعدوا به و تعتمد (Lee et al., 2000).

توقعات الزبون على تجارب سابقة، إقتراحات الأصدقاء و السوق و معلومات المنافسين والوعد و يجب أن يكون السوق حذرا" في وضع المستوى الصحيح للتوقعات فإذا كانت التوقعات الموضوعية أقل كثيرا" فسيخيب ظن المشتري أو الزبون، أما إذا رفعوا التوقعات فإنها قد تشبع المشتري، و لكي تؤدي الى جذب زبائن جدد (Malhotra et al., 2000).

خصائص الخدمات :

تتميز الخدمات بمجموعة من الخصائص تجعلها تختلف بعض الشيء عن السلع مما يؤثر على إحتياجاتها التسويقية، ويجعلها تحتاج إلى جهود تسويقية من نوع خاص، ومن الطبيعي أن الخدمة تختلف عن السلعة في مجموعة من الخصائص التي تنفرد بها الخدمات والتي يجب على أي منظمة أن تأخذها في الحسبان حتى تستطيع أن تقدم الخدمة بشكل فعال وذات تأثير على المستهلكين (Marquardit et al., 2002).

ويمكن عرض هذه الخصائص في النقاط التالية :

الخدمة غير ملموسة :

ففي الوقت التي تظهر فيه السلعة بأنها ملموسة أي يمكن لمسها ورؤيتها نجد أن الخدمة تكون غير ملموسة ومن ثم لا يمكن عرضها للمستهلك للتعرف عليها، ولا يمكن إدراكها بالحواس.

ومن الناحية العلمية فإن عمليتي الإنتاج والإستهلاك تحدثان في وقت واحد مما يترتب على ذلك وجود خاصية فرعية وهى صعوبة معاينة الخدمة قبل عملية الإستهلاك، ظهرت عدم ملموسية الخدمات كفرق رئيسي موجود بين السلعة و الخدمة، و مفهوم عدم ملموسية الخدمة يعني اللامادية أي الخدمة لا يمكن رؤيتها، تذوقها، شمها، لمسها، سمعها، وعليه فإن الخدمات مثل الفحص الطبي أو العرض السينمائي يصعب تقييمها مثلما يقوم المستهلك بتقييم سيارة جديدة قبل الشراء حيث يمكن فحصها و قيادتها و تجربتها و تكوين رأي عنها و من الصعب حماية الخدمة في المخطط القانوني، إلا أن الحماية القانونية تتحدد باسم الخدمة أو بشعار إعلاني.

و في أغلب الأحيان يصعب إيجاد وسائل لتقديم الخدمة في معرض تجاري نفس الشيء بالنسبة لتوزيع العينات و إعتادها كوسيلة لترويج الخدمات، و الإختيار الوحيد المتوفر للمسوقيين هو إستعمال قوى البيع الشخصى، فكثيرين يستعملون في إعلاناتهم الخاصية الملموسة للخدمات، مثل المكان، والأشخاص القائمون بالخدمة و التجهيزات المستخدمة في إنتاج الخدمة، هذا من جهة و من جهة أخرى اللاملموسية للخدمات تعني أيضا صعوبة إضافية للمستهلكين، الذين لا يمكنهم تقييم الجودة قبل إستهلاك الخدمة، و حتى ينخفض الخطر في هذه الحالة المستهلك يرجع قرار شراءه إلى سمعة مقدم الخدمة و إلى أهمية الصورة الذهنية في الخدمات.

سريرة العطب:

فالخدمة غير قابلة للتخزين حيث أنها تبنى بسرعة، حيث أن الخدمة تبنى بمجرد إنتاجها وكذلك صعوبة فحصها أو تعبئتها أو نقلها على عكس السلع.

لا يتم فصل الخدمة عن مقدمها :

فالخدمة ترتبط بمقدمها مثل قيام الطبيب بتقديم الخدمة للمرضى فلاشك أن هذه الخدمة مرتبطة بعمل مقدمها كذلك الحال فى الخدمة التى يقدمها ميكانيكى السيارات والحلاق أو غير ذلك من مقدمى الخدمات التى تختلف من شخص لآخر وهذا يبرز إختلاف الأسعار لهذه الخدمات بإختلاف مقدمها، و تقدم الخدمات و تستهلك في نفس الوقت، و هذا الأمر لا ينطبق على السلع التى تصنع و توضع في المعارض أو

توزع على البائعين و من خلالهم على المشتريين و يتم إستهلاكها لاحقاً، و يعتبر الأفراد الذين يقدمون الخدمة في ذهن المشتري هم أنفسهم الخدمة، فإدراك المستهلك أو المشتري لمقدم الخدمة يصبح إدراكه للخدمة نفسها، إلا أن بعض الكتاب يعتبرون غالباً هذه الخاصية جوهر الإشكالية فالخدمة تباع بعد الإنتاج و تستهلك في نفس الوقت، فليس هناك مفهوم الفضلات و النفايات و الإرجاع إلى المصنع، و في ميدان الخدمات يكون الزبون في إتصال مع مقدم الخدمة خلال الإنتاج و تسليم الخدمة.

إختلاف معيارية وحدات الخدمة : فالسلعة تختلف عن الخدمة إختلافاً بيناً، فالسلعة نجد أنها نمطية أما بالنسبة للخدمة فالأمر مختلف تماماً، فهي تختلف من شخص لآخر، كذلك فهي تختلف باختلاف الظروف التي تقدم فيها، ولذلك فإن إستراتيجيات تسويق الخدمات من المتوقع أن تختلف عن مثيلتها بالنسبة للسلع.

الناحية الشخصية في الخدمة : فهناك إرتباط بين إنتاج وإستهلاك الخدمة، فالإنتفاع بالخدمة يتطلب وجود المنتفع أو العميل أثناء إنتاجها بعكس السلع التي تنتج في مكان وتباع في مكان آخر وقد لا يرى المستهلك أى خطوة من خطوات إنتاج السلعة أو من يقوم بذلك.

تقلب الطلب : الطلب على الخدمة يتميز بالتقلب الشديد مثل الطلب والإقبال على الخدمات السياحية فنجده يزداد في فترات العطلة في نهاية الأسبوع، بينما ينخفض في أوقات الإختبارات المدرسية والجامعية وكذلك الحال بالنسبة للطلب على الخدمات الفندقية نجده يزداد صيفاً وينخفض شتاءً أو العكس حسب موقع الفندق كما هو الحال في المنتجعات الموسمية (Laudon et al., 2007).

عدم وجود مردودات مبيعات للخدمة : من خصائص الخدمة أيضاً أنها لا يمكن ردها مرة أخرى في حالة إذا حصل عليها العميل ووجدها لا تتناسب متطلباته على عكس الحال بالنسبة للسلع المعيبة الذي يمكن أن يردها العميل للبائع مرة أخرى وإسترداد قيمتها (Drucker, 1995).

التوجه الريادي عملية غير منتظمة وغير مستمرة وعادة ما يعتريها بعض الفتور، كما قد تسيطر عليها بعض الحماس في منظمات الأعمال وذلك بسبب حدوث الاتي :

1. تعيين مدير عام جديد للمنظمة.
2. تدخل إحدى المؤسسات الخارجية مثل الأجهزة الحكومية أو مؤسسات التمويل أو جماعات الضغط .
3. تهديد التغيير في الملكية مثل الاندماج أو البيع لجهة أخرى .
4. إقرار الإدارة بوجود فجوة خطيرة في الأداء .

المبحث الثاني

2-2 الأداء اللوجستي :

هو فلسفة إدارة المنشأة في تكوين مزيج متجانس من الكفاءة والفاعلية والتميز يسهم بقدر كبير ومؤثر في تقيق الأداء اللوجستي المطلوب (Mentzer et al., 2010)، ومكونات الأداء اللوجستي وهي علي حسب هذه الدراسة كالاتي :

1. الفاعلية.

2. الكفاءة.

3. التميز.

1-2-2 الفاعلية :

إختلف الكتاب والباحثون في تعريف الفاعلية من الناحية الاصطلاحية، ويرجع هذا الاختلاف إلى وجود تباين في وجهات نظر المنظمات والأفراد القائمين عليها، كما يرجع إلى وجود تباين واختلاف في الخلفيات العلمية لهؤلاء الكتاب والباحثين، مما أدى إلى صعوبة في تحديد أهداف المنظمة، التي غالباً ما تتعدد وتتعارض ويصعب الاتفاق على صياغتها بصورة محددة، ويؤدي ذلك إلى إختلاف في تحديد مفهوم واضح وموحد للفاعلية لأنها تعتمد على مدى تحقيق الأهداف بصورة جيدة.

تعريف الفاعلية:

على الرغم من أهمية الفاعلية في حياة المنظمات إلا أنه لم يحقق إجماع حول تعريف المنظمة الفعالة، يرى البعض أن فاعلية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات (يمان وآخرون، 2008).

الفاعلية هي درجة نجاح المنشأة في تحقيق هدف مخطط (Daft, 2001).
الفاعلية هي قيام المنشأة بالشئ المطلوب القيام به (غنيم، 1993).

الفاعلية تعني قدرة المنظمة علي تحقيق الأهداف تماما" وبالطريقة المثلي لأن الأعمال يمكن إنجازها بعدة طرق إلا أن هنالك طريقة مثلي يجب إتباعها، وعليه فإن الفاعلية تحمل مفهوما" أعم وأشمل من الكفاءة الإنتاجية والتي تعني القدرة علي البقاء والنموء في المدى القريب والبعيد ومقياس لمدي دقة الإنجاز (الطويل، 1997).

مداخل دراسة الفاعلية :

يمكن تصنيف المداخل الأساسية للفاعلية التنظيمية حسب تطورها إلى مدخلين رئيسيين:

تقليدية و معاصرة :

المدخل التقليدية :

لقد ركزت المداخل التقليدية للفاعلية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد إلى سلع و خدمات ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى علي النحو التالي :

مدخل موارد النظام :

يمثل هذا المدخل وجهة نظر المالكين أو المساهمين في المنظمة و يهتم بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات، فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد.

مدخل العمليات الداخلية :

يمثل هذا المدخل وجهة نظر العاملين في المنظمة، و يهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة و جودة المناخ النفسي السائد بين العاملين ووجود وسائل إتصال فعالة بين الإدارة و العاملين و إرتفاع دافعيتهم و ولائهم

للمنظمة، هذا بالإضافة إلى إرتفاع الكفاءة الإقتصادية الداخلية (إيمان وآخرون، 2008).

نموذج العلاقات الإنسانية :

و يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، و فيه يكون هدف الإدارة هو تنمية و تطوير العاملين و رفع رضاهم عن العمل، و تكون وسيلتهم في ذلك هي الإهتمام بتدريب العاملين و زيادة عوائدهم المالية.

نموذج النظام المفتوح:

و يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع إستخدام هيكل مرن، و تهدف المنظمة فيه إلى تحقيق النمو و الحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية. و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.

نموذج العمليات الداخلية :

و يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع إستخدام هيكل جامد؛ تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الإستقرار الداخلي و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للإتصال و المعلومات و صنع القرارات (إيمان وآخرون، 2008).

2-2-2 الكفاءة :

نجد إن العملية اللوجستية تتضمن تلك الخدمات والأنشطة المادية الخاصة بتحريك السلع، و توفير المعلومات اللازمة لدعم ذلك و تسليم البضاعة في ظل إدارة شاملة لهذه الخدمات ككل و ما يتبعها من أنشطة مختلفة، و نظرا " لأهمية اللوجستيك كعملية فقدت تحولت نظرة الإدارة المعاصرة عن النظرة التقليدية السابقة و ذلك لتمكين الإدارة اللوجستية من العمل بكفاءة و فاعلية.

تعريف الكفاءة :

لقد وردت العديد من التعاريف بهذا الصدد وذلك بإختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال فمن أقدمها نذكر تعريف (شومسكى) بأن الدراية هي أساس الكفاءة حيث تمثل مزجا" تطوريا" من التجارب، القيم، المعلومات والخبرات التي تشكل بدورها إطار لتقييم وإدماج تجارب ومعلومات جديدة، إذا" الدراية هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة، هذه الأخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة (إيمان وآخرون، 2008).

الكفاءة :

وبالرغم من أن التعاريف دقيقة فإن الكفاءة تعني عند البعض الحصول علي الكثير نظير ما هو أقل، أو نظير نفس المعطيات علي الأسوأ وهي عند البعض تعني إبقاء التكلفة منخفضة والأرباح عالية والواقع أن هناك بعض الحقيقة في كلا هذين المفهومين الشائعين وعلي أية حال فإن الكفاءة تعني من وجهة نظر إقتصادية وبالتالي من وجهة نظر الإدارة، جعل المخرجات في حدودها القصوي والمدخلات في حدودها الدنيا.

يقصد بالكفاءة الإستخدام الحكيم للموارد المتاحة وعلي النحو الذي يؤدي إلي خفض التكاليف (إدريس، 2004).

الكفاءة هي قياس تكلفة الموارد المستخدمة في تحقيق الأهداف أي مقارنة المخرجات مع المدخلات المستخدمة مثل العمالة، إستخدام الآلات، الصيانة والعائد علي الإستثمار.

مؤشرات قياس الكفاءة :

لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات و المعايير المستعملة في هذا الخصوص منها :

مؤشرات ومعايير مباشرة:

تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات السلع و الخدمات بالمدخلات والموارد المستخدمة خلال مدة زمنية معينة و تشمل ما يلي :

1. المقاييس الكلية للكفاءة مثل الربح الصافي قياسا" بمجموع الموجودات أو حق الملكية.
2. المقاييس الجزئية للكفاءة مثل المبيعات المحققة قياسا" بعدد العاملين في قسم المبيعات.
3. المقاييس النوعية للكفاءة مثل الإرتفاع بمستوى جودة المنتج بإستخدام الموارد ذاتها.

و قد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا" في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها إستخدام مثل هذه المقاييس.

مؤشرات ومعايير غير مباشرة :

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية:

1. عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات و المخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.
2. عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، و كذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات و الأقسام المختلفة للمنظمة.
3. إنخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة إنخفاض كمية المخرجات (إدريس، 2004).

أساسيات الكفاءة :

ألف إيمرسون (الكفاءة كأساس للعمليات والأجور) حيث يبدأ الكتاب بتوضيح الفارق الكبير بين ما تتسم به المقدره البشرية من عدم الكفاءة، ويرى أن مشكلة الكفاءة البشرية يمكن معالجتها بطريقتين :

1. كي نصبح أكفاء علينا أن نبتدع الطرق التي تمكن الناس من التوصل إلي إنجاز أقصى ما هو ممكن بالنسبة للمهام أو الأهداف المحددة، ويتطلب ذلك تحليلاً " متقناً" لعناصر العمل وتعليم العاملين وأفضل الطرق لأداء كل صناعة، وشاركه في آرائه هذه جلبريت وزوجته ليليان وتيلور أيضاً".
2. يجب علينا أن نوجد الوسائل لتحديد الأهداف التي تتطلب أفضل أداء نقدر علي تحقيقه، وفي هذا الشأن رأي إيمرسون أن كفاءتنا تقل واحد في المائة عما نقدر عليه وعلي نحو لا نقدر قياسه.

مبادئ إيمرسون الإثنا عشر للكفاءة :

لعل أكثر كتابات إيمرسون تأثيراً" هو مؤلفه (المبادئ الإثنا عشر للكفاءة) الذي يتحدث عن مبادئ كما يقول بسيطة وواضحة وأولية والواقع أنها ظلت قائمة ومنطبقة علي النباتات وغيرها من صور الحياة التي تحفل بها الطبيعة منذ ملايين السنين. ولدي إيمرسون حجة هامة يعبر عنها تستحق أن ترتبط بالذاكرة حيث أن الكفاءة تأتي بنتائج أكبر بمجهود أقل، أما الجهد الشاق فيأتي بنتائج أكبر بمجهود يفوق الحدود الطبيعية في ضخامته.

المبدأ الأول :

يدعوا لإرساء قيم واضحة محددة.

المبدأ الثاني :

كان يعتقد أن العمل الذي يفتر إلى المثل والتنظيم وإلى المنطق الجاري يتجه نحو التضخم الرأسمالي.

المبدأ الثالث :

يوصي إيمرسون باللجوء إلى المشورة المتخصصة.

المبدأ الرابع :

هو الإنضباط.

المبدأ الخامس :

هو التعامل المنصف.

المبدأ السادس :

هو الإحتفاظ بسجلات يمكن الإعتماد عليها وكافية وفورية.

المبدأ السابع :

هو الشحن كان هذا المسطوح يستخدم بمعنى ذلك الجانب من التخطيط الذي ينطوي على الجدولة.

المبدأ الثامن :

يعرض للنمطيات والجداول، قد تكون النمطيات والجداول مسألة رياضية دقيقة وقد تكون أموراً تستعصي علي التكميم، فهذا وذلك له أهمية في بناء الكفاءة والمحافظة عليها.

المبدأ التاسع :

نمط الأحوال السائدة هي المبدأ التاسع فكثيراً ما نتعرض للإغراء بأن نسقط الماضي ونخطط للمستقبل وحده بينما نعتمد في ذلك علي تقنيات الماضي والقواعد المأخوذة بها أو السائدة.

المبدأ العاشر :

هو تنميط التشغيل فمن المستحيل التوصل إلي نتائج طيبة بالإعتماد علي الحظ والصدفة.

المبدأ الحادي عشر :

أنه لا يكفي مجرد وجود تعليمات بالممارسة النمطية، فهذه التعليمات لا بد أن تكون مكتوبة لأنها تمثل القوانين الدائمة للمصنع كما إنها تعطي الفرصة للمنشأة بأن تتعلم، بل تعدها بأن تتعلم وأن تنتقل إلي أفضل فأفضل في أداء المهام لكن هذا لسوء الحظ يستهلك وقتاً ويتطلب جهداً كبيراً.

المبدأ الثاني عشر :

هو الإثابة علي الكفاءة أو المكافأة التي تمكن العامل من أن يري ويدرك في أثناء العمل موقع وظيفته في الشركة ومدى أهمية ما يعمل، ومكافأة الإمتياز تدفع نظير الإمتياز الفردي في المجال الذي تقع فيه مسؤولية الفرد.

3-2-2 التميز :

يشير لفظ التميز إلى الرفعة لأنه ترجمة للفظ المستخدم دولياً " فاصطاح العلماء على أن يترجموها بالعربية تحمل عبارة المراكز المتميزة هناك كلمات في التراث اللغوي تفيد معنى التميز، مثل العلياء والعلا والمعالي (العلواني، 2009).

تعريف التميز :

يتبادر إلى الذهن سؤالاً "هاماً" لماذا التميز وكيف نصبح متميزين وقد يسأل الناس عن الإصرار على صناعة التميز على مستوى المنظمات والأفراد، وللإجابة على هذا السؤال الهام أولاً يجب أن نعرف ماذا نعني بالتميز، وما هي الخصائص المهمة التي تشجع نحو هذه الظاهرة.

التميز هو الريادة والإبداع في تقديم منتجات وخدمات وتحقيق نتائج باهرة ترضي العملاء والمساهمين والموظفين.

ويعرف التميز بأن تكون أفضل من الأفضل ويتطلب تحقيق التميز تقييم متعمق للقول والعمل، وحشد للموارد التي تساعد على تحقيق التميز، فأساس التميز هو وضوح الإستراتيجية، وإيجابية ثقافة المنظمة. وقد تم تعريف تميز العمل في مجلة إدارة الجودة الشاملة بأنه طريقة العمل التي توازن نتائجها بين رضا أصحاب المصلحة وهم العملاء والموظفين والمجتمع وأصحاب الأسهم وزيادة احتمالية نجاح طويلاً " لأجل العمل.

التميز هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ لعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (السلمي، 2001).

والتميز هو الكد في سبيل بلوغ أرفع ما يمكن أن يبلغه الفرد أو التمتع من أداء فيما يقوم به من عمل، أياً" كانت نوعية هذا العمل، وفي أي مستوى من المستويات (Lee et al., 2000).

التميز هو طاقة خلاقية ومنتاسقة تبرز من خلال نشاطات مختلفة يمارسها الفرد، ويكون التميز متحقق من خلال المحافظة على الموارد التنظيمية في ضوء التفاعل بين الإنسان والبيئة (Laudon et al., 2007).

التميز هو سعي المنظمات إلى إستغلال الفرص الحاسمة في إطار التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على الأداء (أبوخضير وآخرون، 2009).

التميز هو كل فعل أو نشاط صادر عن الفرد يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة وعرف تميز العمل بأنه عملية تكليف وتقديم ذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وهو عملية نوعية تتضمن إشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل سوية من خلال فهم كل النشاطات لإزالة الخطأ وتحسين العملية نحو إنجاز تميز العمل (السلمي وآخرون، 2002).

التميز هو تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها، وترتبط مع عملائها، عرف بأنه الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى تحقيق الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المنظمة، والعاملين فيها، وبما يؤدي إلى زيادة نجاح المنظمة على المدى الطويل (الفارس، 2012).

يعرف التميز بالأداء بأنه ذروة الأداء وهو أفضل من الأداء الإعتيادي ويؤدي إلى زيادة نجاح المنظمة على المدى الطويل والتميز هو رحلة للتفوق لا تنتهي وتكتسب بالمران والتعود وهو الريادة في تقديم المنتجات والخدمات وتحقيق نتائج باهرة.

ومن هذا التعريف ندرك أن مفهوم الإدارة الحديث يتداخل مع مجموعة علوم كعلم السياسة والإقتصاد والنفوس والسلوك الإنساني وحتى مفاهيم العلوم الطبيعية، وهذا يدل على أن الإدارة ليست مجرد قوانين موضوعة تستهدف إيجاد آلية ثابتة للمنظمة، أو نظام خاص تفرضه طبيعة العمل أو طبيعة المدير، وإنما الإدارة المتميزة هي مجموعة القواعد والأساليب المنطقية الحكيمة التي توازن بين الأهداف والقدرات والممارسات.

ويعتبر التميز حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على المستويات السابقة من الإنجاز والأداء، وترقى إلى إرضاء متلقي المنتج أو الخدمة، ومن أهم المحاولات لتحديد أسس التميز ما جاء في كتاب Peters بعنوان السعي

الى التميز، حيث أعتبر هذا الكتاب نقطة التحول الحاسمة في مجال الخدمات الحكومية، عندما تم ربط تميز المنظمة بعدة سمات بإعتبارها أسس التميز وهذه السمات هي (الدويري، 2006) :

1. التحيز للتنفيذ.
2. الإقتراب من العميل.
3. تنمية الإستقلالية والعمل الحر.
4. تحقيق الإنتاجية من خلال الأفراد.
5. الممارسة الذاتية والسعي لخلق القيمة.
6. الإنحصار في مجالات الخبرة.
7. التنظيم البسيط والعدد الصغير للعاملين.
8. المزج بين المركزية واللامركزية.

وبالرغم من أن نظرية تميز العمل ما زالت في مراحلها الأولية من التطور، إلا أن المنظمات تسعى للحصول على الفوائد من خلال تبني مدخل تميز العمل، وتبحث عن التقدير الخارجي من خلال تحقيق أو الحصول على جوائز التميز. أصبح التميز في تقديم المنتجات والخدمات تحدياً للشركات والأجهزة الحكومية في عصرنا الحاضر، كيف يتم تحقيق التميز في الأعمال، وما أهم النماذج القابلة للتطبيق في مجال التميز، وما معوقات تطبيق التميز في الشركات العربية والمحلية.

مفهوم التميز في الأداء :

وتعرف الشركات المتميزة في الأعمال أنها الشركات التي تقوم بتطبيق إستراتيجية ثابتة تركز إلى عاملين أساسيين وهما التركيز على الإبداع والقيمة المضافة، وإتخاذ قرارات صحيحة وسليمة.

ويرى خبراء الإدارة أن قمة الأداء تتمثل في الشركات والمؤسسات التي تحقق الإنجازات العظيمة والنتائج الباهرة التي تعتمد على تطبيق معايير الجودة والتغيير والتحسين والتطوير المستمر، والقدرة على التعامل والتكيف مع التغيير والتطوير.

تحقيق التميز بالإدارة الحديثة :

يتحقق التميز في الأداء في جميع المنظمات الحكومية والأهلية الصغيرة والكبيرة عادة بتبني الإدارة الحديثة مساعدات الشركات على وضع رؤية وقيادة وإدارة وتحسين مستمر، والتميز هو ثمرة مجموعة عوامل قيادية وإدارية وتنظيمية لتحقيق الأهداف المرغوبة.

وتحرص الشركات الناجحة على تنمية وتطوير ثقافة التميز والإبداع والجودة ومهارات التطوير والتحسين والتعلم المستمر.

وتركز عادة على نقطتين مهمتين وهما :

1. التركيز على الإبداع والجودة والقيمة المضافة.
2. إتخاذ القرارات السليمة والصحيحة لتحقيق ذلك.

وتستخدم الشركات التي تتطلع للتميز منهج التقييم الذاتي الذي يؤكد على تساوي السبب والنتيجة في المعنى والأهمية، وذلك لضمان إتخاذ قرارات صحيحة تحقق التميز والأداء العالي.

أهم خصائص التميز والأداء العالي :

1. قيادة تحمل رؤية واضحة وإدارة فعالة.
2. أفراد تتوافر لديهم دوافع النجاح والتميز.
3. مستوى عال من الرضا والتقدير للذات.
4. التواجد الدائم والحيوي والمتنامي في السوق.
5. التميز في تقديم الخدمات أو المنتجات على الشركات والمؤسسات المماثلة.
6. تحقيق الإنجازات التي تضع الشركة في مصاف الشركات ذات الأسهم عالية القيمة.

كما تتصف الشركات المتميزة بأنها شركات ومؤسسات قادرة وقابلة للتعلم المستمر، وهذا يساعدها على التكيف مع التغيير السياسي والإقتصادي والإجتماعي والبيئي والتقني ويسهم في التمكن والقدرة على التحول إلى شركات ومؤسسات قابلة للتعلم تتميز بالخصائص التالية :

1. قيادة تتميز بالإلتزام وبعد النظر والمشاركة.
2. إدراك كامل بالعوامل الحيوية لإحراز النجاح في العمل.
3. اتجاهات ثابتة محددة المعالم.
4. القدرة على التميز والريادة.
5. مهارات أفراد متعددة ومواهب وكفاءات عالية.
6. بحث مستمر من أجل تطوير الأداء.
7. تقييم موضوعي ومستمر للوضع والأداء الحالي والمستقبلي.

التخطيط السليم للعمليات :

ويركز نموذج الجودة والتميز على التخطيط السليم للعمليات والتي من خلالها تتم إدارة الشركة أو المؤسسة الناجحة، ويعتمد النموذج على قاعدة بسيطة ولكنها منطقية وهي أن العمليات التي تتم داخل الشركة هي الوسائل التي من خلالها تقوم هذه الشركة بإستغلال الطاقات البشرية وإطلاق المواهب والطاقات الكامنة لأفرادها وذلك لتحقيق النتائج المرجوة.

رضا العملاء والمساهمين والتأثير في المجتمع :

ويتم تحقيق كل هذه المهام وهي رضا العملاء، وإدارة الموارد البشرية والتأثير في المجتمع من خلال القيادة التي تقود وتسير سياسات وإستراتيجيات ثابتة وإدارة فعالة للأفراد والموارد والعمليات التي تهدف بطبيعة الحال إلى التميز وتحقيق الإنجازات، والمنطق ببساطة هو تطوير الكيف للعمليات والأداء العام للشركة أو المؤسسة، وهي عناصر التمكين التي تشمل القيادة والسياسات والإستراتيجيات وإدارة الأفراد

والموارد والعمليات، يتم تطوير الكم وهو تحقيق النتائج والإنجازات والأهداف المرجوة ورفع قيمة أسهم الشركة.

وتطبيق نموذج التميز يساعد القادة والمديرين على الإبحار بدفة القيادة إلى التميز في العمل، كما أنه يساعد الشركات والمؤسسات على فهم أعمالها وعملياتها بشكل أفضل ويساعدهم على تحديد متطلبات وشروط تحقيق التميز في العمل والتركيز عليه.

وحتى يتسنى معرفة الكيفية التي تتميز بها الشركة لا بد من التطرق لإدارة التميز وهي :

وكمقدمة لإدارة التميز فإن المشاكل والتحديات التي تواجه المنظمات الإقتصادية والتي تفرضها بيئة العمل الراهنة، خاصة مع النموذج الحر للمنافسة وما يقتضيه من فتح الأسواق ورفع الحواجز الجمركية والغير جمركية أمام تدفق المنتجات عبر الدول وذلك بإرتكازه علي هيئات أممية وعالمية مختلفة، كلها تحديات أسهمت في إنتشارها تطور الإتصالات وثورة المعلومات التي تتزامن مع ما يعرف بإقتصاد المعرفة (شوقي، 2010).

حيث أن البيئة التنافسية والصراع الكبير يطرح مشكلة البقاء والنمو كهدف رئيسي وأسمي للشركات، مع المطالبة بإتباع فلسفة إدارية ورؤي جديدة وحديثة لضمان البقاء المرهون بمدى الإستعداد والقابلية لخلق وتجسيد الإختلاف الإيجابي مع المنافسين، بتعبير آخر أصبح البقاء والنمو كهدف للمنظمة مرهون بمدى قدرتها علي التميز.

في هذا الإتجاه يظهر مفهوم إدارة التميز كفلسفة حديثة جاءت كنتيجة شرعية لتطور الإطروحات النظرية والفكرية في إستشراق حالة المنظمة.

تعريف إدارة التميز :

إدارة التميز من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتضاف إلي قائمة كبيرة من المصطلحات التي عرفها الفكر الإداري وأضحى لها مكانتها الرموقة في نظرية المنظمات، وهي بمثابة فلسفة حديثة يعود الفضل في ظهورها إلي بروز تنظيمات أخذت علي عاتقها مهمة البحث عن أنجع السبل للإرتقاء بأداء المنظمات وتطويره والوصول به إلي مستويات ترضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة في المنظمة وجعلت ذلك بمثابة الهدف الرئيسي من وجودها، وعلي رأس هذه التنظيمات نذكر المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة (European Foundation for EFQM (Quality Management)، ومنظمة مالكولم بالدريج للجودة في الولايات المتحدة (Malcolm Baldrige National Quality Award)، ومنظمة ديمينج للجودة في اليابان (Deming Prize for Overseas)، ومنظمة DPOC (Companies

حيث تعتبر إدارة الجودة حسب هذه التنظيمات بمثابة نموذج المنظمة ودليلها نحو الأفضل، بحيث يتضمن هذا النموذج مختلف العوامل والمقومات الواجب تفعيلها وتمييزها بإعتماد إدارة متميزة وهذا للوصول إلي تحقيق نتائج متفوقة وباهرة ترضي ذوي المصلحة في المنظمة ضمناً" لبقائها وإستمرارها.

ويظهر هذا من تعريف المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة والذي تعتمده تقريباً" جل التنظيمات الأخرى المهمة حيث يعتبر التميز بمثابة :

الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق نتائج ترضي مختلف الأطراف من زبائن، عملاء، مساهمين وتنسحب الممارسة الباهرة إلي مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيهات السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية والمادية والمالية والعمليات الداخلية المختلفة ونظم المعلومات وغيرها (الرشيد، 2004).

كما يؤيد (علي السلمي) في كتابه إدارة التميز هذا المفهوم، فيقول إدارة التميز لها بعدين محوريين في الإدارة الحديثة هما :

البعد الأول :

كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات، وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن تتسم بالتميز إي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الإنحراف، وتتهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة من أول مرة (السلمي، 2002).

البعد الثاني :

هو إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها المنظمة علي منافسيها وحتى علي نفسها أي بنتائجها السابقة بمنطق التعلم.

وعلي حسب (Chritensen, 2004) فإن التميز هو :

العمل علي تفاعل العناصر الأربعة التالية :

1. الإدارة حيث تقوم بعمليات القيادة وتحديد إستراتيجية المنظمة ومستويات الأداء.
2. الأفراد أي كيفية إدارة وتوجيه السلوك التنظيمي من أجل تحقيق رضا العاملين.
3. النظم وتشمل النظم المرتبطة بالموارد والعمليات التشغيلية لأداء مهام المنظمة.
4. النتائج وتتمثل في تحقيق رضا العملاء ورفاهية المجتمع والمكاسب المالية المستهدفة.

أسس إدارة التميز :

يحدد سبعة أسس تمثل المتطلبات الرئيسية والمرتكزات اللازمة لتوفر إدارة متميزة تتمكن من بلوغ نتائج متفوقة ومتفردة وهذه الأسس هي (Armitage et al., 2009) :

1. البناء الإستراتيجي :

ويعكس توجهات المنظمة ونظرتها المستقبلية ويتضمن مجموعة من العناصر ضرورية الواجب إعتماده وهي الرسالة، الرؤية، القيم، الأهداف الإستراتيجي، الأهداف قصيرة الأجل والخطط.

2. التوجه بالعملاء :

فالعمل هو المحرك الرئيسي لأنشطة المنظمة، وإحتياجاته هي سبب وجودها كما أن ردود فعله الإيجابية والسلبية هي المحددة لبقاء المنظمة أو زوالها.

ويتجسد تركيز المنظمة علي العملاء من خلال إهتمامها بتوفير المخرجات التي تحقق أو تفوق توقعاتهم وتتوفر فيها الجودة المطلوبة، ويظهر إهتمامها من خلال بعض الآليات كالدراسات الميدانية وبحوث السوق، ومشاركة العملاء، ومتابعة الردود والشكاوي وغيرها.

3. العمليات :

أن الأساس لإدارة متميزة هو النظرة للمنظمة علي أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المنظمة يجب أن تكون محددة واضحة للعاملين حتي يتسني لهم فهمها والتحكم فيها، ويتحقق ذلك بتوفر العمليات علي المرتكزات مثل السلطة، الوضوح، القيمة، الرقابة و التحسين.

4. الموارد البشرية :

الموارد البشرية هم مصدر الثروة في المنظمة وأغلي أصولها علي الإطلاق وهم عبارة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في القدرات، المهارات، الكفاءات والخبرات.

وكونهم أهم موارد المنظمة يقتضي ذلك الإستثمار فيهم من خلال الإستغلال الجيد لتلك الخصائص والعمل علي تنميتها من خلال إدارة تتوفر علي مرتكزات التقدير، التمكين، التنمية البشرية، التوجيه، الإلتزام وإدارة الأداء.

5. نسيج شبكة من العلاقات :

تتأثر نتائج المنظمة وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخليا" وخارجيا" وتركز العلاقات علي الثقة، العمل الجماعي و الإتصال.

6. التعلم :

المنظمة تتعلم فهي تكتسب أنواعا" جديدة من السلوك ممارسات وأنشطة، نتيجة تعرضها لمواقف معينة تقرر عليها التخلي أو تعديل أنماط السلوك القديمة والتي لم تعد تساير متطلبات المواقف الجديدة والمتغيرة.

والمنظمة بهذه الطريقة هي بصدد القيام بالتعلم التنظيمي الذي يمثل أساس التميز الإداري لأنه يمكن من الكشف والإستيعاب السريع للمعلومات والمحافظة علي مواكبة التغيرات في البيئة وخلق مناخ عمل يدعم التقييم والإبتكار بالإضافة إلي التحسين المستمر والتطوير المتواصل للممارسات وتجنب العثرات السابقة.

7. المواءمة والإنسجام :

وتعني الربط والتنظيم بين الأسس السابقة لتعظيم إمكانيات المنظمة والعمل في توافق تجاه رسالتها وأهدافها الإستراتيجية وتأمين الموارد وتعبئتها نحو بلوغ النتائج الرغوبة.

مداخل التميز :

عرف الفكر الإداري مداخل إدارية متعددة تجسد مفهوم إدارة التميز من خلال من مساهمتها الكبيرة في تحقيق الأسس والمرتكزات الأساسية اللازمة لها ويتم التركيز علي أربعة مداخل أساسية تحظى بالإهتمام والتشجيع من طرف المنظمات العالمية للتميز وهي :

1. الإدارة الإستراتيجية :

وهي من المناهج الفكرية التي تتسم بالحدثة والريادة وتعرف علي أنها طريقة في التفكير والتصرف تؤدي إلي رسم الإتجاه العام وتصور الرؤي المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها علي المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بنها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والتهديدات المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف إتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة علي المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها (عبد الفتاح، 2002).

2. إدارة الجودة الشاملة :

وهي فلسفة إدارية ومدخل فكري لتأمين جودة الشركة في جميع مراحلها ابتداءاً" بالمواصفات التي تقابل متطلبات المستهلك مرورا" بالتصميم والتكنولوجيا وعمليات الإنتاج، معتمدة في ذلك علي منهج تكامل الأنشطة ومشاركة الجميع في ذلك لكي يؤدي إلي التحسين والتطوير المستمر (علوان، 2001).

3. إعادة الهندسة :

وهي طريقة جديدة للتفكير وتغيير جزري بهدف التطوير فهي تعني البدء من الصفر، أي ليس إصلاح أو ترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية بل التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء.

4. القياس المقارن بالأفضل :

وهو عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة أداء المنتجات والخدمات والممارسات في شركة معينة بأفضل الرواد في نفس الصناعة أو الصناعات الأخرى (عبد الحفيظ، 2003).

كما يمكن أن يكون القياس داخليا" بأن تقارن المنظمة أدائها في سنوات سابقة حققت فيها مستويات أفضل.

5. نماذج التميز :

ظهرت علي الساحة العالمية تنظيمات إقليمية ومحلية رائدة أخذت علي عاتقها مهمة تحفيز المنظمات ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز وذلك بوضع نماذج تكون بمثابة دليل للمنظمات وطريقها لذلك، وتعتبر هذه النماذج عن إدارة التميز بمجموعة من المعايير المحددة سلفا" بحيث يكون لكل معيار درجاته الخاصة به والتي تسمح للمنظمات عند الإستناد عليها بإجراء تقييم ذاتي وبالتالي الوقوف علي مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء.

وتقدم هذه النماذج في إطار التحفيز علي التميز جوائز تختلف قيمتها باختلاف مستويات الأداء المحققة، فيما يلي أشهر هذه النماذج :

1. النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).
2. النموذج الأمريكي نموذج مالكولم بالدريج للتميز (MBNQ).

يرتكز التميز كما أشرنا على نقطتين أساسيتين وهما: الإبداع في القيمة المضافة واتخاذ قرارات سليمة لإيجاد تلك القيمة، كما أن الشركات المتميزة لا تركز فقط على تحديد ومعرفة العوامل التي ترضي حاملي الأسهم للشركة سواء ماليا أو ترضي العاملين أو ترضي الأفراد أو ترضي المجتمع بشكل عام، بل تشمل أيضا التركيز على مبادرات التغيير للوصول إلى أعلى قيمة فعلية للأسهم وذلك لإرضاء المساهمين وتحقيق الأرباح، وذلك لأن الأساس هو إيجاد قيمة عن طريق تقديم خدمات و سلع أو منتجات للعملاء في مقابل الحصول على المال ولتحقيق ذلك تعتمد جميع الشركات على موردين رئيسيين هما :

1. رأس المال الفكري ويمثل مواهب ومهارات الأفراد والوقت والجهد ومعرفة كيفية توظيف هذه الإمكانيات.
2. التمويل والدعم المالي وهي الأصول الثابتة والمتغيرة ويعتمد هذا الأسلوب على مفهوم أساسي وهو أن حجم إيرادات المبيعات يعادل دخل الناتج عن السلع والخدمات التي لها قيمة ومنفعة عند العملاء، وعن طريق معرفة حجم إيرادات المبيعات يمكن استنتاج تكاليف المصروفات من خلال عملية شراء المواد الخام والتوريدات والإمدادات الأخرى والخدمات التي لها قيمة عند المشتري ويتمثل في إيجاد القيمة الفعلية في الفرق بين عائد المبيعات وتكاليف المصروفات لتغطية رأس المال الفكري والتمويل نجد أن هناك قيمة حقيقية قد أوجدتها الشركة .

ويعد ذلك هو المصدر الفعلي والمحرك في عملية إيجاد القيمة وتنميتها وإدارتها، حيث إن كل هذه الأمور تعد مفاتيح تقودنا إلى تحقيق إنجازات ونتائج مرغوبة وهناك ترابط بين هذا المفهوم وعناصر نموذج التميز سواء في أوروبا أو غيرها حيث يتم الربط بين :

1. عائد المبيعات ورضا العملاء.
2. تكلفة المواد الخام بإدارة العمليات وإدارة الموارد.
3. تكلفة رأس المال الفكري بإدارة الأفراد وتحقيق رغباتهم.
4. التمويل والدعم بإدارة الموارد والنتائج المرغوبة.
5. معوقات تحقيق التميز في الشركات.
6. غياب الرؤية للشركة.
7. القيادة التقليدية.
8. عدم الإهتمام برضا العملاء.
9. الإدارة البيروقراطية.
10. غياب الإبداع والجودة في الأداء.
11. نقص التمويل والدعم المالي.

وتتمثل مفاتيح إدارة التميز في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة والمتوافقة مع رغبات العملاء وتوقعاتهم، وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أعلى ما يتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يخدم العملاء المستهدفين ويحقق رضاهم عن منتجات المنظمة وخدماتها وتتضمن مفاتيح إدارة التميز الآتي :

تحفيز الإبتكار، إرضاء العميل، الإدارة المالية السليمة، الالتزام بأخلاقيات العمل، توظيف إدارة المعرفة، تفعيل فرص التعلم التنظيمي، تنمية آليات التفكير المنطومي والإلتزام بمنهجية علمية في بحث المشكلات وإتخاذ القرارات، التوجه بالنتائج، الإهتمام بإحتياجات ذوي المصالح، وتأكيد المسؤولية الإجتماعية.

المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز :

إن تحقيق إدارة التميز يتطلب توافر مقومات عدة أهمها:

بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمات ويتضمن رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم عمل المنظمة وتنظم عملها، هياكل تنظيمية مرنة تؤكد اللامركزية الإدارية، نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، نظام معلومات متكامل، نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، نظام متطور لإدارة الأداء، وقيادة إدارية فعالة (السلمي وآخرون، 2002).

أن المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز يجب أن يتوفر لديها أمرين أساسيين هما : إستقطاب الأفراد المبتكرين الذين يمثلون الموجودات الحقيقية الأكثر جدوى في تطوير المنظمة، والعوامل التنظيمية الملائمة التي تعمل على دعم الإبتكار ومساندته من خلال المناخ التنظيمي الذي يحفز الإبتكار ويدعم المبتكرين (درويش، 2007).

الهدف من التميز :

هو إعطاء خاصية للمنتج تجعل العملاء ينظرون إليه بأنه فريد من نوعه وبالتالي تقل حدة المنافسة بين المنتج المتميز مع غيره من المنتجات التي تجد مروجيها يلجأون إلى تخفيض السعر لجذب العملاء لمنتجاتهم أو خدماتهم اما المنتج المتميز يكون بعيد عن التنافس السعري حيث أن ميزته تعطيه قيمة تنافسية تفوق غيره من المنتجات مهما كان سعره.

استراتيجيات التحسين و التميز في الأداء :

يستلزم العمل على تطوير وتجديد حيوية المؤسسات على إختلاف أنواعها الحكومية والخاصة، التوجه نحو مجموعة من الإستراتيجيات الحديثة وإدارة التغيير على نحو يحقق الكفاءة والفاعلية لتلك المؤسسات، ومن بين هذه التوجهات التوجه المعلوماتي والتوجه نحو ضبط الجودة والتوجه نحو إدارة الأداء.

المبحث الثالث

2-3 إدارة المعرفة :

المعرفة هي كل ما يعلمه الإنسان وهي تتضمن مجموعة من الخطوات الذهنية المرتبطة بالإستيعاب والفهم والتعلم التي يجريها العقل (الوقداني، 2009).

والمعرفة الإدارية موجودة بالفعل ويستخدمها كل المديرين وهذا الوجود لهذه المجموعة من المعرفة وإستخدامها، وإستكشاف المزيد من المعلومات الصحيحة المتعلقة بها حيث أن تنمية علم الإدارة تنطوي علي المعرفة التي تتعلق بالتطبيق الإداري، فالمديرون يواجهون من وقت إلي آخر بمجالات لا يوجد فيها إلا القليل نسبيا" من العلم أو مجموعة المعرفة (توفيق، 2007).

تعريف إدارة المعرفة :

إدارة المعرفة هي العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب ربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجمعي.

إدارة المعرفة هي المشاركة المنظمة في المعلومات لتحقيق أهداف عديدة كالإبداع، وعدم إزدواجية الجهود، والميزة التنافسية.

إدارة المعرفة هي عملية منتظمة وفاعلة لإدارة وتفعيل مخازن المعرفة في المنظمة وتوظيفها في تحقيق أهداف المنظمة.

أهداف إدارة المعرفة :

تهدف إدارة المعرفة في داخل المؤسسة بشكل عام إلى :

1. تبسيط العمليات و خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو الغير

ضرورية.

2. تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
 3. زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات و الخدمات بفعالية أكبر.
 4. تفعيل المعرفة و رأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
 5. تكوين مصدر موحد للمعرفة.
 6. إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.
- يمكن التمييز بين أربعة أنماط للمعرفة :

المعرفة الخاصة (Propriety knowledge) :

وفيه تكون المعرفة مصنفة وغير منتشرة أى أن، المعرفة تكون جاهزة ومعدة للتداول، ولكن قابليتها للانتشار تكون فى نطاق ضيق وطبقاً لمدى الحاجة إليها فى إطار سياسات المنظمة فيه تكون المعرفة غير مصنفة وغير منتشرة (Wiig, 1997).

المعرفة الشخصية (Personal Knowledge):

الإدراك، البصيرة، الخبرات وتكون فيه المعرفة مصنفة ومنتشرة مثل : الصحف، الكتب (Martensson, 2000).

المعرفة العامة (public knowledge) :

وفيه تكون المعرفة منتشرة ولكنها تكون غير مصنفة (Mc dermott, 1999)

الفهم العام (Common sense) :

يتم تكوينها ببطء من خلال عملية التنشئة والتواصل الإجتماعى (Nonaka, et. al.) (1995).

معرفة فردية صريحة (Conscious knowledge):

المعرفة الواعية والمفاهيم والأطر والنظريات التى يمكن أن يكتشفها الفرد أو يتعلمها وهى معرفة تتقاسمها الجماعة وتتسم بكونها معرفة.

المعرفة الموضوعية (Objective knowledge) :

صريحة مثل المعرفة المهنية المشتركة وهى معرفة يكتسبها الفرد من خلال العمل وتراكم الخبرات.

المبحث الرابع

2-4 العلاقات بين المتغيرات :

2-4-1 التوجه الإستراتيجي والأداء :

من الرواد الذين تناولوا تأثير التوجه الإستراتيجي علي أداء المنظمة هو (Narver et al., 1990)، حيث أكد أن الفعالية والإبتكار في ظل التوجه الإستراتيجي هي عبارة عن تصور المنظمة للنجاح فيما يتعلق بالمنتج الجديد بالنسبة للمنافسين الآخرين وما يطرأ علي الهيكل الإداري لعمليات السوق خلال العام الماضي والتي تؤكد أن المنظمات التي تتبنى التوجه الإستراتيجي، تتميز بأداء أفضل من الآخرين.

كما أن التوجه الإستراتيجي الفعال والإدارة الكفؤة سيكونان صاحبا اليد العليا في تحسين أداء القطاع الخاص والعام وخصوصاً " أنه في العصر الراهن، تواجه كافة منظمات الأعمال سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أم خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعمليات ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات إستخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها هذا الأسلوب الذي تبنته معظم منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو وكان له الأثر الأكبر في تفوقها وتميزها (صالح، 2010).

كذلك فإن التميز والذي يمثل أحد مكونات الأداء اللوجستي له علاقة كبيرة بالتوجه الإستراتيجي والذي ينعكس في تحديد المتطلبات الرئيسية والمرتكزات اللازمة لتوفير إدارة متميزة تتمكن من بلوغ نتائج متفوقة ومتفردة وهذه الأسس تتمثل في البناء الإستراتيجي الذي يعكس توجهات المنظمة ونظرتها المستقبلية ويتضمن مجموعة من العناصر الواجب إعتادها وهي الرسالة، الرؤية، القيم، الأهداف الإستراتيجي، الأهداف قصيرة الأجل والخطط (Armitage et al., 2009).

2-4-2 إدارة المعرفة والأداء :

تعمل إدارة المعرفة علي ضمان توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في إتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها والإرتقاء بأدائها، فليس كل المعلومات تمثل معرفة وليس كل المعارف ذات قيمة، مما ينبغي على الإدارة التقاط المعرفة المفيدة وإستخدامها في نشاطات وعمليات المنظمة وربط إدارة المعرفة بالأداء هو من الموضوعات الحديثة والحيوية حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل التغيرات والتقلبات البيئية الإقتصادية والإجتماعية والسياسية السريعة على المستويين المحلي والعالمي وإنعكاس كل ذلك على مستويات الأداء في منظمات الأعمال الذي يمثل الحد الفاصل بين النجاح أو الإخفاق لها، فعلى أساس الأداء تبني عملية وضع وإتخاذ القرارات المهمة من تحديد لإتجاهات سير نشاط المنظمة وتحديد مدى الإقتراب أو الإبتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط والبرامج والرشد في إستخدام الموارد ومستوى كفاءة وفاعلية المنظمة (الفارس، 2010).

كما تناول (Gholami et al., 2013)، في دراسته أن الأداء يعتمد على قدرة الشركة على دمج المعرفة في عملية خلق القيمة وإلى الكفاءات الأساسية والاستراتيجيات القائمة وعلاوة على ذلك، كشفت النتائج التي توصل إليها أنه من أجل تحقيق والحفاظ على مستوى عالي من الأداء، يجب على المنظمة وضع آليات فعالة لخلق، نقل، وإدماج المعرفة أيضا" الأبحاث التي أجريت لدراسة تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي أظهرت نتائجها أن إدارة المعرفة تؤثر إيجابا" على الأداء التنظيمي في شركات التصنيع.

3-4-2 إدارة المعرفة والتوجه الإستراتيجي :

يمكن القول بأنه إذا وجدت الرابطة القوية بين إدارة المعرفة وأحد مكونات التوجه الإستراتيجي السائدة اليوم، فإن هذا يعني بوضوح بأن محتوى المعلومات ليس هو

الأمر المهم فقط في توجه العملاء وتوجه المنافسين، فيجب أن تكون هناك معلومات مفيدة عن السوق تتعلق بعملية إدارة العرفة (صادق، 2008). كما إنه يمكن من خلال مزج مكونات التوجه الإستراتيجي في نماذج إدارة العرفة، على وجه التحديد فإنه يمكن القول بأن التوجه الإستراتيجي سيكون له القدر المعلي في التأثير علي العرفة الموجهة نحو الخارج فهو الحلقة المفقودة بين إدارة العرفة والأداء (Wang et al., 2009).

كما تشير بعض الدراسات السابقة إلي وجود إرتباط بين إدارة العرفة والتوجه الإستراتيجي، حيث يدعي بعض الباحثين أن التوجه الإستراتيجي هو مجموعة فرعية من إدارة العرفة، وفقاً لذلك فإن إدارة العرفة هي مفهوم أوسع من توجه الإستراتيجي وتشير الدراسات التجريبية إلي التأثير المباشر وغير المباشر من إدارة العرفة على التوجه الإستراتيجي ومن ثم تأثير إدارة العرفة على أداء الشركات (Kmieciak et al., 2012).

2-5 الفجوات البحثية :

الفجوة البحثية الأولى :

نجد أن إنخفاض أداء الشركات السودانية بصورة عامة والأداء اللوجستي بصورة خاصة يعد من أهم الفجوات البحثية التي تركز عليها مشكلة هذه الدراسة، وذلك ينجلي بصورة واضحة في المؤشرات الدالة علي أنه يوجد إنخفاض في مستوي أداء الشركات السودانية بصفة عامة والأداء اللوجستي بصفة خاصة وهذه المؤشرات وردت في تقرير على شرف إنعقاد الملتقى الإقتصادي الثاني، حيث كانت هنالك مؤشرات عن التدهور في أوضاع الإقتصاد السوداني حيث تدهورت كل المؤشرات الإقتصادية الرئيسية وتراجع معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي من 2.5% عام 2010 إلى -4.4% في عام 2012 وارتفع معدل التضخم السنوي من 18% عام 2011 إلى 31.9% عام 2012 وزاد عجز الموازنة العامة من -3.5% عام 2011 إلى -6.2% من الناتج المحلي الإجمالي في العام 2012 فيما إنخفض سعر العملة

السودانية من 2.3 جنيه مقابل الدولار عام 2010 إلى 2.68 جنيه للدولار عام 2011 وتوالى الهبوط إلى 4.09 جنيه للدولار عام 2012 ثم إلى 5.7 جنيه للدولار عام 2013 وبصورة عامة فقدت الإيرادات العامة 55% من العوائد بعد الإنفصال، وفقد القطاع الخارجي 90% من عائدات الصادرات (أبو النور، 2012).

كما إن انخفاض معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي إلى 5% مقارنة مع سنوات سابقة نسبة لخروج إيرادات البترول، مع إرتفاع معدل التضخم المتوقع حيث لم تؤخذ في الحسبان متغيرات عديدة منها رفع الدعم عن المحروقات وزيادة الإيرادات الضريبية وزيادة القيمة المضافة، حيث كانت مساهمة القطاع الصناعي 16.9% (وزارة المالية والإقتصاد الوطني، 2011).

كذلك مؤشر أداء الخدمات اللوجستية كان دون الوسط وفقا" للتقرير الصادر من البنك الدولي والذي ذكر أن مؤشر السودان إنخفض من 2.21 إلى 2.10 (البنك الدولي، 2013).

الفجوة البحثية الثانية :

علي الرغم من أنه هنالك الكثير من الدراسات التي تناولت التوجه الإستراتيجي والأداء إلا أن معظم ما تم من الدراسات في التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي قد كانت في البلدان المتقدمة مثل دراسة (Mentzer, et. al 2010)، والتي تناولت الأداء اللوجستي دون التوجه الإستراتيجي، كما أن غالبية هذه الدراسات السابقة كانت العلاقة فيها مباشرة ما بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي حيث لم يتوسط العلاقة أي متغير وهذه أيضا" فجوه بحثية تنطلق منها مشكلة هذه الدراسة.

أيضا" دراسة (Slater, et. al 2006) والتي تناولت أثر التوجه الإستراتيجي علي الأداء اللوجستي بشكل مباشر، والتي تناولت أثر التوجه الإستراتيجي وعلاقته بالأداء حيث كانت أبعاد الأداء الكفاءة والفاعلية فقط دون التميز، كذلك للتوجه الإستراتيجي تناولت فقط بعد توجه الريادي.

كذلك دراسة (Hakala, 2010) والتي تناولت العلاقة فيما بين بعض مكونات التوجه الإستراتيجي، كذلك دراسة (Mavondo et al., 2004) والتي تناولت العلاقة فيما بين بعض مكونات التوجه الإستراتيجي والأداء بصورة مباشرة والتي تناولت أثر التوجه الإستراتيجي علي الأداء في المنظمة حيث إقتصرت مكونات الأداء علي الفاعلية والكفاءة فقط.

كذلك دراسة (Nazdrol, 2010) والتي تناولت العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء بصورة مباشرة أيضا" كذلك تناولت العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وأداء المنظمة، حيث كانت أبعاد التوجه الإستراتيجي ثلاثة أبعاد فقط، مع تناول الأداء بصورة عامة.

أيضا" دراسة (Armstrong, 1996) والتي تناولت العلاقة فيما بين بعض مكونات التوجه الإستراتيجي وأثرها علي الأداء، كذلك دراسة (إسماعيل، 2010) والتي تناولت العلاقة فيما بين بعض مكونات التوجه الإستراتيجي وأثره علي الأداء بصورة مباشرة.

كذلك دراسة (الحدراوي وآخرون، 2010) والتي تناولت العلاقة فيما بين بعض مكونات التوجه الإستراتيجي وأثرها علي الأداء.

أيضا" من الدراسات التي تناولت العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء بصورة مباشرة دراسة (Deshpande et al., 2013).

كذلك دراسة (Kumar, 2012) والتي تناولت العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء بصورة مباشرة أيضا".

أيضا" دراسة (Sanchez et al., 2003) والتي تناولت أثر التوجه الإستراتيجي علي الأداء في المنظمة.

وجميع ما سبق هو محاولة من الباحث لإيجاد حلول ومقترحات وتوصيات توضح أثر ومستوي العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي.

الفجوة البحثية الثالثة :

بالرغم من أهمية التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي لكننا نجد أن معظم ما تم من الدراسات في التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي قد كانت في البلدان المتقدمة مثل دراسة (Mentzer et al., 2010) والتي تشابهت مع هذه الدراسة في مكونات الأداء اللوجستي التي إعتدتها الدراسة وهي الكفاءة، الفاعلية والتميز، مع تناول بعد التميز كآلية تؤثر علي الأداء اللوجستي والذي قليل من الدراسات ما تناولته علي المحيط المحلي والعربي مثل دراسة (أبوطه، 2012) والتي تناولت أثر التوجه الإستراتيجي علي الأداء.

أيضا" دراسة (Deshpande et al., 2013)، والتي تطرقت إلي دافعية الإنجاز في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء في المنظمات.

مما يعتبر فجوة بحثية لمشكلة الدراسة؛ الذي يرجوا الباحث من خلال هذه الفجوة استخدام التميز في هذه الدراسة، كآلية لمحاولة إيجاد حلول ومقترحات وتوصيات تساعد علي توضيح أثر ومستوي العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي في الشركات السودانية ولإثراء البحث العلمي بصورة عامة.

الفجوة البحثية الرابعة :

علي الرغم من أهمية إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي إلا أن بعض الدراسات السابقة قد تجاهلته، ومن الدراسات السابقة والتي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء (Lungu, 2010)، والتي تناولت بالدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء اللوجستي بأبعاده الفاعلية والكفاءة والتكلفة، أيضا" دراسة (Kmieciak et al., 2012)، والتي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والتوجه الإستراتيجي ممثلا" في توجه الإستراتيجي.

كذلك دراسة (Wang et al., 2009)، والتي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والتوجه الإستراتيجي ممثلا" في بعد واحد ، كذلك دراسة (Gholami et al.,)

(2013)، والتي تناولت تأثير إدارة المعرفة علي الأداء، كذلك تميزت هذه الدراسة في تناولها التوجه الإستراتيجي وأثره علي الأداء عبر توسط إدارة المعرفة حيث أن دراسة (Li et al., 2008)، والتي تناولت دور إدارة المعرفة بين التوجه الريادي وأداء المنظمة وكان التوجه الإستراتيجي في هذه الدراسة يقاس ببعد واحد فقط يؤثر علي الأداء عبر إدارة المعرفة دون وجود آلية تؤثر علي الأداء، كذلك دراسة (Wang et al., 2009) والتي تناولت إمكانية دمج التوجه الإستراتيجي في نماذج إدارة المعرفة، فهو الحلقة المفقودة بين إدارة المعرفة والأداء والتي يتوسطها تحقيق الأداء المطلوب.

كما تشير بعض الدراسات السابقة إلي وجود ارتباط بين إدارة المعرفة والتوجه الإستراتيجي، حيث يدعي بعض الباحثين أن توجه الإستراتيجي هو مجموعة فرعية من إدارة المعرفة وفقا لذلك فإن إدارة المعرفة هي مفهوم أوسع من التوجه الإستراتيجي، وتشير الدراسات التجريبية إلي التأثير المباشر وغير المباشر من إدارة المعرفة على التوجه الإستراتيجي وتأثير إدارة المعرفة على أداء الشركات (Kmieciak et al., 2012).

أيضا" دراسة (الياسري وآخرون، 2012)، والتي تناولت أثر إدارة المعرفة والتعلم في الأداء.

أيضا" دراسة (متعب وآخرون، 2011)، والتي تناولت إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء.

كما تناول (Gholami et al., 2013)، في دراسته أن الأداء يعتمد على قدرة الشركة على دمج المعرفة في عملية خلق القيمة وإلى الكفاءات الأساسية والاستراتيجيات القائمة وعلاوة على ذلك؛ كشفت النتائج التي توصل إليها أنه من أجل تحقيق والحفاظ على مستوى عال من الأداء، يجب على المنظمة وضع آليات فعالة لخلق ونقل وإدماج المعرفة أيضا" من خلال الأبحاث التي أجريت لدراسة تأثير

إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي أظهرت نتائجها أن إدارة المعرفة تؤثر إيجاباً على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية.

ولمزيد من التوضيح لهذه الفجوة البحثية سوف يتم التطرق إلي بعض النظريات والتي تركز عليها الفجوة البحثية و الدراسة ككل، وأول هذه النظريات هي نظرية الموارد المبنية علي المقاربة (RBV)، حيث أن دراسة (Li et al., 2008)، والتي تناولت دور إدارة المعرفة بين التوجه الريادي وأداء المنظمة من خلال نظرية الموارد المبنية علي المقاربة، والتي تفترض وجود مورد وسيط بين موارد متاحة لجميع الشركات ومورد آخر خاص يمكنها من إنشاء وإستدامة الأفضلية التنافسية والتميز عن الشركات الأخرى (Zhou et al., 2005) والذي يعضد ضرورة الإستفادة من هذه النظرية في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي عبر وسيط بين مورد وآخر، حيث تتوسط إدارة المعرفة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي والذي قليل من الدراسات السابقة قد تناولته في البيئة المحلية السودانية والعربية من أجل توفير أساس نظري متماسك ولمزيد من التطور والمساهمة في إثراء البحث العلمي، تم إتباع نظرية المقاربة المبنية علي الموارد كمرشد لنموذج الدراسة المبدئ وهي نظرية تصور المنشأة علي أنها مجموعة من الموارد بعضها عادي متاح لجميع المنشآت والآخر خاص يمكنها من إنشاء وإستدامة الأفضلية التنافسية و التميز عن المنشآت الأخرى، حيث يعني مصطلح الموارد عند وقت معين مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة المرتبطة بأنشطتها خلال فترة زمنية طويلة نسبياً" فبالإضافة إلي الأصول التي يأخذها عادة بعين الإعتبار الإقتصاديون يتعلق الأمر بالتكنولوجيا، مهارات الأفراد، الإجراءات التنظيمية والعلامات التجارية حيث تمثل جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية الميزات، المعلومات والمعارف والتي تراقبها المنشأة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات والتي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها.

أيضاً" هناك مدخل التوجه الإستراتيجي والمقدرات الفعالة SO and DC (Portique et al., n.d)، والذي تناول التساؤل التالي هل يؤثر التوجه

الإستراتيجي والمقدرات الفعالة علي الأداء في المنظمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، توجهات مختلفة تنبع من وجهات نظر مختلفة بشأن الإستراتيجية ومع ذلك، فإن مدخل القدرات الديناميكية، يرتبط عادة مع وجهة النظر القائمة على الموارد للشركة والتي تشترك في عدد من أوجه التشابه مع مفهوم التوجه الإستراتيجي.

على الرغم من أن التوجه الإستراتيجي قد يكون سببا" في التغيير في قاعدة الموارد، قد يكون أيضا" سببا" في التغيير في جوانب أخرى، أو في فعالية قدرات أخرى وبعبارة أخرى، كما التوجهات المختلفة تنبع من المفاهيم المختلفة للإستراتيجية فقد تكون أيضا" سببا" لإحداث الأثر المطلوب في أبعاد التوجه الإستراتيجي المختلفة والذي بدوره يحقق الأداء المطلوب من قبل المنشأة.

خاتمة للفصل :

تم في هذا الفصل تناول الإطار النظري والذي تضمن سرد للأدبيات التي تناولت متغيرات الدراسة بأبعادها المختلفة، ثم تناول للعلاقات بين متغيرات الدراسة فيما بينها من واقع الدراسات السابقة التي تناولت تلك العلاقات، ثم بيان للفجوات البحثية.

الفصل التالي هو نموذج وفرضيات الدراسة.

الفصل الثالث

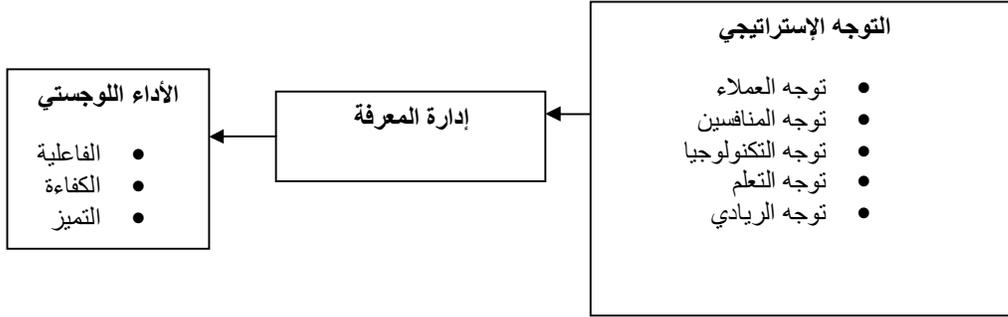
المبحث الأول

نموذج وفرضيات الدراسة

0-3 مقدمة :

تم تناول نموذج البحث المبدئي وكذلك فرضيات الدراسة.

نموذج البحث المبدئي : شكل رقم (1-3)



المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2015)

فرضيات الدراسة :

1. توجد علاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي
2. توجد علاقة بين التوجه الإستراتيجي وإدارة المعرفة
3. توجد علاقة بين إدارة المعرفة والأداء اللوجستي
4. تتوسط إدارة المعرفة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي

المبحث الثاني منهجية الدراسة

0-4 مقدمة :

في هذا الفصل تم تناول منهجية الدراسة، وطبيعة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وحدة التحليل، أسلوب إختيار عينة الدراسة، قياس متغيرات الدراسة، إدارة عمليات المسح ثم الأساليب الإحصائية.

منهجية الدراسة :

تبع هذا البحث المنهج الوصفي، لأنه لا يهدف الى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو بل إلى الوصول إلى إستنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع وتطويره.

1. طبيعة الدراسة :

الوقتية ويتم جمع البيانات في فترة معينة حيث أن الدراسة الوقتية هي التي تستغرق فترة زمنية قصيرة، حيث تجمع البيانات عن عينة ممثلة لقطاعات متنوعة حول موضوع معين في فترة زمنية معينة، وتختلف عن الدراسات الطولية في أنها تقيس متغيرات قليلة لعدد كبير من المفحوصين، وتعد أقل تكلفة وأقصر وقتاً، وتتميز بسرعة ظهور نتائجها.

2. مجتمع وعينة الدراسة :

مجتمع الدراسة هو الشركات الصناعية السودانية العاملة في السودان وإطار العينة حسب المسح الصناعي الأخير لوزارة الصناعة السودانية 24.762 منشأة صناعية (وزارة الصناعة ، 2005).

3. وحدة التحليل :

وحدة التحليل الشركات، بإستخدام أداة الإستبيان لأنها من أهم وأكثر أدوات جمع المعلومات و البيانات إستخداماً" في الدراسات، وذلك نظراً لقلّة تكلفة إستخدامها من

جهة و سهولة إستخدامها و معالجة البيانات التي نحصل عليها، والإستعانة بالمصادر الثانوية من خلال المراجع والمجلات والدوريات والتقارير والأوراق العلمية.

4. أسلوب إختيار عينة الدراسة :

إسلوب إختيار عينة الدراسة هو العينة الغير إحتماالية الملائمة وذلك بسبب عدم وجود إحصائية دقيقة لمجتمع الدراسة، وتم إختيار عينة وحجمها (215) وذلك عن طريق العملية الحسابية الآتية :

عدد عبارات الإستبيان 5 X

$$215 = 5 \times 43$$

وذلك بالإستناد إلي ما أشارت إليه الباحثة Uma Sekaran في كتابها الذي تناول كيفية إختيار حجم العينة (Sekaran, 2001).

5. قياس متغيرات الدراسة :

أولاً" التوجه الإستراتيجي :

يعرف التوجه الإستراتيجي بأنه مشكلة إدارة المنشأة لتحقيق الأداء المتفوق و المستمر والذي يتعلق بالتوجه الريادي، من حيث خلق السلوكيات بما فيها التوجهات الإستراتيجية والمبادئ التي تؤثر علي التسويق والأنشطة الإستراتيجية للمساعدة في إتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق الأداء المتفوق (Zhou et al., 2005)، ومن ثم عليه تم قياس هذا المتغير بعدد من العبارات (23) وهي حسب مقياس ليكارت الخماسي حيث موافق بشدة تعني (1) وموافق تعني (2) ومحايد تعني (3) وغير موافق تعني (4) وغير موافق بشدة تعني (5) حسب الجدول رقم (1-4) أدناه (Sekaran, 2001).

ثانياً "الأداء اللوجستي :

هو فلسفة إدارة المنشأة في تكوين مزيج متجانس من الكفاءة والفاعلية والتميز يسهم بقدر كبير ومؤثر في تحقيق الأداء اللوجستي المطلوب (Mentzer et al., 2010)، ومن ثم عليه تم قياس هذا المتغير بعدد من العبارات (14) وهي حسب مقياس ليكارت الخماسي حيث تراوحت بين أقل بكثير و تعني (1) وأكثر بكثير و تعني (2) ومحايد تعني (3) وأقل من و تعني (4) وأكثر من وتعني (5) حسب الجدول رقم (1-4) أدناه.

ثالثاً "إدارة المعرفة :

إدارة المعرفة هي عملية تعني باكتشاف وتكوين و تخزين وإستعادة وتوزيع وإستخدام المعلومات سواء كانت ضمنية أو علنية (فارس، 2010)، ومن ثم عليه تم قياس هذا المتغير بعدد من العبارات (4) وهي حسب مقياس ليكارت الخماسي حيث موافق بشدة تعني (1) وموافق تعني (2) ومحايد تعني (3) وغير موافق تعني (4) وغير موافق بشدة تعني (5) حسب الجدول رقم (1-4) أدناه.

جدول رقم (1-4)

جدول قياس متغيرات الدراسة وعباراتها

الدراسة	عدد العبارات	المتغير
Hakala,) (Narver et al. 1990 (2010	4	توجه العملاء
(Hakala, 2010)	4	توجه التكنولوجيا
Hakala,) (Narver et al., 1990 (2010	6	توجه المنافسين
(Hakala, 2010)	5	توجه التعلم
(Hakala, 2010)	4	توجه الريادي
(Li et al., 2008)	4	إدارة المعرفة
(Mentzer et al., 2010)	5	الفاعلية
(Mentzer et al., 2010)	4	الكفاءة
(Mentzer et al., 2010)	5	التميز

إدارة عملية المسح :

ويقصد بها الخطوات العملية والإجرائية التي تم إتباعها من قبل الباحث في تنفيذ الدراسة حيث تم تناول هذه الخطوات وتحديدها وترتيبها بطريقة منطقية ساعدت في الحكم على صحة الطرق المستخدمة ومدى كفايتها وملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تصميم منهجية البحث وفقاً للمعايير المناسبة التي تسهل من عملية التنظيم ومن ثم المتابعة مثل طرق البحث و أدواته التي أستخدمت في تنفيذ الدراسة مع تحديد المعاملات والمتغيرات وتشمل بيانات الإختبارات والقياسات والإستبيانات المتعلقة بتلك المتغيرات، والخطوات التي أتبعته في إعداد أدوات جمع البيانات والتعديلات التي أدخلت عليها لضمان تحقيق أهداف الدراسة، وصف للإختبارات أو القياسات أو الطرق التي أستخدمت في الدراسة بالتفصيل ووصف أساليب معالجة البيانات وأنواع التحليل التي أجريت على البيانات للحصول على النتائج النهائية المرتبطة بتحقيق أهداف الدراسة والتي بنيت عليها الإستنتاجات والتوصيات.

الأساليب الإحصائية :

1. إختبارات التحليل العاملي وتهدف إلى معرفة مدى قياس الإختبار للظاهرة التي صمم الإختبار لأجلها، وتعتمد فكرته على حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والعبارات الأخرى، لقياس صدق متغيرات الدراسة الذي يستخدم للتحقق من أن العبارات التي أستخدمت لقياس مفهوم معين تقيس فقط هذا المفهوم ولا تقيس أبعاد أخرى أو ما يطلق عليه أحادية البعد ، أو هو الأسلوب الذي يمكن من إختزال مجموعة كبيرة من المتغيرات إلى مجموعة أقل من العوامل الأساسية والتي يعزى إليها تباين تلك المتغيرات (متعب وآخرون، 2000).
2. كورنباخ ألفا للتحقق من درجة ثبات المقياس المستخدم حيث يركز على إختبار درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس الخاضع للإختبار لقياس ثبات أداة الدراسة و معرفة الإتساق الداخلي وذلك لبيان الإعتمادية.

3. الإنحراف المعياري للتعرف علي مدى إنحراف إستجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.
4. المتوسط الحسابي لمعرفة مدى إرتفاع عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية.
5. إستخدام معامل إرتباط بيرسون .
6. إستخدام الإنحدار المتعدد لإختبار الفروض و للكشف عن العوامل المساهمة في المتغير التابع وترتيب تلك العناصر وفق قوة تأثيرها فيه.

خاتمة الفصل :

في هذا الفصل تم تناول نموذج الدراسة وفرضيات الدراسة، ثم منهجية الدراسة، وطبيعة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وحدة التحليل، أسلوب إختيار عينة الدراسة، قياس متغيرات الدراسة، إدارة عمليات المسح ثم الأساليب الإحصائية.

الفصل التالي هو تحليل الدراسة

الفصل الرابع تحليل الدراسة

0-4 مقدمة :

يحتوي هذا الفصل علي إجراءات الدراسة الميدانية من تحليل البيانات وعمليات التحليل الإحصائي المختلفة.

إجراءات الدراسة الميدانية :

تحليل البيانات :

تم توزيع عدد (215) إستبيان علي العاملين في القطاع الصناعي في السودان، تمكن الدارس من إستلام ردود المبحوثين في فترة معقولة.

جدول رقم (2-5) معدل إستجابة المبحوثين

النسبة	العدد	البيان
	215	الإستبيانات الموزعة
%81.39	175	الإستبيانات المستردة
%11.6	25	الإستبيانات التي لم ترد
%7.0	15	إستبيانات غير صالحة للتحليل

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2015)

الجدول رقم (2-5) يوضح معدل الإستجابة للمبحوثين ويلاحظ من الجدول أن عدد الإستبيانات المستردة يساوي (175) إستبيان بنسبة (%81.39) من إجمالي الإستبيانات الموزعة بينما تبلغ نسبة عدد الإستبيانات الغير صالحة للتحليل (%0.7) إستبيان فقط، أما عدد الإستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي (154) إستبيان بنسبة (%71.6) من إجمالي الإستبيانات الموزعة وهي نسبة كبيرة تعكس مدي إستجابة

المبحوثين ومدى وضوح عبارات الإستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية وتطابق نسب إستخدام الإستبيان في البحوث السودانية.

جداول رقم (3-5) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة :

المتغير	المجموعات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	138	89.6%
	أنثى	16	10.4%
الجملة		154	100%
العمر	25 سنة فأقل	13	9.1%
	من 26-36	97	63%
	أكثر من 37	35	27.9%
الجملة		154	100%
المؤهل العلمي	دون الجامعي	43	27.2%
	بكالوريوس	87	56.5%
	فوق الجامعي	24	16.3%
الجملة		154	100%
التخصص	علوم تجارية	98	63.6%
	أخرى	56	36.4%
الجملة		154	100%
الخبرة العملية	5 سنوات فأقل	62	40.3%
	من 6 - 10	47	30.5%
	من 11 - 20	41	29.2%
الجملة		154	100%
الدرجة الوظيفية	مدير	43	37.9%
	مشرف	37	14%
	أخرى	74	48.1%
الجملة		154	100%

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2015)

الجدول رقم (3-5) يوضح توزيع مفردات العينة حسب النوع، ويلاحظ أن الذكور يشكلون (89.6%) من العينة بينما تشكل الإناث نسبة (10.4%) من العينة وهي

نسبة ضعيفة ولكنها علي إي حال لا تقترب من النسبة التي توأصت عليها بعض الأحزاب السياسية بالسودان لتمثيل المرأة في دوائرها وقطاعاتها المختلفة.

كذلك يوضح الجدول رقم (3-5) أن توزيع مفردات العين حسب العمر أنه الذين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (26-36 سنة) هم الأكثرية بنسبة (63%) تليها الفئة العمرية (أكثر من 37) بنسبة (27.9%) ثم الفئة العمرية (25 سنة فأقل) بنسبة (9.1%) علي الترتيب.

كذلك يوضح الجدول توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي ويلاحظ من الجدول أن نسبة الذين يحملون درجة البكالوريوس يمثلون أكبر نسبة (56.5%)، يليهم فئة دون الجامعي بنسبة (27.2%)، ثم يليهم فئة فوق الجامعي بنسبة (16.3%).

كذلك يوضح الجدول توزيع مفردات العينة حسب التخصص حيث يلاحظ من الجدول أن أصحاب تخصص العلوم التجارية هم الأكثرية إذ يمثلون أكبر نسبة (63.6%) يليهم فئة تخصصات أخرى بنسبة (36.4%).

كذلك يوضح الجدول توزيع مفردات العينة حسب الخبرة العملية حيث يلاحظ أن الذين يشكلون الأكثرية في الخبرة هم فئة الخبرة بين (5 سنوات فأقل) بنسبة (40.3%)، تليها فئة خبرة (6-10 سنوات) بنسبة (30.5%) ثم الفئات (11-20 سنة) بنسبة (29.2%).

ثم تناول الجدول توزيع مفردات العينة حسب الدرجة الوظيفية موضوع الدراسة وفقاً للإستبيانات المستردة يلاحظ أن (48.1%) هم أخرى، تليها فئة مدير (37.9%) ثم فئة مشرف (14%).

التحليل العاملي :

أخضعت بيانات الإستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الإستجابة، حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب إنحرافات عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات

بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى. (زغلول، 2003).

تستند غريبله متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي علي الإفتراضات التي قدمها (Hair) في كتابه كشرط لقبول نتائجها وهي (Hair et al., 2010) :

1. وجود عدد كافي من الإرتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
2. ألا تقل قيمة (KMO) عن (0.6) لتناسب العينة.
3. ألا تقل إختبار (Bartlett's) عن (1).
4. أن تكون قيمة الإشتراكيات الأولية (Communalities) للبنود أكثر من (0.50).
5. ألا يقل تشبع (Loading) العامل عن (0.50)، مع مراعاة عدم وجود قيمة متقاطعة تزيد عن (0.50) في العوامل الأخرى.
6. ألا تقل قيم الجزور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

التحليل العاملي للتوجه الإستراتيجي:

جدول رقم (4-5)

العبارة	عامل 1	عامل 2	عامل 3	عامل 4
توجه ريادي مبادرة				
28 شركتنا تشجع الموظفين علي تبادل المعلومات بفعالية..	.838	.233	.134	.208
26 لدي شركتنا ميل للدخول في أسواق ذات منافسة عالية.	.811	.147	.142	.166
27 شركتنا تشجع الموظفين على التعلم من تجاربهم..	.775	.185	.275	.230
29 شركتنا تشجع الموظفين على تبادل الأفكار..	.713	.155	.004	.029
23 شركتنا لديها تغيرات عديدة في خطوط الإنتاج خلال السنوات الماضية.	.563	.377	-.225	.455
24 شركتنا تشجع علي الأفكار الجديدة.	.547	.423	-.036	.436

توجه العملاء					
.105	.101	.848	.123	9	شركتنا تعمل على فهم إحتياجات عملائها.
.132	.154	.826	.181	11	شركتنا تهتم بخدمة العملاء لديها.
.019	.078	.786	.172	8	شركتنا تعمل علي رضا العملاء
.196	.115	.726	.230	13	تتم عملية الإنتاج في الشركة وفق تقنيات عالية.
توجه المنافسين					
.115	.872	.051	.054	17	شركتنا تناقش بصورة منتظمة مدي ضعف وقوة المنافسين.
.181	.852	.113	-.015	15	شركتنا لديها تقنيات أفضل مقارنة بالمنافسين.
.008	.696	.002	.136	20	شركتنا تلجأ لخفض تكاليف البحوث والتطوير.
.111	.668	.321	.193	16	شركتنا تعمل بشكل مستمر علي جمع معلومات عن منافسيها
توجه ريادي مخاطرة					
.757	.111	.006	.168	22	شركتنا أنتجت خلال السنوات الماضية العديد من المنتجات الجديدة
.688	.084	.152	.399	25	شركتنا تقدر الإبتكار (المبادرة).
.664	.247	.157	-.008	12	شركتنا لديها ردة فعل سريعة تجاه أفعال المنافسين.
.574	.007	.415	.355	21	شركتنا تسعى للحصول علي تقنيات لتطوير المنتجات.
1.211	1.714	2.252	7.517		الجزور الكامنة percentage of Variance Explain
6.375	9.019	11.85	39.561		نسبة التباين المفسر Variance Explained
66.808 Total Variance Explained				إجمالي نسبة التباين المفسر	
				KMO .868	

التحليل العاملي للتوجه الإستراتيجي

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.(2015)

أجري التحليل العاملي لعدد (23) عبارة تستخدم لقياس أبعاد التوجه الإستراتيجي الخمسة، الجدول رقم (4-5) يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي

التي أجريت علي المتغير المستقل (التوجه الإستراتيجي)، مخرجات تحليل الـ SPSS في الملاحق.

في الإختبار الأول للتحليل العاملي وجد أن العبارة (10) لها قيم إشتراكيات أولية تقل عن (0.50) لذلك أستبعدت (10) في الخطوة التالية، في الإختبار الثاني وجد أن العبارات (14، 18، 19، 30) لها قيم إشتراكيات أولية تقل عن (0.50) لذلك أستبعدت من الخطوة التالية.

أما العبارات المتبقية مستوفية للشروط التي ذكرت انفا"، وتصلح للتحليل العاملي، وبإجراء الإختبار الثالث وجد أن جميع العبارات تحتوي علي تشبع أكبر من الحد الأدنى الموصي به (0.50) وبقيم تشبعات متقاطعة أقل من (0.50).

علي العموم جاءت مصفوفة الدوران في أربعة نماذج حيث إشتمل النموذج الأول علي العبارات (24، 23، 26، 27، 28، 29) حيث أن هذا النموذج إشتمل علي عدد (ثلاث) عبارات لبعده توجه الريادي، وعدد (ثلاث) عبارات لبعده توجه التعلم عليه سوف لن يحتفظ هذا البعد بإسمه وسيأخذ إسم توجه ريادي المبادرة بالرجوع إلي الدراسات السابقة.

أما النموذج الثاني إشتمل علي عبارات (8، 9، 13، 11) وحمل نفس أسمه توجه العملاء.

أما النموذج الثالث إشتمل علي عبارات (15، 16، 20، 17) وحمل نفس أسمه توجه المنافسين.

أما النموذج الرابع والأخير فقد إشتمل علي عبارات (12، 21، 25، 22) وحمل عدد (إثنين) عبارة لتوجه الريادي، وعدد (إثنين) عبارة لبعده توجه المنافسين لذا فقد تغير إسم هذا البعد إلي بعد توجه ريادي مخاطرة بالرجوع للدراسات السابقة.

يلاحظ من الجدول رقم (5-4) أن تشبعات العبارات تتراوح ما بين (574-872)، لذا تري هذه الدراسة أن التوجه الإستراتيجي في القطاع الصناعي في السودان يقاس بأربعة أبعاد وهي :

1. توجه ريادي مبادرة
 2. توجه العملاء
 3. توجه المنافسين
 4. توجه ريادي مخاطرة
- التحليل العاملي لإدارة المعرفة :**

جدول رقم (5-5)
التحليل العاملي لإدارة المعرفة

إدارة المعرفة	
46	شركتنا تطبق نظام حل المشكلة. .837
47	شركتنا تطبق أسس علمية (القياس و الأسس الرياضية). .847
48	شركتنا تستعين بخبراء في كل المجالات. .772
2.386	الجزور الكامنة percentage of Variance Explain
59.60	نسبة التباين المفسر Variance Explained
إجمالي نسبة التباين المفسر 59.60 Total Variance Explained	
KMO .710	

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2015)

أجري التحليل العاملي لعدد (4) عبارات تستخدم لقياس المتغير الوسيط (إدارة المعرفة). الجدول رقم (5-5) يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي أجري علي إدارة المعرفة، مخرجات تحليل الـ SPSS متاحة في الملاحق.

في الإختبار الأول من التحليل العاملي وجد أن العبارة (45) تحمل قيم أولية للإشتراكيات تقل عن (0.50) لذلك أستبعدت العبارة (45) في التحليل التالي.

وبإجراء الإختبار الأخير أصبحت العبارات المتبقية تحمل قيم تشبعات أكبر من قيم الحد الموصي به وبقيم تقاطعية تقل عن (0.50) في العوامل الأخرى وجاءت العبارات في نموذج واحد حمل نفس أسمه السابق إدارة المعرفة.

ويلاحظ من الجدول رقم (5-5) أن تشبعات العبارات تتراوح ما بين (-0.847). (0.772).

التحليل العاملي للأداء اللوجستي :

جدول رقم (5-6)

التحليل العاملي للأداء اللوجستي

العبرة	عامل 1	عامل 2	عامل 3
الفاعلية			
31	.822	.054	.225
جملة مبيعات شركتنا في السوق.			
33	.887	.150	.181
تكاليف المستودعات لدي شركتنا.			
34	.898	.077	.138
تكاليف المخزون لدي شركتنا.			
الكفاءة			
35	-.101	.547	.181
إجمالي التكاليف اللوجستية لدي شركتنا (نقل + تخزين).			
37	.191	.794	.140
عملية تسريع شحن الطلبات في شركتنا.			
36	.133	.831	.138
جملة الطلبات التي تم شحنها للعملاء من شركتنا.			
39	-.011	.872	.188
متوسط الزمن لدورة الطلبية في شركتنا.			
التميز			
41	.114	.229	.749
إجمالي مخزون السلع الجاهزة لدي شركتنا.			
42	.220	.025	.819
الزمن بين إستلام وتوصيل الطلبية لدي شركتنا.			
43	.190	.011	.867
العائد علي إجمالي المخزون لدي شركتنا.			
الجزور الكامنة percentage of Variance Explain	3.540	1.876	1.354
نسبة التباين المفسر Variance Explained	26.70	24.78	23.81
إجمالي نسبة التباين المفسر 75.290 Total Variance Explained			
KMO .754			

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2015).

أجري التحليل العاملي لعدد (14) عبارة تستخدم لقياس أبعاد الأداء اللوجستي (الفاعلية 5 عبارات، الكفاءة 4 عبارات، التميز 5 عبارات).

يعرض الجدول رقم (5-6) ملخص نتائج التحليل العاملي الذي أجري علي عبارات أبعاد الأداء اللوجستي، مخرجات تحليل الـ SPSS متاحة في الملاحق.

في الإختبار الأول من التحليل العاملي وجد أن العبارات (32، 38) تحمل قيم أولية للإشتراكيات تقل عن (0.50) لذلك أستبعدت. وفي الإختبار الثاني وجد أن العبارات (40، 44) تحمل قيم أولية للإشتراكيات تقل عن (0.50) لذلك أستبعدت.

وبإجراء الإختبار الثالث وجد أن العبارات المتبقية مستوفية للشروط التي ذكرت "نفا"، وتصلح للتحليل العاملي، وجد أن جميع العبارات تحتوي علي تشبع أكبر من الحد الأدنى الموصي به (0.50) وبقيم تشبعات متقاطعة أقل من (0.50).

علي العموم جاءت مصفوفة الدوران في ثلاثة نماذج حيث إشتمل النموذج الأول علي العبارات (31، 33، 34) حيث أن هذا النموذج إشتمل علي عبارات بعد الفاعلية فقط، عليه سوف يحتفظ هذا البعد بإسمه.

أما النموذج الثاني إشتمل علي عبارات (35، 36، 37، 39) وحمل نفس أسمه بعد الكفاءة.

أما النموذج الثالث إشتمل علي عبارات (41، 42، 43) وحمل نفس أسمه بعد التميز.

يلاحظ من الجدول رقم (5-6) أن تشبعات العبارات تتراوح ما بين (0.749-0.898). لذا تري هذه الدراسة أن الأداء اللوجستي في القطاع الصناعي في السودان يقاس بثلاثة أبعاد وهي :

1. الفاعلية
2. الكفاءة
3. التميز

الإعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة :

جدول رقم (7-5)

إعتمادية مقاييس متغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد الأسئلة	معامل ألفا
توجه ريادي مبادرة	6	.895
توجه العملاء	4	.761
توجه المنافسين	3	.832
توجه ريادي مخاطرة	4	.718
إدارة المعرفة	3	.746
الفاعلية	3	.853
الكفاءة	2	.702
التمييز	3	.780

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2015).

الجدول رقم (7-5) يعرض تقديرات الإعتمادية لمقاييس الدراسة وفقا " لطريقة ألفا كورنباخ، يلاحظ من الجدول أن معامل ألفا لأبعاد التوجه الإستراتيجي الثلاث وهي توجه ريادي مبادرة يساوي (.895) و توجه العملاء يساوي (.761)، وتوجه المنافسين يساوي (.832) وتوجه ريادي مخاطرة يساوي (.718).

وللمتغير الوسيط (إدارة المعرفة) معامل ألفا يساوي (.746).

وللمتغير التابع بأبعاده الثلاثة وهي الفاعلية يساوي (.853) وللکفاءة يساوي (.702) وللتميز يساوي (.780).

وبالتالي فإن إعتمادية مقاييس الدراسة في مستوى أعلى من مستوى الحد الأدنى (60%) ويلاحظ من الجدول رقم (7-5) أن أقل قيمة لمعامل ألفا كرونباخ لمقاييس الدراسة هي (.702) وبالتالي فإن هذه القيم العالية لمعامل ألفا تدعم إعتمادية مقاييس الدراسة.

يستخلص من هذه النتائج أن الإعتمادية و الكفاءة العملية متوفرة بدرجة كبيرة في الأداة المستخدمة لجمع بيانات الدراسة الميدانية وبالتالي فإن الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة تكون مدعومة إلي حد كبير، مخرجات تحليل الـ SPSS متاحة في الملاحق.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة :

متوسطات متغيرات الدراسة :

جدول رقم (5-8)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توجه ريادي المبادرة	10.64	4.30
توجه العملاء	5.30	2.21
توجه المنافسين	6.46	2.66
توجه ريادي المخاطرة	3.50	1.66
إدارة المعرفة	8.43	3.12
الفاعلية	8.53	3.15
الكفاءة	4.23	1.74
التمييز	8.02	3.12

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2015).

الجدول رقم (5-8) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، ويلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الإستراتيجي توجه ريادي مبادرة (10.64) توجه العملاء (5.30)، وتوجه المنافسين (6.46)، لتوجه ريادي مخاطرة (3.50)، هذا يشير إلي أن القطاع الصناعي في السودان يعطي أهمية أكبر إلي لتوجه ريادي مبادرة (وسط حسابي = 10.64، وإنحراف معياري = 4.30)، ومع ذلك يلاحظ من الجدول أن القطاع الصناعي في السودان يعطي أهمية أكبر للفاعلية (وسط حسابي = 8.53، وإنحراف معياري = 3.15) ثم إدارة المعرفة

(وسط حسابي = 8.43، وإنحراف معياري = 3.12)، ثم التمييز (وسط حسابي = 8.02، وإنحراف معياري = 3.12)، ثم أخيراً الكفاءة (وسط حسابي = 4.23، إنحراف معياري = 1.74)، مخرجات تحليل الـ SPSS متاحة في الملاحق.

الإرتباطات بين متغيرات الدراسة :

أجري تحليل الإرتباطات علي بيانات الدراسة الميدانية للوقوف علي الصورة المبدئية للإرتباطات البينية بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (5-9) إرتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

إدارة المعرفة	التمييز	الكفاءة	الفاعلية	ريادي المخاطرة	المنافسين	العملاء	ريادي المبادرة	
							1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)
						1	.583(**) .000	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)
					1	.317(**) .000	.284(**) .000	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)
				1	.320(**) .000	.516(**) .000	.626(**) .000	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)
			1	.160(*) .048	.065 .426	.106 .190	.135 .096	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)
		1	.218(**) .007	.528(**) .000	.150 .063	.374(**) .000	.468(**) .000	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)
	1	.179(*) .026	.432(**) .000	.231(**) .004	.160(*) .048	.132 .102	.218(**) .007	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)
1	.270(**) .001	.396(**) .000	.170(*) .035	.666(**) .000	.320(**) .000	.511(**) .000	.625(**) .000	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)

كل الإرتباطات معنوية عند مستوي (0.01)

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2015).

الجدول رقم (5-9) يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة ويلاحظ من الجدول أن بعد توجه العملاء يرتبط ارتباطاً إيجابياً وبصورة قوية مع توجه الريادي المبادرة ($r = .583$)، ومع توجه الريادي مخاطرة يرتبط إيجابياً ($r = .516$)، أما بعد توجه ريادي المخاطرة يرتبط إيجابياً وبصورة قوية مع ريادي المبادرة ($r = .626$)، ومع إدارة المعرفة ($r = .666$) وكذلك مع التميز ($r = .231$) ومع الكفاءة ($r = .528$)، والفاعلية ($r = .160$) مخرجات تحليل الـ SPSS متاحة في الملاحق.

كما يلاحظ من الجدول رقم (5-9) أن أقل قيمة للارتباطات الخطية البسيطة بين متغيرات الدراسة هي ($.160$) وأن كل الارتباطات ذات معنوية وبالتالي تتوفر صدقية البناء لمقياس الدراسة.

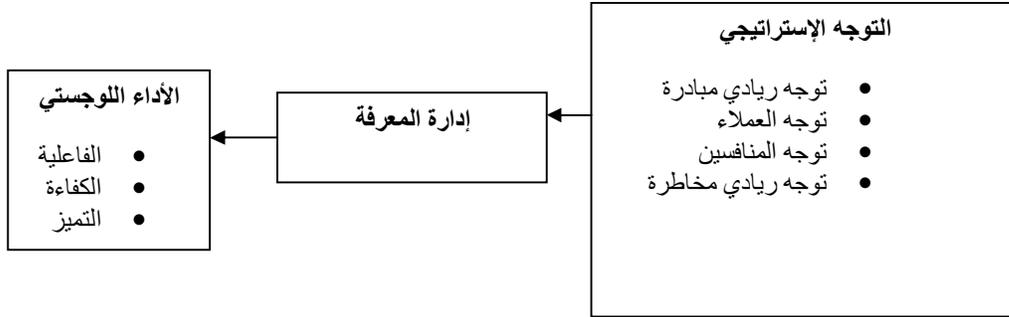
أما بالنسبة للصدق الداخلي فيلاحظ من الجدول رقم (5-9) الارتباطات القوية بين أبعاد التوجه الإستراتيجي وكذلك الحال بين الأبعاد فيما بينها، حيث تقع بين ($.160$ - $.666$) وهي ارتباطات قوية ومعنوية تعكس مدي إعتماذية مقاييس الدراسة.

تعديل نموذج وفرضيات الدراسة :

تعديل النموذج:

بناءً على نتائج التحليل العاملي وإعتماذية مقاييس متغيرات الدراسة، يتم تعديل نموذج الدراسة ويوضح بالشكل رقم (5-2) أدناه :

شكل رقم (2-5)
نموذج الدراسة المعدل



المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2015).

تعديل فرضيات الدراسة :

وفقاً للنموذج أعلاه تكون فرضيات هذه الدراسة كما يلي :

1| توجد علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي.
تتفرع هذه الفرضية إلي :

1-1| توجد علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي والفاعلية.

2-1| توجد علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي والكفاءة.

3-1| توجد علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي والتميز.

2| توجد علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي وإدارة المعرفة.

تتفرع هذه الفرضية إلي :

2-1\ توجد علاقة إيجابية بين توجه ريادي المبادرة وإدارة المعرفة.

2-2\ توجد علاقة إيجابية بين توجه العملاء وإدارة المعرفة.

2-3\ توجد علاقة إيجابية بين توجه المنافسين وإدارة المعرفة.

2-4\ توجد علاقة إيجابية بين توجه ريادي المخاطرة وإدارة المعرفة.

3\ توجد علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والأداء اللوجستي.

تتفرع هذه الفرضية إلي :

3-1\ توجد علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والفاعلية.

3-2\ توجد علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والكفاءة.

3-3\ توجد علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والتميز.

4\ تتوسط إدارة المعرفة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي.

تتفرع هذه الفرضية إلي :

4-1\ تتوسط إدارة المعرفة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والفاعلية.

4-2\ تتوسط إدارة المعرفة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والكفاءة.

4-3\ تتوسط إدارة المعرفة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والتميز.

إختبار الفرضيات :

تناقش هذه الجزئية نتائج إختبارات فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات

تتناول المناقشة إختبار عدد (4) فرضيات متعلقة بالعلاقات بين المتغيرات المتبقية

بعد إجراء التحليل العاملي وإعتمادية مقاييس متغيرات الدراسة.

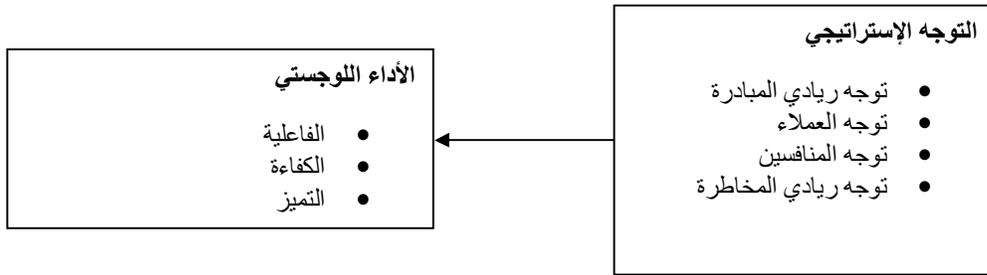
كما هو موضح في جزئية الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة فإنه يستخدم الإنحدار البسيط لإختبار العلاقة بين إدارة المعرفة (المتغير الوسيط) والمتغير التابع (الأداء اللوجستي).

بينما يستخدم الإنحدار المتعدد لإختبار العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (التوجه الإستراتيجي) والمتغير الوسيط والمتغير التابع.

أما قياس أثر توسط المتغير الوسيط للعلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي فيتم باستخدام الإنحدار التدريجي.

1. إختبار علاقة التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي :

شكل رقم (3-5) يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع



H1

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2015).

جدول رقم (5-10)

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع الفاعلية

المتغير	الفاعلية
بيتا	
توجه ريادي المبادرة	.050
توجه العملاء	.013
توجه المنافسين	.008
توجه ريادي المخاطرة	.119**
معامل التحديد R2	.166
معامل التحديد المعدل Adjusted R2	.002
قيمة F المحسوبة F change	1.05

**مستوي معنوية أقل من (0.01)

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2015).

الجدول رقم (5-10) يوضح نتائج إختبار العلاقة بين أبعاد التوجه الإستراتيجي الأربعة والفاعلية، في هذا الجدول يتضح أن بعد توجه ريادي المخاطرة يؤثر تأثير إيجابي علي الفاعلية وبالتالي تشير النتائج إلي وجود دعم للفرضية (توجد علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي والفاعلية).

كما يلاحظ من ذات الجدول أن بعد توجه ريادي المبادرة لا يؤثر تأثير إيجابي علي الفاعلية (Beta = .050)، توجه العملاء (Beta = .013)، توجه المنافسين (Beta = .008) علي التوالي، مخرجات تحليل الـ SPSS متاحة في الملاحق.

هذه النتائج توضح الدعم الذي وجدته الفرضية الفرعية المتمثلة في :

1-1\ توجد علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي والفاعلية.

جدول رقم (5-11) يوضح نتائج إختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

جدول رقم (5-11)

نتائج اختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع الفاعلية

التعليق	نص العلاقة : توجد علاقة إيجابية بين	الفرضية
مدعومة جزئياً"	التوجه الإستراتيجي والفاعلية	1-1

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2015).

جدول رقم (5-12)

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع الكفاءة

المتغير	الكفاءة
	بيتا
توجه ريادي المبادرة	.199**
توجه العملاء	.078
توجه المنافسين	-.053
توجه ريادي المخاطرة	.380**
معامل التحديد R2	.315
معامل التحديد المعدل Adjusted R2	.297
قيمة F المحسوبة F change	17.16

**مستوي معنوية أقل من (0.01)

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2015).

الجدول رقم (5-12) يوضح نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد التوجه الإستراتيجي والكفاءة، في هذا الجدول يتضح أن أبعاد التوجه الإستراتيجي لها تأثير إيجابي معنوي علي الكفاءة وبالتالي تشير النتائج إلي وجود دعم للفرضية (توجد علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي و الكفاءة).

كما يلاحظ من ذات الجدول أن بعد توجه ريادي المخاطرة يؤثر تأثير إيجابي معنوي بشكل أكثر علي الكفاءة (Beta = .380)، وبعد توجه ريادي المبادرة له تأثير إيجابي ومعنوي ولكن بصورة أقل (Beta = .199)، مخرجات تحليل الـ SPSS متاحة في الملاحق.

هذه النتائج توضح الدعم الذي وجدته الفرضية الفرعية المتمثلة في :

1-2\ توجد علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي والكفاءة.

جدول رقم (5-13) يوضح نتائج إختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

جدول رقم (5-13)

نتائج إختبار العلاقة بين المتغير المستقل و الكفاءة

التعليق	نص العلاقة : توجد علاقة إيجابية بين	الفرضية
مدعومة بالكامل	التوجه الإستراتيجي والكفاءة	1-2

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2015).

جدول رقم (5-14)

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع التميز

التميز	المتغير
بيتا	
.127**	توجه ريادي المبادرة
-.046	توجه العملاء
.091	توجه المنافسين
.146**	توجه ريادي المخاطرة
.070	معامل التحديد R2
.045	معامل التحديد المعدل Adjusted R2
2.8	قيمة F المحسوبة F change

**مستوي معنوية أقل من (0.01)

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2015).

الجدول رقم (5-14) يوضح نتائج إختبار العلاقة بين أبعاد التوجه الإستراتيجي الأربعة والتميز، في هذا الجدول يتضح أن بعد توجه ريادي المخاطرة يؤثر بصورة إيجابية علي التميز (Beta = .146)، وكذلك توجه ريادي المبادرة يؤثر بصورة إيجابية (Beta = .127) وبالتالي تشير النتائج إلي وجود دعم للفرضية (توجد علاقة

إيجابية بين التوجه الإستراتيجي والتميز)، مخرجات تحليل الـ SPSS متاحة في الملاحق.

كما يلاحظ من ذات الجدول أن بعد توجه المنافسين لا يؤثر تأثير إيجابي معنوي علي التميز (Beta = .091)، وكذلك بعد العملاء (Beta = -.046).

هذه النتائج توضح الدعم الذي وجدته الفرضية الفرعية المتمثلة في :

1-3\ توجد علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي والتميز.

جدول رقم (5-15) يوضح نتائج إختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

جدول رقم (5-15)

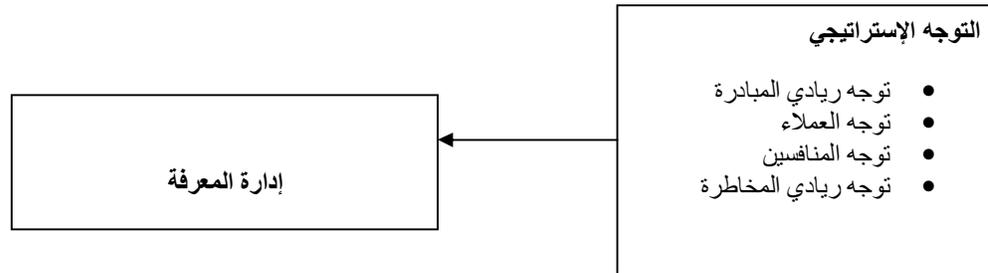
نتائج إختبار العلاقة بين المتغير المستقل والتميز

التعليق	نص العلاقة : توجد علاقة إيجابية بين	الفرضية
مدعومة جزئيا"	التوجه الإستراتيجي والتميز	1-3

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2015).

2. إختبار العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وإدارة المعرفة.

شكل رقم (5-4) يوضح العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وإدارة المعرفة.



H2

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2015).

إختبار العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وإدارة المعرفة :

جدول رقم (5-16)

العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وإدارة المعرفة

المتغير	إدارة المعرفة
	بيتا
توجه ريادي المبادرة	.285**
توجه العملاء	.112**
توجه المنافسين	.073
توجه ريادي المخاطرة	.406**
معامل التحديد	.529
معامل التحديد المعدل	.517
قيمة F المحسوبة	41.9

**مستوي معنوية أقل من (0.01) المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2015).

الجدول رقم (5-16) يوضح نتائج إختبار العلاقة بين أبعاد التوجه الإستراتيجي الأربعة وإدارة المعرفة، في هذا الجدول يتضح أن أبعاد التوجه الإستراتيجي لها تأثير إيجابي بصورة عامة علي إدارة المعرفة وبالتالي تشير النتائج إلي وجود دعم للفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي وإدارة المعرفة).

كما يلاحظ من ذات الجدول أن بعد توجه ريادي المخاطرة يؤثر تأثير إيجابي معنوي بشكل أكثر علي إدارة المعرفة (Beta = .406)، وبعده توجه ريادي المبادرة له تأثير إيجابي ومعنوي ولكن بصورة أقل (Beta = .265)، كذلك توجه العملاء (Beta = .112)، أما توجه المنافسين فلا توجد علاقة إيجابية (Beta = .073)، مخرجات تحليل ال- SPSS متاحة في الملاحق.

هذه النتائج توضح الدعم الذي وجدته الفرضيات الفرعية المتمثلة في :

2-2\ توجد علاقة إيجابية بين توجه ريادي المبادرة وإدارة المعرفة.

2-3\ توجد علاقة إيجابية بين توجه العملاء وإدارة المعرفة.

2-5\ توجد علاقة إيجابية بين توجه ريادي المخاطرة وإدارة المعرفة.

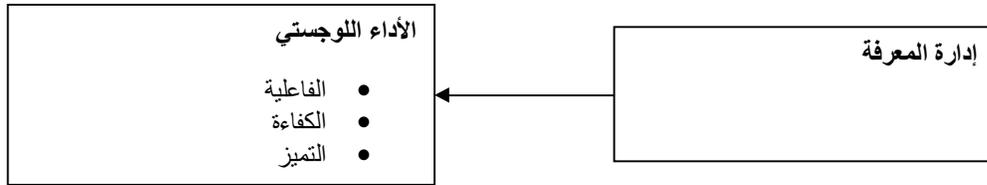
جدول رقم (5-17)

نتائج إثبات إختبار العلاقة بين أبعاد التوجه الإستراتيجي وإدارة المعرفة

الفرضية	نص العلاقة : توجد علاقة إيجابية بين	التعليق
1-2	توجه ريادي المخاطرة وإدارة المعرفة	مدعومة بالكامل
2-2	توجه ريادي المبادرة وإدارة المعرفة	مدعومة بالكامل
3-2	توجه المنافسين وإدارة المعرفة	غير مدعومة
4-2	توجه العملاء وإدارة المعرفة	مدعومة جزئيا"

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2015).

3. إختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء اللوجستي :
شكل رقم (5-5) يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء اللوجستي



H3

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2015).

جدول رقم (5-18)

العلاقة بين إدارة المعرفة والمتغير التابع

إدارة المعرفة	الأداء اللوجستي
بيتا	
.005	الفاعلية
.359**	الكفاءة
.204**	التميز
.198	معامل التحديد
.182	معامل التحديد المعدل
12.30	قيمة F المحسوبة

**مستوي معنوية أقل من (0.01)

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2015).

يلاحظ من الجدول رقم (5-18) أن إدارة المعرفة تؤثر تأثير إيجابي ومعنوي علي الكفاءة والتميز، حيث أن الكفاءة (Beta = .359)، والتميز (Beta = .204)، بينما لا يوجد تأثير علي الفاعلية (Beta = .005)، مخرجات تحليل الـ SPSS متاحة في الملاحق.

هذه النتيجة توضح الدعم الذي وجدته الفرضيات المتمثلة في :

2-3 | توجد علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والكفاءة.

3-3 | توجد علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والتميز.

جدول رقم (5-19) يوضح ملخص نتائج إثبات إختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء اللوجستي

جدول رقم (5-19)

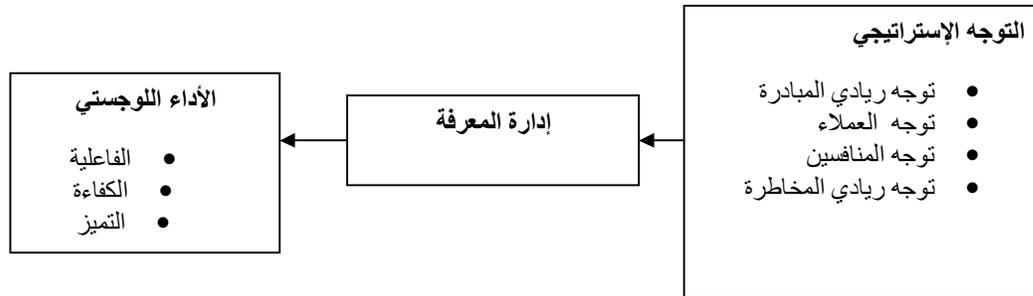
نتائج إثبات اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة و أبعاد الأداء اللوجستي

التعليق	نص العلاقة : توجد علاقة إيجابية بين	الفرضية
غير مدعومة	إدارة المعرفة والفاعلية	1-3
مدعومة جزئياً	إدارة المعرفة والكفاءة	2-3
مدعومة جزئياً	بين إدارة المعرفة والتميز	3-3

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2015).

شكل رقم (5-6)

توسط إدارة المعرفة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي



المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2015).

جدول رقم (5-20)

أثر توسط إدارة المعرفة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والفاعلية

الفاعلية		المتغيرات
نموذج 2	نموذج 1	
.020	.050	توجه ريادي المبادرة
.001	.013	توجه العملاء
.000	.008	توجه المنافسين
.075	.119**	توجه ريادي المخاطرة
.108**		إدارة المعرفة
.033	.028	معامل التحديد
.000	.002	معامل التحديد المعدل
1.01	1.05	قيمة F المحسوبة

**مستوي معنوية أقل من (0.01)

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2015).

الجدول رقم (5-20) يوضح نتائج إختبار إنحدار التدرج لتوسط إدارة المعرفة العلاقة بين أبعاد التوجه الإستراتيجي وبعد الفاعلية.

في النموذج الأول النتائج تشير إلي أن بعد توجه ريادي المخاطرة له تأثير إيجابي علي بعد الفاعلية ($Beta = .119$) حيث كان في النموذج الأول توجه ريادي المبادرة ($Beta = .050$)، توجه العملاء ($Beta = .013$)، توجه المنافسين ($Beta = .008$) علي التوالي.

في النموذج الثاني تم إدخال إدارة المعرفة ولم يكن لها أثر إيجابي في تغيير التباين المفسر لبعدها توجه ريادي المخاطرة ($Beta = .075$)، توجه العملاء ($Beta = .001$)، توجه المنافسين ($Beta = .00$)، توجه ريادي المبادرة ($Beta = .020$)، حيث ظهرت بيتا بنفس القيم ذات الأثر الغير إيجابي، مخرجات تحليل الـ SPSS متاحة في الملاحق.

جدول رقم (5-21)

نتائج إثبات اختبار توسط إدارة المعرفة العلاقة بين أبعاد التوجه الإستراتيجي وبعد الفاعلية

التعليق	نص العلاقة : تتوسط إدارة المعرفة العلاقة بين	الفرضية
غير مدعومة	أبعاد التوجه الإستراتيجي والفاعلية	1-4

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2015).

جدول رقم (5-22)

أثر توسط إدارة المعرفة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والكفاءة

المتغيرات		الكفاءة
		نموذج 1
توجه ريادي المبادرة	.199**	.202**
توجه العملاء	.078	.079
توجه المنافسين	-.053	-.053
توجه ريادي المخاطرة	.380**	.384**
إدارة المعرفة		-.010
معامل التحديد	.315	.315
معامل التحديد المعدل	.297	.292
قيمة F المحسوبة	17.64	13.14

**مستوي معنوية أقل من (0.01)

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2015).

الجدول رقم (5-22) يوضح نتائج اختبار إنحدار التدرج لتوسط إدارة المعرفة العلاقة بين أبعاد التوجه الإستراتيجي وبعد الكفاءة.

في النموذج الأول النتائج تشير إلي أن بعد توجه ريادي المخاطرة يؤثر إيجابيا" ومعنويا" علي بعد الكفاءة (Beta = .380) في النموذج الثاني تم إدخال إدارة المعرفة كان لها أثر إيجابي ومعنوي في تغيير التباين المفسر لبعده توجه ريادي المخاطرة حيث كانت قيمة بيتا (Beta = .384)، كذلك بعد توجه ريادي المبادرة والذي كان له تأثير إيجابي في النموذج الأول علي بعد الكفاءة (Beta = .199)، وفي النموذج الثاني عند إدخال إدارة المعرفة كان لها الأثر الإيجابي في تغيير التباين

المفسر لبعده توجه ريادي المخاطرة حيث كانت قيمة بيتا ($Beta = 0.202$)، مخرجات تحليل الـ SPSS متاحة في الملاحق.

جدول رقم (5-23) يوضح ملخص نتائج إثبات اختبار توسط إدارة المعرفة العلاقة بين أبعاد التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي.

الفرضية	نص العلاقة : تتوسط إدارة المعرفة العلاقة بين	التعليق
2-5	التوجه الإستراتيجي والكفاءة	مدعومة بالكامل

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2015).

جدول رقم (5-24)

أثر توسط إدارة المعرفة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والتميز

التميز		المتغيرات
نموذج 2	نموذج 1	
.074	.127**	توجه ريادي المبادرة
-.067	-.046	توجه العملاء
.078	.091	توجه المنافسين
.071	.146**	توجه ريادي المخاطرة
.186**		إدارة المعرفة
.086	.070	معامل التحديد
.055	.045	معامل التحديد المعدل
2.98	3.00	قيمة F المحسوبة

**مستوي معنوية أقل من (0.01)

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2015).

الجدول رقم (5-24) يوضح نتائج اختبار إنحدار التدرج لتوسط إدارة المعرفة العلاقة بين أبعاد التوجه الإستراتيجي وبعده التميز.

في النموذج الأول النتائج تشير إلي أن بعد توجه ريادي المخاطرة ($Beta = 0.146$) يؤثر إيجابياً" بصورة أقل علي بعد التميز، وكذلك بعد توجه ريادي المبادرة ($Beta = 0.127$).

في النموذج الثاني تم إدخال إدارة المعرفة ولم يكن لها أثر إيجابي ومعنوي في تغيير التباين المفسر لبعده توجه ريادي المبادرة ($Beta = .074$)، وبعده توجه العملاء ($Beta = -.067$)، وبعده توجه المنافسين ($Beta = .078$)، وبعده ريادي المخاطرة ($Beta = .071$)، مخرجات تحليل الـ SPSS متاحة في الملاحق.

جدول رقم (5-25) يوضح ملخص نتائج إثبات إختبار توسط إدارة المعرفة العلاقة بين أبعاد التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي.

جدول رقم (5-25)

نتائج إثبات إختبار توسط إدارة المعرفة العلاقة بين أبعاد التوجه الإستراتيجي والتميز.

التعليق	نص العلاقة : تتوسط إدارة المعرفة العلاقة بين	الفرضية
غير مدعومة	التوجه الإستراتيجي والتميز	3-4

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2015).

خاتمة الفصل :

تم في هذا الفصل إجراء الدراسة الميدانية من تحليل البيانات وعمليات التحليل الإحصائي المختلفة.

الفصل التالي هو مناقشة وتوصيات الدراسة

الفصل الخامس

مناقشة وتوصيات الدراسة

0-6 مقدمة :

تم في هذا الفصل تقديم مقدمة ومناقشة النتائج، التوصيات، المقترحات، الخاتمة.

1-6 مناقشة النتائج :

تحتوي هذه الجزئية علي مناقشة نتائج الدراسة التي تبدأ بدراسة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي، وكذلك العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وإدارة المعرفة إضافة إلي العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء اللوجستي، وأخيراً " معرفة أثر توسط إدارة المعرفة العلاقة ما بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي.

أولاً : العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي :

نتائج هذه الدراسة أوضحت بأن هنالك علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي، حيث كانت العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والفاعلية مدعومة جزئياً" والكفاءة مدعومة بالكامل والتميز مدعومة جزئياً"، هذه الدراسة إتفقت مع دراسة (Mentzer et al., 2010) فيما يتعلق بالأداء اللوجستي وأبعاده الكفاءة والتميز فقط، وأكدت دراسته علي وجود علاقة إيجابية بين الفاعلية والكفاءة والتميز والأداء اللوجستي أيضاً" هذه الدراسة إتفقت مع دراسته في وجود علاقة إيجابية بين الكفاءة و الفاعلية والتميز، وإختلفت عن دراسته بتناول التوجه الإستراتيجي كمتغير مستقل ذو تأثير إيجابي علي الكفاءة والتميز.

كذلك إتفقت مع دراسة (Hakala, 2010) والتي تشير إلي أن هناك ارتباط معنوي بين التوجه الإستراتيجي والأداء وأشارت دراسته إلي أن التوجه الإستراتيجي للشركة له تأثير إيجابي علي الأداء، وإختلفت معه فيما يتعلق بقصر ذلك علي توجه الريادي وتوجه التعليم، حيث أن هذه الدراسة تميزت بتناول التوجه الإستراتيجي

كمتغير مستقل يؤثر علي الأداء اللوجستي وليس توليفة من التوجه الإستراتيجي تؤثر علي الأداء.

إيضاً نتائج هذه الدراسة إتفقت مع دراسة (Slater et al., 2006)، والتي توصلت إلي وجود تأثير من قبل التوجه الإستراتيجي علي الأداء، وإختلفت معه في التوصل إلي وجود علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي بصفة محددة.

كذلك إختلفت مع دراسة (Mavondo et al., 2004)، والتي أظهرت نتائجها وجود أثر إيجابي فيما بين توجه التعلم وتوجه السوق والذي بدوره يؤثر علي الأداء المالي، وأظهرت نتائجها أن كفاءة توجه السوق أفضل من فاعلية التشغيل كمحدد للأداء المالي، حيث أن نتائج الدراسة أظهرت وجود علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي بأبعاده توجه ريادي المبادرة وتوجه العملاء وتوجه المنافسين وتوجه ريادي المخاطرة والأداء اللوجستي.

أيضاً إختلفت عن دراسة (Narver et al., 1990)، والتي توصلت نتائجها إلي وجود علاقة إيجابية بين توجه السوق والربحية، حيث تميزت عنها هذه الدراسة بإيجابية العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي.

ثانياً : العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وإدارة المعرفة

بما أن الفرضية إحتوت علي علاقات فرعية بين التوجه الإستراتيجي وإدارة المعرفة وأوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي بصورة عامة علي إدارة المعرفة وبالتالي تشير النتائج إلي وجود دعم للفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي وإدارة المعرفة).

حيث أشارت نتائج إختبار العلاقة بين أبعاد التوجه الإستراتيجي الأربعة وإدارة المعرفة، إلي أن بعد توجه ريادي المنافسين يؤثر تأثير إيجابي معنوي بشكل أكثر علي إدارة المعرفة، و توجه ريادي التعليم لهما تأثير إيجابي ومعنوي، وتأثير أقل لكل من توجه العملاء، توجه المنافسين علي التوالي.

إلا أن الفرضية الرئيسية أوضحت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي وإدارة المعرفة وهذه النتيجة إتفقت مع دراسة (Li et al., 2008)، والتي توصلت إلي أنه توجد علاقة إيجابية بين توجه الريادي وإدارة المعرفة، وتميزت عنها بوجود أبعاد أخرى غير توجه الريادي.

أيضا" إتفقت مع دراسة (Kmieciak et al., 2012)، والتي توصلت إلي وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والتوجه الإستراتيجي ممثلا" في توجه السوق، وإختلفت معها في تناول التوجه الإستراتيجي بأبعاد أخرى غير توجه السوق وتناول الأداء اللوجستي.

كذلك إتفقت مع دراسة (Wang et al., 2009)، والتي توصلت إلي وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والتوجه الإستراتيجي ممثلا" في بعد توجه السوق.

ثالثا" العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء اللوجستي :

أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وبعدي الكفاءة والتميز بمعنى أن إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي ومعنوي علي الأداء اللوجستي في بعدين فقط، الكفاءة، حيث كانت العلاقة غير مدعومة في بعد الفاعلية، وإختلفت مع دراسة (Li et al., 2008) والتي توصلت إلي وجود علاقة بين التوجه الإستراتيجي ممثلا" في بعد توجه الريادي وإدارة المعرفة.

كذلك إتفقت مع دراسة (Gholami, et. al. 2013)، والتي توصلت إلي وجود تأثير إيجابي من قبل إدارة المعرفة علي الأداء. وإختلفت مع هذه الدراسة في أن النتائج التي تم التوصل إليها تشمل الأداء اللوجستي.

أيضا" إتفقت مع دراسة (Lungu, 2010)، والتي توصلت إلي أنه توجد علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والأداء اللوجستي بأبعاده الفاعلية والكفاءة والتكلفة، وإختلفت مع هذه الدراسة في تناول بعد التميز ضمن أبعاد الأداء اللوجستي.

رابعاً" أثر توسط إدارة المعرفة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي: أوضحت نتائج الدراسة أن أثر توسط إدارة المعرفة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والفاعلية غير مدعومة، كما أشارت النتائج إلي أن بعد توجه ريادي المبادرة يؤثر إيجابياً" ومعنوياً" علي بعد الكفاءة كذلك بعد توجه ريادي المخاطرة يؤثر إيجابياً" ومعنوياً" علي بعد الكفاءة، وإتفقت هذه النتائج مع دراسة (Li et al., 2008) والتي أثبتت وجود أثر إيجابي لتوسط إدارة المعرفة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء، وتميزت الدراسة في تناول أبعاد أخرى مثل بعد ريادي المبادرة وريادي المخاطرة للتوجه الإستراتيجي كذلك تناولت متغير تابع وهو الأداء اللوجستي.

كذلك إتفقت مع دراسة (Wang et al., 2009)، والتي توصلت إلي أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين توجه السوق وبين أداء المنظمة، وإختلفت معها في تناول أبعاد أخرى للتوجه الإستراتيجي مثل توجه ريادي المبادرة وريادي المخاطرة كذلك تناولها للأداء اللوجستي، كما توصلت إلي أن إدارة المعرفة آلية رئيسية من خلالها يتم تطوير توجه ريادي المبادرة وريادي المخاطرة من أجل تحقيق الأداء المطلوب من الناحية العملية، كما تشير الدراسة إلي الإدارة يجب أن تكون على بينة من أهمية إدارة المعرفة في دورها كوسيط في العلاقة بين توجه ريادي المبادرة وريادي المخاطرة والأداء اللوجستي، من خلال اتخاذ دور قيادي في إدارة ورعاية البيئة التمكينية التي تسمح للموظفين للمشاركة وتبادل المعرفة والمشاركة بفاعلية.

وما يميز هذه الدراسة في البيئة المحلية أنها أول دراسة أستخدمت إدارة المعرفة كوسيط للعلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي.

6-2 أهمية الدراسة :

الأهمية النظرية :

تأثير علي المستوي النظري :

هذه الدراسة تساهم في أدبيات البحث بالكشف عند توسط إدارة المعرفة للعلاقة بين أبعاد التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي في القطاع الصناعي، حيث ساهمت هذه الدراسة في التوصل إلي نتائج تشير إلي أن أوضحت نتائج الدراسة أن أثر توسط إدارة المعرفة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والفاعلية غير مدعومة.

كما أشارت النتائج إلي أن بعد توجه ريادي المبادرة يؤثر إيجابيا" ومعنويا" علي بعد الكفاءة كذلك بعد توجه ريادي المخاطرة يؤثر إيجابيا" ومعنويا" علي بعد الكفاءة.

وإتفقت هذه النتائج مع دراسة (Li et al., 2008) والتي أثبتت وجود أثر إيجابي لتوسط إدارة المعرفة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء، وتميزت الدراسة في تناول أبعاد أخرى مثل بعد ريادي المبادرة وريادي المخاطرة للتوجه الإستراتيجي كذلك تناولت متغير تابع وهو الأداء اللوجستي.

كذلك إتفقت مع دراسة (Wang et al., 2009)، والتي توصلت إلي أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين توجه السوق وبين أداء المنظمة، وإختلفت معها في تناول أبعاد أخرى للتوجه الإستراتيجي مثل توجه ريادي المبادرة وريادي المخاطرة كذلك تناولها للأداء اللوجستي.

كما توصلت إلي أن إدارة المعرفة آلية رئيسية من خلالها يتم تطوير توجه ريادي المبادرة وريادي المخاطرة من أجل تحقيق الأداء المطلوب من الناحية العملية، كما تشير الدراسة إلي الإدارة يجب أن تكون على بيئة من أهمية إدارة المعرفة في دورها كوسيط في العلاقة بين توجه ريادي المبادرة وريادي المخاطرة والأداء اللوجستي، من خلال اتخاذ دور قيادي في إدارة ورعاية البيئة التمكينية التي تسمح للموظفين للمشاركة وتبادل المعرفة والمشاركة بفاعلية.

وما يميز هذه الدراسة في البيئة المحلية أنها أول دراسة استخدمت إدارة المعرفة كوسيط للعلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي.

4. هناك علاقة إيجابية بين أبعاد التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي وإدارة المعرفة أوضحتها هذه الدراسة بالتوصل إلي النتائج التي تشير إلي أن العلاقة بين أبعاد التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي وإدارة المعرفة أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وبعدي الكفاءة والتميز بمعنى أن إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي ومعنوي علي الأداء اللوجستي في بعدين فقط، الكفاءة، حيث كانت العلاقة غير مدعومة في بعد الفاعلية، وإختلفت مع دراسة (Li et al., 2008) والتي توصلت إلي وجود علاقة بين التوجه الإستراتيجي ممثلاً في بعد توجه الريادي وإدارة المعرفة، كذلك إتفقت مع دراسة (Gholami, et. al. 2013)، والتي توصلت إلي وجود تأثير إيجابي من قبل إدارة المعرفة علي الأداء. وإختلفت مع هذه الدراسة في أن النتائج التي تم التوصل إليها تشمل الأداء اللوجستي، أيضاً" إتفقت مع دراسة (Lungu, 2010)، والتي توصلت إلي أنه توجد علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والأداء اللوجستي بأبعاده الفاعلية والكفاءة والتكلفة، وإختلفت مع هذه الدراسة في تناول بعد التميز ضمن أبعاد الأداء اللوجستي، ويعزي عدم تأثير إدارة المعرفة كوسيط للعلاقة بين التوجه الإستراتيجي والفاعلية إلي عوامل أخرى.

5. المساهمة في مجال البحث العلمي بتناول العلاقة الوسيطة لإدارة المعرفة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي في الشركات الصناعية السودانية عبر النظريات التي تناولت العلاقة بين الموارد في الشركة مثل نظرية الموارد المبنية علي المقاربة (R B V) ثم نظرية المعرفة المبنية علي المقاربة (Knowledge Based View) والتي كانت تناج لنظرية

(RBV) والتي تم إعتماده كأساس لهذه الدراسة وهي تتحدث عن ضرورة وجود وسيط بين مورد ومورد في الشركة لإحداث الأثر المطلوب، كذلك جدلية التوجه الإستراتيجي والمقدرات الفعالة (SO and D C) وهي مبنية أيضا" علي نظرية (RBV).

6.تناولها للتميز كآلية تعمل ضمن مكونات الأداء اللوجستي في الشركات الصناعية، حيث أن العديد من الدراسات السابقة قد تناولت العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء بدون وضع التميز كآلية مثل دراسة (Slater, et. al 2006) والتي تناولت أثر التوجه الإستراتيجي علي الأداء اللوجستي بشكل مباشر، والتي تناولت أثر التوجه الإستراتيجي وعلاقته بالأداء حيث كانت أبعاد الأداء الكفاءة والفاعلية فقط دون التميز، كذلك للتوجه الإستراتيجي تناولت فقط بعد توجه الريادي، كذلك دراسة (Hakala, 2010) والتي تناولت العلاقة فيما بين بعض مكونات التوجه الإستراتيجي، كذلك دراسة (Mavondo et al., 2004) والتي تناولت العلاقة فيما بين بعض مكونات التوجه الإستراتيجي والأداء بصورة مباشرة والتي تناولت أثر التوجه الإستراتيجي علي الأداء في المنظمة حيث إقتصرت مكونات الأداء علي الفاعلية والكفاءة فقط، كذلك دراسة (Nazdrol, 2010) والتي تناولت العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء بصورة مباشرة أيضا" كذلك تناولت العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وأداء المنظمة، حيث كانت أبعاد التوجه الإستراتيجي ثلاثة أبعاد فقط، مع تناول الأداء بصورة عامة، أيضا" دراسة (Armstrong, 1996) والتي تناولت العلاقة فيما بين بعض مكونات التوجه الإستراتيجي وأثرها علي الأداء، كذلك دراسة (إسماعيل، 2010) والتي تناولت العلاقة فيما بين بعض مكونات التوجه الإستراتيجي وأثره علي الأداء بصورة مباشرة، كذلك دراسة (الحدراوي وآخرون، 2010) والتي تناولت العلاقة فيما بين بعض مكونات التوجه الإستراتيجي وأثرها علي الأداء، أيضا"

من الدراسات التي تناولت العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء بصورة مباشرة دراسة (Deshpande et al., 2013)، كذلك دراسة (Kumar, 2012) والتي تناولت العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء بصورة مباشرة، أيضا" دراسة (Sanchez et al., 2003) والتي تناولت أثر التوجه الإستراتيجي علي الأداء في المنظمة، عليه كل ما سبق يمكن إعتباره مساهمة في مجال البحث العلمي بتوضيح العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي في الشركات الصناعية.

الأهمية العملية :

تأثير علي المستوي العملي :

1. تمكن الشركات من معرفة نقاط القوة والضعف لديها والذي توفره هذه الدراسة من خلال التحليل والنتائج التي تمت لمتغيرات الدراسة المختلفة في هذه الشركات الصناعية في هذه الدراسة.
2. توفر مرجعية للشركات في إختيار المكونات التي تلائمها من مكونات التوجه الإستراتيجي وذلك عبر النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بالتطبيق العملي لمتغيرات الدراسة من قبل الشركات الصناعية.
3. مساعدة الإدارة المختصة في إتخاذ القرارات المناسبة وفق قاعدة علمية تركز علي البحوث والدراسات السابقة والتي يكون حجر الزاوية فيها هذه الدراسة.
4. يمكن تطبيق نموذج هذه الدراسة في المستويات الإدارية المختلفة، حيث يتم إستخدامه في المستويات الإدارية العليا، لتفعيل المشاركة في إتخاذ القرارات والتخطيط الإستراتيجي وذلك عبر معرفة مستوي تطبيق أبعاد التوجه الإستراتيجي لدي الشركات الصناعية، والذي أوضحت هذه الدراسة والذي يشير إلي أن نتائج هذه الدراسة أوضحت

بأن هنالك علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي، حيث كانت العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والفاعلية مدعومة جزئياً" والكفاءة مدعومة بالكامل والتميز مدعومة جزئياً"، هذه الدراسة إتفقت مع دراسة (Mentzer et al., 2010) فيما يتعلق بالأداء اللوجستي وأبعاده الكفاءة والتميز فقط، وأكدت دراسته علي وجود علاقة إيجابية بين الفاعلية والكفاءة والتميز والأداء اللوجستي أيضاً" هذه الدراسة إتفقت مع دراسته في وجود علاقة إيجابية بين الكفاءة و الفاعلية والتميز، وإختلفت عن دراسته بتناول التوجه الإستراتيجي كمتغير مستقل ذو تأثير إيجابي علي الكفاءة والتميز.

5. معرفة مستوي الأداء اللوجستي في الشركات الصناعية وذلك بالرجوع إلي نتائج هذه الدراسة والتي أشارت إلي أن هنالك علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي، حيث كانت العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والفاعلية مدعومة جزئياً" والكفاءة مدعومة بالكامل والتميز مدعومة جزئياً"، علي يتأثر مستوي الأداء اللوجستي في الشركات الصناعية بعلاقته بالتوجه الإستراتيجي فلا بد لإدارة الشركات من التعرف علي العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي في الشركات الصناعية وكذلك معرفة العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والتوجه الإستراتيجي في الشركات الصناعية، حيث أوضحت هذه الدراسة العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والأداء اللوجستي في الشركات الصناعية، دور عملية إدارة المعرفة كمتوسط للعلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي.

6. كذلك يمكن إستخدامه في المستويات الإدارية التنفيذية والتكتيكية وذلك لتفعيل العمل بروح الفريق والمشاركة في المعرفة وتحسين الأداء اللوجستي.

جوانب يمكن للدراسات القادمة تناولها :

1. قطاعات مختلفة من الشركات الصناعية في دول مختلفة.
2. التركيز علي أبعاد أخرى للتوجه الإستراتيجي.
3. العمل علي تشجيع القطاع الصناعي في نشر ثقافة إدارة المعرفة وإعتمادها كمنهج في إنجاز العاملين لمهامهم مازال يتطلب المزيد من الجهود، وهذا ربما يفسر نتائج هذه الفقرة حيث كانت مقاربة لدرجة الحياد في إستجابات العاملين.
4. تشجيع الإدارة العليا في إعتماد أساليب البحث العلمي في القطاع الصناعي في السودان فيما يتعلق بتحديد التوجه الإستراتيجي، أبعاد الأداء اللوجستي، وإدارة المعرفة التي تتناسب مع إحتياجاتها وخطتها بعيدة المدى.

3-6 التوصيات :

تم عرض تحليل لنتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها ومناقشتها بالاستعانة بالمعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة كما ظهر في الجداول الإحصائية المرافقة لكل نتيجة، بهدف الوصول إلى الإجابة على أسئلة الدراسة وبيان الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي في القطاع الصناعي في السودان.

النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة :

1. ضرورة إعمال المنهجية العلمية في تنفيذ الأعمال، وذلك بتفعيل بعد توجه العملاء عند الأداء اللوجستي.
2. ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء اللوجستي في القطاع الصناعي بالسودان، إذ أن ذلك سيحقق لهذه الشركات العديد من الفوائد من أهمها زيادة قدراتها على التكيف مع ما يحدث في محيطها من تغيرات، زيادة قدراتها على تلبية إحتياجات المجتمع المحيط بها علاوة على زيادة قدراتها على الإبداع والابتكار.

3. العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإدارة المعرفة ومشاركتها، وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة وتقاسم وتبادل المعرفة.
4. العمل على توفير الدعم اللازم لتوجه العملاء وتوجه المنافسين وذلك بإستخدام العلاقة الإيجابية بين التوجه الإستراتيجي والكفاءة والتميز تحقيقاً "للأداء اللوجستي المطلوب عند وضع الخطط الإستراتيجية".
5. إعداد خطة إستراتيجية محددة وواضحة للتوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي مع وضع الإعتبار للدور الوسيط لإدارة المعرفة، تحدد ما الذي يرغب فيه القطاع الصناعي مع تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ذات العلاقة بتطبيق إدارة المعرفة.
6. ضرورة تفعيل توجه ريادي المنافسين وذلك لإتاحة فرص أكبر للشركات لتحقيق الأداء اللوجستي المطلوب من خلال الخطط الإستراتيجية الموضوعة.
7. ضرورة تخصيص فريق مهني متخصص يكون نشاطه وعمله الأساسي هو إدارة أنشطة وأبعاد التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي وإدارة المعرفة ضمن معايير محددة تتناسب مع طبيعة عمل واحتياجات هذه القطاعات الصناعية في السودان.

4-6 مقترحات للبحوث المستقبلية :

منها على سبيل المثال :

1. إستخدام هذا النموذج في أكثر من بلد، وبتوحيد نوعية الشركات المشاركة.
2. إستخدام هذا النموذج في القطاع الحكومي.
3. أثر العوامل الأخرى للتوجه الإستراتيجي على الأداء اللوجستي.
4. دور إدارة المعرفة كوسيط للعلاقة بين التوجه الإستراتيجي وجودة الأداء اللوجستي في القطاع الصناعي في السودان.

6-5 الخاتمة :

تناولت الدراسة أثر إدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي بالشركات الصناعية في السودان، وهدفت الدراسة إلي التعرف علي مستوي أنماط التوجه الإستراتيجي ومستوي تأثيرها السائد علي الأداء اللوجستي، وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي والإستبتيان كأسلوب لجمع البيانات والمعلومات وتوصلت الدراسة إلي إلي نتائج أهمها أن القطاع الصناعي في السودان يقاس بأبعاد توجه ريادي التعليم، توجه ريادي المنافسين، توجه العملاء، توجه المنافسين، كأبعاد مستقلة و الكفاءة، التميز، كأبعاد تابعة و إدارة المعرفة كبعد وسيط.

كما أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي، كذلك توجد علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي وإدارة المعرفة، وبين إدارة المعرفة والأداء اللوجستي، كما وجدت الدراسة أن إدارة المعرفة تتوسط جزئيا" العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي.

وأوصت الدراسة إلي ضرورة ضرورة أعمال المنهجية العلمية في تنفيذ الأعمال، وذلك بتفعيل بعد توجه العملاء عند الأداء اللوجستي، والعمل علي توفير الدعم اللازم لتوجه العملاء وتوجه المنافسين وذلك بإستخدام العلاقة الإيجابية بين التوجه الإستراتيجي والكفاءة والتميز تحقيقا" للأداء اللوجستي المطلوب عند وضع الخطط الإستراتيجية، وضرورة تفعيل توجه ريادي التعليم وذلك لإتاحة فرص أكبر للشركات لتحقيق الأداء اللوجستي المطلوب من خلال الخطط الإستراتيجية الموضوعة.

المصادر والمراجع

أولاً :

القرآن الكريم

السنة النبوية الشريفة

الكتب :

1. إبراهيم عبد الكريم المنجد، (2008) تقييم الاداء في المؤسسات العامة، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والتنمية الريفية، جامعة الجزيرة، ومدني، السودان.
2. أبو القاسم محمد أبو النور، (2012) مرئيات حول مستقبل الإقتصاد السوداني، المؤتمر العلمي السنوي، جامعة أفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان، 26 سبتمبر 2012.
3. أبو بكر بعيره، (1991) الموسوعة الإدارية مصطلحات إدارية مختارة، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ط2، ص 246.
4. أحمد بن صالح عبد الحفيظ، (2003) الهدرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 77.
5. أحمد سيد مصطفى، (1999) إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الرابعة، ص 38.
6. أحمد على صالح، (2010) الإدارة بالذكاءات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
7. إلهام فخري أحمد حسن، (2003) التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني، التسويق في الوطن العربي، الفرص والتحديات، 6 أكتوبر 2003 ، ص 393

8. إيمان أبو خضير، (2009) تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي أفكار وممارسات، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
9. توفيق سريع باسردة، (2012) تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة، دائرة الأداء، رسالة دكتوراه منشورة، دمشق.
10. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، (2004) الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار الإسكندرية للنشر، جمهورية مصر العربية.

ثانياً " الرسائل الجامعية والأوراق العلمية :

11. حامد كاظم متعب، علي جواد كاظم، طاهر ريسان دخيل، (2008) دراسة تأثير الإنترنت في أسلوب البحث العلمي للأستاذ الجامعي، بإستخدام التحليل العاملي، دراسة إستطلاعية لعينة من أساتذة جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد (10)، العدد (4).
12. حامد كريم الحدرأوي، (2013) الريادة الإستراتيجية ودورها في صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال، مجلة القادسية للعلوم الإدارية الإقتصادية المجلد (12) العدد (4).
13. حامد كريم الحدرأوي، أمير نعمة مخيف الكلابي، (2013) دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة، دراسة تطبيقية لآراء عينة من المنظمات السياحية في محافظة النجف، مجلة القادسية للعلوم الادارية والإقتصادية المجلد (15) ، العدد (1).
14. حسن العلواني، (2009) إدارة المعرفة المفهوم والمداخل والنظرية، المؤتمر العربي الثاني، عمان، الأردن، 2009.

15. حسين عطا غنيم، (1993) دراسات في إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 25.
16. درمان سليمان صادق، (2008) العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية للمنظمات، كلية الإدارة والإقتصاد جامعة دهوك، العراق، بحث منشور.
17. دروني هدى، (2011) إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، 14 ديسمبر 2011، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر.
18. رشاد الساعد، حسن محمود، (2004) دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن، المؤتمر العلمي الرابع جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
19. روبرت كابلان، ديفيد نورتون، (2001) المؤسسات الموجهة إستراتيجياً"، ترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، نشرة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، السنة التاسعة، العدد (4)، فبراير، ص 35.
20. زحلان أنطوان، (2000) العرب وتحديات العلم والتقانة ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ط1.
21. سعد بشير زغلول، (2003) دليلك إلي البرنامج الإحصائي SPSS، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، الإصدار العاشر، العراق.
22. سعد غالب ياسين، (2007) إدارة المعرفة، المفاهيم النظم التقنيات، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، ص 125.

23. سليمان الفارس، (2012) دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (26) ، العدد (12).
24. سمير محمد عبد الوهاب، (2007) متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة مدينة القاهرة، في الندوة الدولية لمدن المعرفة، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.
25. الشريف بقة، سمراء دومي، (2013) التوجه السوقي للمؤسسات الجزائرية بين الضرورة والإختيار، مجلة الباحث، العدد (12).
26. صالح بن سليمان الرشيد، (2004) نحو بناء إطار منهجيا" للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية.
27. صالح عبد الرضا رشيد، علي عصام السلطاني، (2012) التوجه الريادي في منظمات الاداء العالي دراسة تحليليه لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية ادارة الاعمال، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
28. صلاح الدين الكبيسي، (2000) إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
29. طارق حسن محمد الامين، (2006) التعلم التنظيمي و تقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية، (نموذج مقترح) دورية الادارة العامة، المجلد (46)، العدد (4)، الرياض، ص 248.
30. طلال عايد الأحمد، (2010) التنظيم وأداء المنظمات، بحوث محكمة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص، 75.
31. طلعت بن عبد العزيز السندي، (2001) التطور التكنولوجي وأثره على العاملين، عرض تحليلي للإسهامات العالمية، مجلة الإداري، المجلد 22 العدد 82.

32. عامر الكبيسي، (2004) إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، جمهورية مصر العربية.
33. عامر قنديلجي، (2006) نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
34. عبد الرحمن الصباح، عماد عبد الوهاب الصباغ، (1996) مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
35. عبد الرحمن توفيق، (2007) الإدارة بالمعرفة تغيير ما لا يمكن تغييره، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
36. عبد الرزاق السالمي، (2001) تكنولوجيا المعلومات، إدارة المناهج للتوزيع والنشر والإعلام، عمان، الأردن، ط2.
37. عبد الله الوقداني، (2009) البيروقراطية وإدارة المعرفة، ورقة عمل مقدمه للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، المملكة العربية السعودية.
38. عصام البحيصي، (2006) تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال دراسة إستطلاعية للواقع الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الرابع عشر، العدد الأول.
39. علي السلمي، (2002) إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
40. علي السلمي، (2011) إدارة المعرفة، دار الشروق، القاهرة، ص 255.
41. عماد عبد الوهاب الصباغ، (2002) إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات، بحث منشور لجامعة قطر.
42. عمر علي إسماعيل، (2004) خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني، مجلة القادسية للعلوم الإدارية الاقتصادية، المجلد (12) العدد (4).

43. عواطف العصيمي، (2004) التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الإستراتيجي، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
44. غسان غريب الدويري، (2006) إدارة التميز في القطاع العام الأردني، رسالة ماجستير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
45. فاتح مجاهدي، أوضافية لمياء، (2011) الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
46. فاطمة مانع، مبارك نعيمة، (2008) إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال الممارسة للتسويق الإلكتروني، مجلة العلوم الإنسانية، السنة الخامسة العدد (37)، ص 5.
47. فؤاد العاجز، (2000) تطور التعليم العام في قطاع غزة من سنة 1886 م 2000م، الطبعة الثانية، دار مقدار للطباعة، غزة، فلسطين.
48. فيصل بن محمد مطلق القحطاني، (2010) الادارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة.
49. قاسم نايف علوان (2005)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 21.
50. قبطان شوقي، (2010) إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر 8- 9 نوفمبر 2010.

51. كامل محمد الحواجرة، (2013) ممارسات سلسلة التوريد ودورها في الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (9) ، العدد (4).
52. مبارك بوعشة، ليليا منصور، (2012) إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الأداء في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
53. محمد سعيد خشبة، (1992) نظم المعلومات المفاهيم، التحليل، التصميم، جامعة الأزهر، جمهورية مصر العربية.
54. محمد علي أحمد الطويل، (1997) الإدارة المعاصرة المدخل والمشاكل والكفاءة، دار الفرجاني، القاهرة، ص 66 .
55. محمد محمود الطعمنة، طارق شريف العلوش، (2004) الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
56. مروان جمعة درويش، (2007) تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدا، الجزائر.
57. مسعود صديقي، عجيلة محمد، (2007) أهمية الإبداع في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني، جامعة الإسراء، كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن.
58. المغربي عبد الفتاح، (2002) نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية.
59. نجم عبود نجم، (2005) إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

60. نور الدين إيمان، كحول سورية، (2008) بحث عن الكفاءة، الفعالية، أخلاقيات المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
61. يحي عبد الرحمن مصطفى، عليان محمد حسن، (2008) إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثالثاً الأوراق العلمية الأجنبية :

62. Aimilia Protogerou, Yannis Caloghirou, Spyros Lioukas, (2011) Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance, Danish Research Unit For Industrial Dynamic, DRUID Working Paper.
63. Antonio Aragon Sanchez, Geregorio Sanchez Marin, (2005) Strategic Orientation, Management Characteristic, and Performance, Study of Spanish SMEs, Journal of Small Business Management, 43 (3), pp287-308.
64. Best, R., (1997) Based Management, Strategies for Growing customer value & Profitability, Prentice – Hall, INC, USA.
65. Brien O, James A, (2002), Management information System, McGraw-Hill Irwin Inc , USA.
66. Catherine L. Wang, G. Tomas M. Hult, David J. Ketchen, Jr, Pervaiz K. Ahmed (2009), Knowledge management orientation, market orientation, and firm

- performance: an integration and empirical examination, *Journal of Strategic Marketing*, 147-170.
67. Christensen Karina Skovang, (2004) Classification of the Corporate Entrepreneurship Umbrella: Labels & Perspectives". *International Journal of Management Enterprise Development*, Vol.1, No.4:301,315.
68. Daft, R.,Noe, Raymond (2001), "Organizational Behavior", U.S.A.,Harcourt College Publishers.
69. Darling John, R.. (1999) Organizational Excellence and Leadership Strategies. Helzberg, School of Management, Rockhurst University, Kansas City, Missouri.
70. Delong, David W., (2004) Lost Knowledge Confronting the Threat of an Aging Workforce, Oxford University Press (August).
71. Denton, K. D., (1994) The Power of flexibility, *Business Horizon*, Vol. 37.
72. Drucker P., (1995): The Information executive truly need, *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
73. Duffy, Jan (2000) Knowledge Management: To Be or Not to Be, *British Journal of Administrative Management*, March-April 2000.

74. Gan Y. C. Zhu Z. T., (2012): A Learning Framework for Knowledge Building and Collective Wisdom Advancement in Virtual Learning Communities, The Institute Of Knowledge Management In Education, CA, USA.
75. Gregorio Sanchez Marin, Antonio Aragon Sanchez, (2002) TOP Managers' Compensation, Strategic Orientations, and Firm Performance, Management Research, vol. 1, no. 1 (Winter 2002–3), pp. 27–44.
76. Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (2010). Multivariate Data Analysis (7th ed.). Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, NJ.
77. Heising Peter , Jens Vorbeck, J., (2000) Benchmarking Survey Results, Knowledge Best Practices in Europe, Springer Verlag Berlin, Heidelberg, Germany,.
78. Henery Hakala, (2010) Configuring out Strategic Orientation, Business Administration (95) Management and Organization, Finland, University of Wasaensis.
79. Herschel, R.T, (2000) Chief Knowledge Officer Critical Success Faerors for Knowledge”, Information Strategy, El, Vol, Issue.
80. J. Scott Armstrong, (2000) Competitor Orientation: Effects of Objectives and Information on Managerial

Decisions and Profitability, University of Pennsylvania Scholarly Commons.

81. Jennex, M. & Olfman L., (2004) Assessing Knowledge Management Success Effectiveness Models, Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii.
82. Jennifer, Rowley, (2000) From Learning Organization to Knowledge entrepreneur, The Journal of Knowledge Management, Vol.4, No.1.
83. John T.Mentzer, Brian S. Fugate and Theodore P. Stank, (2010) Logistics Performance : Efficiency, Effectiveness and Differentiation, Journal of Business Logistics, Vol. 31, No.1.
84. kanji, G.k, (2001) Forces Of Excellence In Kanji's Business Excellence Model, Total Quality Management, (9), pp. 633-643.
85. Kevin Zheng Zhou, Gerald Yong Gao, Zhilin Yang, Nan Zhou, (2005) Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations, Journal of Business Research 58, 1049–1058.
86. Kidwell, Jillinda, Linde, Karen M. Vander, & Johnson, Sandra, (2000) Applying Corporate of Knowledge

Management System Practices in Higher Education,
November, No. 4 PP. 28-33.

87. Kluges, Jurgen , Stein, Wolfram , Light Thomas,
(2001) Knowledge Unplugged, Pal Grave Macmillan ,
New York.
88. kohli, A.K and Jaworski, B.J (1990) Market orientation,
the construct research, propositions and managerial
implication, Journal of marketing, April, p 1- 18.
89. Konstantinos C. Kostopoulos, Yiannis E. Spanos,
Gregory P. Prastacos, (2000) The Resource Based View
of the Firm and Innovation: Identification of Critical
Linkages, Athens University of Economics and
Business.
90. Krajewski, Lee, J & Ritzman, Larry . P, (1999)
Operation management : Strategy and Analysis, 5th
Addition, Wesley publishing com USA.
91. Laudon, Kenneth, audon, Jane (2007) Management
Information System, Prentice Hall International Inc,
United State of America.
92. Lee Sr, James, (2000) Knowledge Management: The
intellectual revolution, Vol. 32 Issue 10, p34-37.
93. Lindestad,W.Andreassen,(1997) The Impact of
Corporate Image on Quality, Customer Satisfaction and

Loyalty for Customers with Varying Degrees of Service Expertise, The International Journal of Service Industry Management ,vol. 8, No 4, PP.1.

94. Macintosh Ann (2001) Adaptive Work flow to Support Knowledge intensive Tasks, Paper Artificial Intelligence Institute (AIAI), The University of Edinburgh, Scotland.
95. Macmillan , H ., Mahan , T (2001) , Strategic management oxford university published , USA .
96. Malhotra, Yogesh,(2000)Knowledge Assets In The Global Economy Assessment of National Intellectual Capital, Journal of Global Information Management, July-Sep.
97. Marquardit, Michael J.,(2002)Building the Learning Organization:Mastering the 5 Elements for Corporate Learning, U.S.A, Davis-Black publishing Company.
98. Martensson, Maria (2000) A critical review of knowledge management as a management tool, Journal of Knowledge Management Vol. 4, No. 3, pp.204-216.
99. Mc dermott, R, (1999) Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management, California Management Review, Vol. 41, p.p 103-117.

100. Mohamad H. Gholami, Mehrdad Nazari Asli, Salman Nazari Shirkouhi, Ali Noruzy,(2013) Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance, Acta Polytechnica Hungarica, Vol. 10, No. 2.
101. Nonaka, I, and H. Takeuchi,(1995) The knowledge creating company how Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press p.p 21-23.
102. Peter M, (2001) Present and future of the informatics profession , upgrade, The internet Journal of IT Professional , California vol (2) . No (4).
103. Pooya Rasooli and Amir Albadvi (2007) Knowledge Management in Call Centers, Electronic Journal of Knowledge Management Volume (5), Issue (3) , (323 - 332).
104. Roman Kmiecik, Anna Michna, (2010) Relationship Between Knowledg Management And Market Orientation In SMES, Management, Knowledge and Learning Improvement, Proceedings of the Management, Learning, Knowledge International Conference, School for Social and Business Studies, Celje, Slovenia.

105. Sekaran Uma, (2003) .Research Methods for Business :A Skill Building Approach 4th.John Wiley & Sons Inc .U.S.A
106. Slack Nigel, Stuart Chambers, Christine Harland, Alan Harrison, Robert Johnston (1998), Operations Management, 2nd ed., London: Pitman Publishing.
107. Stanley, F. Slater, Eric M. Olson and G. Tomas M. Hult,(2006) The Moderating Influence Of Strategic Orientation On The Strategy Formation, Strategic Management Journal, 27: 1221–1231.
108. Wan Mohamad Nazdrol, John Breen, Alexander Josiassen,(2010) The Relationship Between Strategic Orientation And SME Firm Performance: Developing A Conceptual Frame Work, Vectoria University, Mellborne, Australia.
109. Wiig, K, M, (1997) Knowledge Management an introduction and perepective, Journal of Knowledge Management, vol. (1), No. 1, pp. 6-14.
110. Yong Hui Li, Jing Wen Huang, Ming Tien Tsai, (2008) Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process, journal of Industrial Marketing Management.

رابعاً" المراجع الأجنبية :

الإنترنت :

111. البنك الدولي، (2013) أرفيس تقرير صادر بعنوان، إقامة الروابط من أجل المنافسة، الخدمات اللوجيستية للتبادل التجاري في الاقتصاد العالمي، البنك الدولي وكلية توركو للاقتصاد، 2013. www.worldbank.org
112. وزارة الصناعة، (2005) المسح الصناعي، المجلد الأول، [./http://www.industry.gov.sd](http://www.industry.gov.sd)
113. وزارة المالية والإقتصاد الوطني، (2011) البرنامج الإسعافي، [. http://www.mof.gov.sd/home.php2013-2011](http://www.mof.gov.sd/home.php2013-2011)
114. Felix T. Mavondo, Jacqueline Chemhanzi, Jillian Stewart, (2010) Learning Orientation and Market Orientation, Relationship with Innovation, human resource practice and performance, Emeraldinsight.com\0309-0566.htm cited on/20/07/2010.
115. Rohit Deshpande, Amir Grinstein, Sang-Hoon Kim, Elie Ofek,(2013) Achievement motivation, strategic orientations and business performance in entrepreneurial firms, www.emeraldinsight.com/0265-1335.htm, Recited on 11 February.

الملاحق

ملحق رقم (1)

هيئة تحكيم الإستبيان

لقد تم تحكيم هذا الإستبيان بواسطة كل من :

1. د. عبد الحفيظ علي حسب الله-قسم إدارة الأعمال-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
2. د. عرفة جبريل أبو نصيب- قسم إدارة الأعمال-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
3. د. محمد حمد محمود - قسم البنوك والتمويل-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

ملحق رقم (2)

الإستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- كلية الدراسات التجارية- برنامج الماجستير في علوم
إدارة الأعمال

الإسم :

أخي المستجيب الكريم

يقوم الباحث بدراسة علمية بعنوان (الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي و الأداء اللوجستي) كجزء من متطلبات الحصول علي درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، ويسعدني ويشرفني جدا" أن أتلقى مشاركتكم القيمة بغرض طرح بعض المقترحات والتوصيات والتي يمكن أن تسهم في تطوير الفكر الإداري مع تأكيدنا علي الاتي :

1. ليس بالضرورة كتابة الإسم.

2. لن تستخدم هذه البيانات إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

3. الرجاء وضع علامة (✓) في المربع المخصص لإجاباتكم.

ويأمل الباحث أن يحظي بمساعدتكم في إنجاز هذه الدراسة في أسرع وقت ممكن.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام،،،،

الباحث :

محمد الفاتح محمد أحمد البشري

للتواصل : faith_albushra@hotmail.com E-mail :

رقم الإتصال :

ملحوظة : إذا رغبتم في الإطلاع علي نتائج هذا البحث مدونا بعنوانكم حتي تتمكن من ذلك.

القسم الأول : المعلومات الشخصية والمهنية

الرجاء وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تناسب رأيكم.

1. الجنس

أنثي

ذكر

2. العمر

من 26—36

25 سنة

أكثر من

من 37—47

3. المؤهل العلمي

بكالوريوس

دبلوم وسيط

شهادة ثانوية

دكتورة

ماجستير

دبلوم عالي

4. التخصص

محاسبة

إدارة أعمال

.....(رجاءاً" التحديد)

أخري

إقتصاد

5. الخبرة العملية

من 5—11

من 6—10

5 سنوات فأقل

من 16—20

6. الدرجة الوظيفية

مدير وحدة

نائب مدير

مدير

رئيس قسم مشرف أخري (رجاءا"

7. نوع الشركة

قطاع عام قطاع خاص

مشترك أخري (رجاءا" التحديد)

القسم الثاني : التوجه الإستراتيجي:

هو من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل الأساسي للشركة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، (مكوناته توجه العملاء، توجه التكنولوجيا، توجه المنافسين، توجه الريادي وتوجه التعليم) :

توجه العملاء : هو مقدرة الشركة على تفهم ومعرفة حاجات زبائنهم ورغباتهم والعوامل المؤثرة في قراراتهم وسلوكياتهم الشرائية، بناءا" علي ممارسات شركتكم نرجوا إختيار ما تراه مناسباً من بين الخيارات التالية :

فيما يلي مجموعة من العبارات يرجى وضع علامة (✓) في المكان المناسب

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8 شركتنا تعمل على رضا العملاء..					
9 شركتنا تعمل على فهم إحتياجات عملائها.>..	8				
10 شركتنا تعمل علي قياس رضا العملاء على أساس منتظم..	8				
11 شركتنا تهتم بخدمة العملاء لديها.					

توجه التكنولوجيا : هو العمل لتطوير منتجات جديدة أو خدمات قائمة على قدرات الشركة، بناءا" علي ممارسات شركتكم نرجوا إختيار ما تراه مناسباً من بين الخيارات التالية :

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
12 شركتنا تسعى للحصول علي تقنيات لتطوير المنتجات.					
13 تتم عملية الإنتاج في الشركة وفق تقنيات عالية.					

					14	شركتنا تعمل على تطوير تقنيات جديدة من أجل الإستجابة للتغيرات..
					15	شركتنا لديها تقنيات أفضل مقارنة بالمنافسين.

توجه المنافسين : هو قدرة الشركة علي معرفة وتحديد إستراتيجيات المنافسين بالإضافة علي القدرة علي التعرف علي تحركاتهم وخططهم، بناءاً علي ممارسات شركتكم نرجوا إختيار ما تراه مناسباً" من بين الخيارات التالية :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					16	شركتنا تعمل بشكل مستمر علي جمع معلومات عن منافسيها.
					17	شركتنا تناقش بصورة منتظمة مدي ضعف وقوة المنافسين.
					18	شركتنا تعمل بشكل دائم بمراقبة أفعال منافسيها.
					19	شركتنا تعمل علي إنشاء نظام معلومات بشكل مستمر عن إمكانيات السوق.
					20	شركتنا تلجأ لخفض تكاليف البحوث والتطوير.
					21	شركتنا لديها ردة فعل سريعة تجاه أفعال المنافسين.

توجه الريادي : وهو تبني الجوانب التي تتعلق بإستراتيجيات الشركة نحو إتجاهات الإبتكار، بناءاً" علي ممارسات شركتكم نرجوا إختيار ما تراه مناسباً" من بين الخيارات التالية :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					22	شركتنا أنتجت خلال السنوات الماضية العديد من المنتجات الجديدة..
					23	شركتنا لديها تغييرات عديدة في خطوط الإنتاج خلال السنوات الماضية.
					24	شركتنا تشجع علي الأفكار الجديدة.
					25	شركتنا تقدر الإبتكار (المبادرة).
					26	لدي شركتنا ميل للدخول في أسواق ذات منافسة عالية.

توجه التعلم : وهو عملية منهجية لمحاولة فهم كل من العملاء والتقنية وإتخاذ خطوات تدريجية نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، بناءاً علي ممارسات شركتكم نرجوا إختيار ما تراه مناسباً" من بين الخيارات التالية :

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
27	شركتنا تشجع الموظفين على التعلم من تجاربهم..				
28	شركتنا تشجع الموظفين علي تبادل المعلومات بفعالية..				
29	شركتنا تشجع الموظفين علي تبادل الأفكار.				
30	شركتنا تقدر الأفكار الجديدة وتتسامح مع الفشل المبرر.				

مكونات الأداء اللوجستي : يتكون من الفاعلية والكفاءة والتميز.

الفاعلية : هي الدرجة التي تستطيع فيها الشركة تحقيق أهدافها، بناءاً علي ممارسات شركتكم نرجوا إختيار ما تراه مناسباً" من بين الخيارات التالية .:

العبارات	أقل بكثير من المنافسين	أكثر بكثير من المنافسين	محايد	أقل من المنافسين	أكثر من المنافسين
31	جملة مبيعات شركتنا في السوق.				
32	تكاليف النقل لدي شركتنا.				
33	تكاليف المستودعات لدي شركتنا.				
34	تكاليف المخزون لدي شركتنا.				
35	إجمالي التكاليف اللوجستية لدي شركتنا (نقل + تخزين).				

الكفاءة : هي المعرفة العملية التي تضمن تميزاً" تنافسياً" في السوق، بناءاً علي ممارسات شركتكم نرجوا إختيار ما تراه مناسباً" من بين الخيارات التالية .:

العبارة	ممتاز	جيد	محايد	ضعيف	ضعيف جدا
36 جملة الطلبات التي تم شحنها للعملاء من شركتنا.					
37 عملية تسريع شحن الطلبات في شركتنا.					
38 معدل دوران المخزون السنوي في شركتنا.					
39 متوسط الزمن لدورة الطلبية في شركتنا.					

التمييز : هو كسب التفوق عند المقارنة مع المنافسين، بناءً على ممارسات شركتكم نرجوا إختيار ما تراه مناسباً من بين الخيارات التالية :

العبارة	أقل بكثير من المنافسين	أكثر بكثير من المنافسين	محايد	أقل من المنافسين	أكثر من المنافسين
40 جملة الطلبات الخالية من التلف لدي شركتنا.					
41 إجمالي مخزون السلع الجاهزة لدي شركتنا.					
42 الزمن بين إستلام وتوصيل الطلبية لدي شركتنا.					
43 العائد علي إجمالي المخزون لدي شركتنا.					
44 الطلبات التي يتم تنفيذها في الوقت المحدد لدي شركتنا.					

إدارة المعرفة : وهي المقدرة على إنشاء معرفة تمكن المنظمة من تطوير ميزة تنافسية، بناءً على ممارسات شركتكم نرجوا إختيار ما تراه مناسباً من بين الخيارات التالية .:

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
45 عادة يتم تناوب الموظفين عبر المناطق في شركتنا.					
46 شركتنا تطبق نظام حل المشكلة.					
47 شركتنا تطبق أسس علمية (القياس و الأسس الرياضية).					
48 شركتنا تستعين بخبراء في كل المجالات.					

ملحق رقم (3)
الورقة العلمية التي تم نشرها

بسم الله الرحمن الرحيم

العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وكفاءة الأداء اللوجستي في الشركات الصناعية السودانية

محمد الفاتح محمد أحمد البشري

كلية الدراسات التجارية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

fatih_albushra@hotmail.com

د/صديق بلل إبراهيم - كلية الدراسات التجارية - قسم إدارة الأعمال - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

siddigb1@hotmail.com

العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وكفاءة الأداء اللوجستي في الشركات الصناعية السودانية

المستخلص

تعتبر كفاءة الأداء اللوجستي أحد مؤشرات الميزة التنافسية للشركات لذا ركزت هذه الورقة على بيان الأثر المباشر وغير المباشر للتوجه الإستراتيجي عليه، وقد هدفت الورقة للتعرف على مستوي التوجه الإستراتيجي للشركات الصناعية العاملة في السودان بجانب قياس مستوي كفاءة الأداء اللوجستي، كما هدفت لمعرفة أثر التوجه الإستراتيجي على كفاءة الأداء اللوجستي وذلك من خلال مدخل المقاربة المبنية على الموارد، تم إستخدام منهج التحليل الوصفي من عينة إحصائية تبلغ (215) شركة وبإستخدام بيانات المسح التي تم جمعها عبر الإستبيان حيث تم إستخدام إختبارات جودة المقاييس بجانب الإنحدار المتعدد لإختبار الفروض وتوصلت الدراسة إلى نتائج متباينة في تأثير إدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وكفاءة الأداء اللوجستي، كما توصلت الدراسة لعدة توصيات نظرية وتطبيقية.

الكلمات الرئيسية :

التوجه الإستراتيجي، الأداء اللوجستي، كفاءة الأداء اللوجستي.

The Relationship between the Strategic Orientation and the Logistic Performance in Sudanese Industrial Companies

ABSTRACT

This paper investigates the relationship between the strategic orientation and logistical performance efficiency and the goal is to show the extent of the impact between the two variables and its impact on overall performance. the logistics performance one of the indicators of competitive advantage for companies so this paper focused to investigate direct or indirect impact and of strategic orientation on It, the paper aimed to identify the level of strategic orientation of industrial companies operating in Sudan next to measure the level of performance logistics efficiency, also to find out the impact of strategic orientation on the logistics performance efficiency and based (on the resources based view approach), uses descriptive analysis of a probability sample of (215) companies, using survey data that have been collected through the questionnaire were used reliability tests next to the multiple regression to test hypotheses and the study found results in the impact of the strategic orientation on logistical performance efficiency, the paper also found several theoretical and practical recommendations.

Keywords:

Strategic Orientation, Logistics performance, logistics performance Efficiency.

العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وكفاءة الأداء اللوجستي للشركات الصناعية السودانية

تمهيد :

تلعب كفاءة الأداء اللوجستي دوراً مهماً في إحداث معدلات النمو المطلوبة في القطاع الصناعي بالسودان، ولقد شهد هذا القطاع تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة نتيجة للإستقرار الإقتصادي الذي شهدته البلاد وأصبح من القطاعات الجاذبة للإستثمار المحلي والأجنبي، وقد إزدادت أهمية هذا القطاع بعد تبني الدولة لسياسات وبرامج إقتصادية فاعلة إنعكست إيجاباً على الصناعة وأدت إلى تزايد الإستثمارات خاصة في القطاع الصناعي، كما كان لإستخراج النفط أثر كبير على الصناعة، وقد أسهم بدور كبير في حل مشكلة الطاقة التي تعوق تطور هذا القطاع، إضافة إلى تطوير الصناعات المصاحبة لإستخراج النفط مثل تكرير النفط والصناعات البتروكيمياوية، إضافة إلى تطوير الصناعات المصاحبة لإستخراجه وما تشمله من أنشطة لوجستية (وزارة الصناعة، 2005)، بناءً على تقرير ورد على شرف إنعقاد الملتقى الإقتصادي الثاني، وقد كانت هنالك مؤشرات عن التدهور في أوضاع الإقتصاد السوداني حيث تدهورت العديد من المؤشرات الإقتصادية الرئيسية وتراجع معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي من 2.5% عام 2010 إلى 4.4- % في عام 2012.

كذلك مؤشرات أداء الخدمات اللوجستية في تقرير البنك الدولي ذكرت أن مؤشر السودان إنخفض من 2.21 إلى 2.10 (البنك الدولي، 2013)، كما أن الأداء اللوجستي يعتبر من مؤشرات النمو في القطاع الصناعي، وهو القطاع الذي يتميز من بين قطاعات الإقتصاد السوداني الذي حدثت فيه تطورات نوعية خلال العقدين الماضيين مقارنة بما حدث في القطاعات الأخرى، كل هذه المؤشرات سابقة الذكر أدت إلى خلاصة مفادها أن الشركات السودانية الصناعية يمكنها من خلال تطبيق التوجه الإستراتيجي المطلوب تحقيق الأداء اللوجستي المنشود، نجد أن إنخفاض أداء الشركات السودانية بصورة عامة والأداء اللوجستي بصورة خاصة يعد من أهم الفجوات البحثية التي تركز عليها مشكلة هذه الدراسة، وذلك بنجلي بصورة واضحة في المؤشرات الدالة علي أنه يوجد إنخفاض في مستوى أداء الشركات السودانية بصفة عامة والأداء اللوجستي بصفة خاصة وهذه المؤشرات وردت في تقرير على شرف إنعقاد الملتقى الإقتصادي الثاني، حيث كانت هنالك مؤشرات عن التدهور في أوضاع الإقتصاد السوداني حيث تدهورت كل المؤشرات الإقتصادية الرئيسية وتراجع معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي (أبو النور، 2012)، كما إن إنخفاض معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي إلى 5% مقارنة مع سنوات سابقة نسبة لخروج إيرادات البترول، مع إرتفاع معدل التضخم المتوقع حيث لم تؤخذ في الحسبان متغيرات عديدة منها رفع الدعم عن المحروقات وزيادة الإيرادات الضريبية وزيادة القيمة المضافة، حيث كانت مساهمة القطاع الصناعي 16.9% (وزارة المالية، 2013)، كذلك مؤشر أداء الخدمات اللوجستية كان دون الوسط وفقاً للتقرير الصادر من البنك الدولي والذي ذكر أن مؤشر السودان إنخفض من 2.21 إلى 2.10 (البنك الدولي، 2013).

سيتم عرض مشكلة الورقة البحثية عبر بعض من الدراسات السابقة والتي تناولت كفاءة الأداء اللوجستي مثل دراسة (صالح، 2010) والتي ذكرت أن التوجه الإستراتيجي الفعال والإدارة الكفؤة سيكونان صاحبا اليد العليا في تحسين أداء القطاع الخاص والعام وخصوصاً خاصة في العصر الراهن، حيث تواجه كافة منظمات الأعمال سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أم خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعمليات ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات إستخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها بصورة كفوءة والذي تسعى هذه الدراسة لجعله الأسلوب الذي يمكن تبنيه من قبل معظم منظمات الأعمال التي تصبوا لطريق الكفاءة في الأداء، كذلك دراسة (Nazdroi, 2010) والتي تناولت العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء ككل

حيث كانت العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وأداء المنظمة، و أبعاد التوجه الإستراتيجي ثلاثة أبعاد فقط، مع تناول الأداء بصورة عامة.

أيضاً" دراسة (Deshpande et al., 2013)، والتي تطرقت إلي دافعية الإنجاز في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء في المنظمات، مما يعتبر فجوة بحثية لمشكلة الدراسة؛ الذي يرجوا الباحث من خلال هذه الفجوة إستخدام الكفاءة في هذه الدراسة، كآلية لمحاولة إيجاد حلول ومقترحات وتوصيات تساعد علي توضيح أثر ومستوي العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وكفاءة الأداء اللوجستي في الشركات السودانية ولإثراء البحث العلمي بصورة عامة.

سيتم توضيح الفجوة البحثية عبر التطرق إلي بعض النظريات والتي تركز عليها الفجوة البحثية و الورقة ككل، مثل نظرية الموارد المبنية علي المقاربة (Resource Based View)، والتي تفترض وجود مورد وسيط بين موارد متاحة لجميع الشركات ومورد آخر خاص يمكنها من إنشاء ولستدامة الأفضلية التنافسية والتميز عن الشركات الأخرى (Konstantinos et al., 2000) والذي يعرض وجود فجوة بحثية هنا وهي ضرورة الإستفادة من هذه النظرية في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وكفاءة الأداء اللوجستي عبر وسيط بين مورد وآخر والذي قليل من الدراسات السابقة قد تناولته في البيئة المحلية السودانية والعربية من أجل توفير أساس نظري متماسك ولمزيد من التطور والمساهمة في إثراء البحث العلمي.

الأهداف وتساؤلات الورقة :

علي ضوء خلفية مشكلة الورقة فإن هذه الورقة تضع التساؤلات التالية :-

7. ما هو مستوي تطبيق أبعاد التوجه الإستراتيجي لدي الشركات الصناعية السودانية؟
8. ما هو مستوي كفاءة الأداء اللوجستي في الشركات الصناعية؟
9. ما هي العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وكفاءة الأداء اللوجستي في الشركات الصناعية ؟

أهداف الورقة :

تهدف هذه الورقة إلي تحقيق الأهداف الآتية :

7. معرفة مستوي تطبيق أبعاد التوجه الإستراتيجي لدي الشركات الصناعية السودانية.
8. معرفة مستوي كفاءة الأداء اللوجستي في الشركات الصناعية.
9. التعرف علي العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وكفاءة الأداء اللوجستي في الشركات الصناعية.

التوجه الإستراتيجي :

في وسط أصبح يتسم بالتغير الدائم كان لزاما" على المؤسسات الإقتصادية الإعتماد على بعض الإستراتيجيات التسويقية من أجل مساندة التطورات العديدة التي أضحت إما فرصة أو تهديد لها (Kidwell et al., 2000)، كما أنها تعد من أبرز محركات العمل الربحي لها والمؤسسة الإقتصادية تجد نفسها أمام عدة أنواع من الإستراتيجيات المنافسة في سوقها، فيجب من خلال تحليلها لقوى السوق و خاصة منافسيها أن تختار إستراتيجية لوضعيتها من أجل تحقيق أهدافها (توفيق، 2004)، وتتبع أهمية التوجه الإستراتيجي من حقيقة مفادها إن كل المنظمات تحرص على تحسين وتطور أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق ون واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاح المنظمات في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارتها إستراتيجيا" (وعشة وآخرون، 2012)، أيضا" يعتبر التوجه الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنشأة، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية مما يساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف (Hakala, 2010)، فتنبئ أسلوب التوجه الإستراتيجي يساعد المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها (Pooya et al., 2007) :

7. تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
8. يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
9. يمنح المنظمة إمكانية إمتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
10. يمكن المنظمة من إستخدام الموارد إستخداما" فعالا".
11. يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.
12. ينمي القدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق لدى المدراء ورؤساء الشركات الصناعية وغيرهم ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها.

تعريف التوجه الإستراتيجي : Definition of Strategic Orientation

يعرف التوجه الإستراتيجي بأنه فلسفة إدارة المنشأة لتحقيق الأداء المتفوق و المستمر والذي يتعلق بالتوجه الريادي، من حيث خلق السلوكيات بما فيها التوجهات الإستراتيجية والمبادئ التي تؤثر علي التسويق والأنشطة الإستراتيجية للمساعدة في إتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق الأداء المتفوق (Zhou et al., 2005).

مكونات التوجه الإستراتيجي :

للتوجه الإستراتيجي عدة مكونات وذلك وفقا" لمجموعة من الدراسات السابقة وقد تم لإختيار مكون واحد لأغراض بحثية وهو :

توجه العملاء Customers Orientation :

يعرف توجه العملاء علي أنه مجموعة من الإجراءات التي أتخذت من قبل المنشأة لدعم المبيعات وخدمة الموظفين في النظر في إحتياجات العميل ورضا الأولويات الرئيسية ويمكن أن تشمل إستراتيجيات الأعمال التي تميل لتعكس التوجه العملاء و تطوير جودة المنتج من قبل المستهلكين والإستجابة فورا" واحترام لشكاوى المستهلكين والإستفسارات، والتعامل بحساسية مع قضايا المجتمع (Kohli et al., 1999).

كفاءة الأداء اللوجستي :

هو فلسفة الإدارة في تكوين مزيج متجانس من الكفاءة والفاعلية والتميز يسهم بقدر كبير ومؤثر في تحقيق الأداء اللوجستي المطلوب (Mentzer et al., 2010) وهو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ لعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه إنجازات تتفوق علي ما يحققه المنافسون ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (السلمي، 2001)، وتمثل في الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الهدف المنشود بأقل التكاليف والجهود والأوقات والحصول على أعلى المخرجات من أقل المدخلات، وفي قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها من خلال تنمية مهارات وأداء العاملين علي إتخاذ القرارات مما يضمن لهم القدرة علي التكيف والنمو المستمر (المنجد، 2010)، وذلك لإفتراض أن المعرفة هي أساس لكفاءة الأداء اللوجستي حيث تمثل مزجا" تطوريا" من التجارب، القيم، المعلومات والخبرات التي تشكل بدورها إطار لتقييم و إدماج تجارب ومعلومات جديدة (إيمان وآخرون، 2008).

وبالرغم من أن التعاريف دقيقة فإن كفاءة الأداء تعني عند البعض الحصول علي الكثير نظير ما هو أقل، أو نظير نفس المعطيات علي الأسوأ وهي عند البعض تعني إبقاء التكلفة منخفضة والأرباح عالية والواقع أن هناك بعض الحقيقة في كلا هذين المفهومين الشائعين وعلي أية حال فأن الكفاءة في الأداء تعني من وجهة نظر إقتصادية وبالتالي من وجهة نظر الإدارة، جعل المخرجات في حدودها القصوي والمدخلات في حدودها الدنيا، كما يقصد بالكفاءة في الأداء الإستخدام الحكيم للموارد المتاحة وعلي النحو الذي يؤدي إلي خفض التكاليف (دريس، 2004).

مؤشرات قياس كفاءة الأداء :

لغرض قياس كفاءة الأداء هناك العديد من المؤشرات و المعايير المستعملة في هذا الخصوص منها :

مؤشرات ومعايير مباشرة:

تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات السلع و الخدمات بالمدخلات والموارد المستخدمة خلال مدة زمنية معينة و تشمل ما يلي :

4. المقاييس الكلية للكفاءة في الأداء مثل الربح الصافي قياساً بمجموع الموجودات أو حق الملكية.

5. المقاييس الجزئية للكفاءة في الأداء مثل المبيعات المحققة قياساً بعدد العاملين في قسم المبيعات.

6. المقاييس النوعية للكفاءة في الأداء مثل الإرتفاع بمستوى جودة المنتج بإستخدام الموارد ذاتها.

و قد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصاً في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها إستخدام مثل هذه المقاييس.

مؤشرات ومعايير غير مباشرة :

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في الأداء في بعض المنظمات للأسباب الآتية:

4. عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات و المخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة في الأداء.

5. عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة في الأداء، و كذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات و الأقسام المختلفة للمنظمة.

6. إنخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة إنخفاض كمية المخرجات.

العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وكفاءة الأداء اللوجستي :

من الرواد الذين تناولوا تأثير التوجه الإستراتيجي علي كفاءة الأداء في المنظمة هو (Narver et al., 1990)، حيث أكد أن الفعالية والإبتكار في ظل التوجه الإستراتيجي هي عبارة عن تصور المنظمة للنجاح فيما يتعلق بالمنتج الجديد بالنسبة للمنافسين الآخرين وما يطرأ علي الهيكل الإداري لعمليات السوق خلال العام الماضي والتي تؤكد أن المنظمات التي تتبنى التوجه الإستراتيجي، تتميز بأداء أفضل من الآخرين.

كما أن التوجه الإستراتيجي الفعال والإدارة الكفؤة سيكونان صاحبا اليد العليا في تحسين أداء القطاع الخاص والعام وخصوصاً أنه في العصر الراهن، تواجه كافة منظمات الأعمال سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أم خدمية تحديات كثيرة نتيجة

للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعمليات ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات إستخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها هذا الأسلوب الذي تبنته معظم منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو وكان له الأثر الأكبر في تفوقها وتميزها (صالح، 2010).

كذلك فإن التميز والذي يمثل أحد مكونات الأداء اللوجستي له علاقة كبيرة بالتوجه الإستراتيجي والذي ينعكس في تحديد المتطلبات الرئيسية والمرتكزات اللازمة لتوفر إدارة متميزة تتمكن من بلوغ نتائج متفوقة ومتفردة وهذه الأسس تتمثل في البناء الإستراتيجي الذي يعكس توجهات المنظمة ونظرتها المستقبلية ويتضمن مجموعة من العناصر الواجب إعتماها وهي الرسالة، الرؤية، القيم، الأهداف الإستراتيجي، الأهداف قصيرة الأجل والخطط. ، ونسبة الدور الذي تلعبه كفاءة الأداء اللوجستي فقد توصلت هذه الورقة إلي نتائج تشير إلي وجود علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي وكفاءة الأداء اللوجستي، والتي إتفقت مع دراسة (Mentzer et al., 2012) فيما يتعلق بالأداء اللوجستي وأبعاده الكفاءة ، وأكنت علي وجود علاقة إيجابية بين الكفاءة والأداء اللوجستي ولكن هذه الورقة تميزت عنها بتناول التوجه الإستراتيجي كمتغير مستقل ذو تأثير إيجابي علي الأداء اللوجستي، كذلك إتفقت مع دراسة (Hakala, 2010) والتي تشير إلي أن هناك إرتباط معنوي بين التوجه الإستراتيجي وكفاءة الأداء، وأشارت دراسته إلي أن التوجه الإستراتيجي للشركة له تأثير إيجابي علي كفاءة الأداء اللوجستي.

الفرضيات:

وقفاً لما تم ذكره أعلاه تكون فرضيات هذه الدراسة كما يلي :

11 توجد علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي وكفاءة الأداء اللوجستي.

تنفرد هذه الفرضية إلي :

11-1 توجد علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي والكفاءة.

تحليل البيانات :

تم توزيع عدد (215) إستبيان علي العاملين في القطاع الصناعي في السودان، وبمساعدة مقدره ومشكورة من بعض العاملين والإدارات بهذه الشركات تمكن الدارس من إستلام ردود المبحوثين في فترة معقولة.

المقاييس :

التوجه الإستراتيجي بالإعتماد على الدراسات السابقة على سبيل المثال، لتوجه العملاء (Narver et al., 1999).

وللأداء اللوجستي تم إختيار المقاييس الآتية بالإعتماد على الدراسات السابقة على سبيل المثال، (Mentzer et al., 2012).

الإعتمادية والكفاءة العملية للمقاييس:

جدول رقم (1)

إعتمادية مقاييس المتغيرات

المتغيرات	عدد الأسئلة	معامل ألفا
توجه العملاء	4	.761
الكفاءة	2	.702

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، (2013)

الجدول رقم (1) يعرض تقديرات الإعتمادية للمقاييس وفقاً لطريقة ألفا كورنباخ، يلاحظ من الجدول أن معامل ألفا لأبعاد التوجه الإستراتيجي (.702) و توجه العملاء يساوي (.761)، وللمتغير التابع للكفاءة يساوي (.702)، وبالتالي فإن إعتمادية مقاييس الدراسة في مستوى أعلى من مستوى الحد الأدنى (60%) ويلاحظ من الجدول رقم (1) أن أقل قيمة لمعامل ألفا كرونباخ لمقاييس الدراسة هي (.702) وبالتالي فإن هذه القيم العالية لمعامل ألفا تدعم إعتمادية مقاييس الدراسة، يستخلص من هذه النتائج أن الإعتمادية و الكفاءة العملية متوفرة بدرجة كبيرة في الأداة المستخدمة لجمع بيانات الدراسة الميدانية وبالتالي فإن الفرضيات المتعلقة بالمتغيرات تكون مدعومة إلى حد كبير.

متوسطات المتغيرات:

جدول رقم (2)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-----------	---------------	-------------------

2.21	5.30	توجه العملاء
1.74	4.23	الكفاءة

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، (2013)

الجدول رقم (2) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات ، ويلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي لأبعاد التوجه الإستراتيجي توجه العملاء (5.30)، والمتغير التابع الكفاءة (وسط حسابي = 4.23، إنحراف معياري = 1.74).

الإرتباطات بين المتغيرات:

أجري تحليل الإرتباطات علي بيانات الدراسة الميدانية للوقوف علي الصورة المبدئية للإرتباطات البينية بين المتغيرات.

جدول رقم (3)

إرتباط بيرسون بين المتغيرات

الكفاءة	توجه العملاء		
		Pearson Correlation	العملاء
	1		
		Sig. (2-tailed)	
		Pearson Correlation	الكفاءة
1	.374(**)		
		Sig. (2-tailed)	
	.000		

كل الإرتباطات معنوية عند مستوي (0.01)

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، (2013)

الجدول رقم (3) يوضح الإرتباطات بين المتغيرات ، كما يلاحظ من الجدول رقم (3) أن أقل قيمة للإرتباطات الخطية البسيطة بين متغيرات الدراسة هي (0.160) . وأن كل الإرتباطات ذات معنوية وبالتالي تتوفر صدقية البناء لمقياس الدراسة، أما بالنسبة للصدق الداخلي فيلاحظ من الجدول رقم (3) الإرتباطات القوية بين أبعاد التوجه الإستراتيجي وكذلك الحال بين الأبعاد فيما بينها، حيث تقع بين (0.160- 0.666) . وهي إرتباطات قوية ومعنوية تعكس مدي إعتمادية مقاييس الدراسة.

التحليل العاملي :

التحليل العاملي للتوجه الإستراتيجي:

جدول رقم (4)

عامل 4	عامل 3	عامل 2	عامل 1	العبرة
توجه العملاء				
105.	101.	.848	123.	9 شركتنا تعمل على فهم إحتياجات عملائها.
132.	154.	.826	181.	11 شركتنا تهتم بخدمة العملاء لديها.
.019	.078	.786	.172	8 شركتنا تعمل علي رضا العملاء
196.	115.	.726	230.	13 تتم عملية الإنتاج في الشركة وفق تقنيات عالية.
1.211	1.714	2.252	7.517	الجزور الكامنة percentage of Variance Explain
6.375	9.019	11.85	39.561	نسبة التباين المفسر Variance Explained
إجمالي نسبة التباين المفسر 66.808 Total Variance Explained				
KMO .868				

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، (2013).

أجري التحليل العاملي لعدد (4) عبارات تستخدم لقياس أبعاد التوجه الإستراتيجي (توجه العملاء)، الجدول رقم (4) يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي التي

أجريت علي المتغير المستقل (التوجه الإستراتيجي)، أما النموذج الذي إشتمل علي عبارات (8، 9، 11، 13) وحمل نفس أسمه توجه العملاء، يلاحظ من الجدول رقم (4) أن تشبعات العبارات تتراوح ما بين (574-.872)، لذا تري هذه الدراسة أن التوجه الإستراتيجي في القطاع الصناعي في السودان يقاس ببعد:

• توجه العملاء

التحليل العاملي لكفاءة الأداء اللوجستي :

جدول رقم (5)

التحليل العاملي لكفاءة الأداء اللوجستي

عامل 3	عامل 2	عامل 1	العبارة
الكفاءة			
.181	.547	-.101	35 إجمالي التكاليف اللوجستية لدي شركتنا (نقل + تخزين).
.140	.794	.191	37 عملية تسريع شحن الطلبات في شركتنا.
138.	.831	133.	36 جملة الطلبات التي تم شحنها للعملاء من شركتنا.
188.	.872	-.011.	39 متوسط الزمن لدورة الطلبية في شركتنا.
1.354	1.876	3.540	الجزور الكامنة percentage of Variance Explain
23.81	24.78	26.70	نسبة التباين المفسر Variance Explained
إجمالي نسبة التباين المفسر 75.290 Total Variance Explained			
KMO .754			

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، (2013).

أجري التحليل العاملي لعدد (4) عبارة تستخدم لقياس أبعاد الأداء اللوجستي (الكفاءة 4 عبارات)، يعرض الجدول رقم (5) ملخص نتائج التحليل العاملي الذي

أجري علي عبارات أبعاد الأداء اللوجستي، في الإختبار الأول من التحليل العاملي وجد أن العبارات (32، 38) تحمل قيم أولية للإشتراكيات تقل عن (0.50) لذلك أستبعدت. وفي الإختبار الثاني وجد أن العبارات (40، 44) تحمل قيم أولية للإشتراكيات تقل عن (0.50) لذلك أستبعدت، وبإجراء الإختبار الثالث وجد أن العبارات المتبقية مستوفية للشروط التي ذكرت آنفاً، وتصلح للتحليل العاملي، وجد أن جميع العبارات تحتوي علي تشبع أكبر من الحد الأدنى الموصي به (0.50) وبقيم تشبعات متقاطعة أقل من (0.50)، علي العموم جاءت مصفوفة الدوران في النموذج الثاني والذي إشتهل علي عبارات (35، 36، 37، 39) وحمل نفس أسمه بعد الكفاءة.

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن تشبعات العبارات تتراوح ما بين (0.749-0.898). لذا تري هذه الدراسة أن الأداء اللوجستي في القطاع الصناعي في السودان يقاس ببعده واحد :

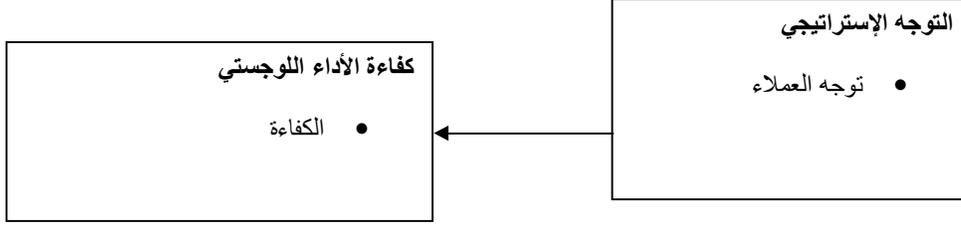
• الكفاءة

إختبار الفرضيات :

تتناول هذه الجزئية نتائج إختبارات فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات تتناول المناقشة إختبار عدد (3) فرضيات متعلقة بالعلاقات بين المتغيرات المتبقية بعد إجراء التحليل العاملي واعتمادية مقاييس متغيرات الدراسة، كما هو موضح في جزئية الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة فإنه يستخدم الإنحدار البسيط لإختبار العلاقة بين التوجه الإستراتيجي (المتغير المستقل) والمتغير التابع (الأداء اللوجستي).

إختبار علاقة التوجه الإستراتيجي وكفاءة الأداء اللوجستي :

شكل رقم (1) يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع



H1

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

جدول رقم (6) العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع الكفاءة

المتغير	الكفاءة
	بيتا
توجه ريادي المبادرة	.199**
توجه العملاء	.078
توجه المنافسين	-.053
توجه ريادي المخاطرة	.380**
معامل التحديد R2	.315
معامل التحديد المعدل Adjusted R2	.297
قيمة F المحسوبة F change	17.16

**مستوي معنوية أقل من (0.01) المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

الجدول رقم (6) يوضح نتائج إختبار العلاقة بين أبعاد التوجه الإستراتيجي والكفاءة، في هذا الجدول يتضح أن أبعاد التوجه الإستراتيجي لها تأثير إيجابي معنوي علي الكفاءة وبالتالي تشير النتائج إلي وجود دعم للفرضية (توجد علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي و الكفاءة)، هذه النتائج توضح الدعم الذي وجدته الفرضية الفرعية المتمثلة في :

1-2| توجد علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي والكفاءة.

جدول رقم (7) يوضح نتائج إختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

جدول رقم (7)

نتائج إختبار العلاقة بين المتغير المستقل و الكفاءة

التعليق	نص العلاقة : توجد علاقة إيجابية بين	الفرضية
مدعومة بالكامل	التوجه الإستراتيجي والكفاءة	1-2

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية.

المناقشة والنتائج :

تحتوي هذه الجزئية علي مناقشة نتائج الدراسة بدراسة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وكفاءة الأداء اللوجستي.

العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وكفاءة الأداء اللوجستي :

نتائج هذه الدراسة أوضحت بأن هنالك علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي وكفاءة الأداء اللوجستي، هذه الدراسة إتفقت مع دراسة (Mentzer et al., 2012) فيما يتعلق بالأداء اللوجستي وأبعاده الكفاءة، وأكدت دراسته علي وجود علاقة إيجابية بين الكفاءة والأداء اللوجستي ولكن هذه الدراسة تميزت عنها بتناول التوجه الإستراتيجي كمتغير مستقل ذو تأثير إيجابي علي الأداء اللوجستي، كذلك إتفقت مع دراسة (Hakala, 2010) والتي تشير إلي أن هناك إرتباط معنوي بين التوجه الإستراتيجي والأداء، وأشارت دراسته إلي أن التوجه الإستراتيجي للشركة له تأثير إيجابي علي كفاءة الأداء اللوجستي.

التوصيات :

8. ضرورة إعمال المنهجية العلمية في تنفيذ الأعمال، وذلك بتفعيل بعد توجه العملاء عند الأداء اللوجستي.
9. إعداد خطة إستراتيجية محددة وواضحة للتوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي مع وضع الإعتبار تحديد ما الذي يرغب فيه القطاع الصناعي مع تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.
10. ضرورة تفعيل توجه العملاء وذلك لإتاحة فرص أكبر للشركات لتحقيق الأداء اللوجستي المطلوب من خلال الخطط الإستراتيجية الموضوعة.

11. ضرورة تخصيص فريق مهني متخصص يكون نشاطه وعمله الأساسي هو إدارة أنشطة وأبعاد التوجه الإستراتيجي والأداء اللوجستي ضمن معايير محددة تتناسب مع طبيعة عمل واحتياجات هذه القطاعات الصناعية في السودان.

خاتمة:

تناولت الورقة أثر العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وكفاءة الأداء اللوجستي بالشركات الصناعية في السودان، وهدفت إلي التعرف علي مستوي أنماط التوجه الإستراتيجي ومستوي تأثيرها السائد علي كفاءة الأداء اللوجستي، وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي والإستبيان كأسلوب لجمع البيانات والمعلومات وتوصلت الدراسة إلي إلي نتائج أهمها أن القطاع الصناعي في السودان يعطي أهمية أكبر لبعدها توجه ريادي المخاطرة ثم لبعدها الكفاءة، كما أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي وكفاءة الأداء اللوجستي. وأوصت إلي ضرورة ضرورة إعمال المنهجية العلمية في تنفيذ الأعمال، وذلك بتفعيل بعد توجه العملاء عند الأداء اللوجستي، والعمل علي توفير الدعم اللازم لتوجه العملاء وتوجه المنافسين وذلك بإستخدام العلاقة الإيجابية بين التوجه الإستراتيجي والكفاءة تحقيقاً للأداء اللوجستي المطلوب عند وضع الخطط الإستراتيجية، والمحافظة علي توجه ريادي المبادرة في حالة الأداء اللوجستي، وضرورة تفعيل توجه العملاء وذلك لإتاحة فرص أكبر للشركات لتحقيق الأداء اللوجستي المطلوب من خلال الخطط الإستراتيجية الموضوعية.

المصادر والمراجع

1. أبو القاسم محمد أبو النور، (2012) مرثيات حول مستقبل الإقتصاد السوداني، المؤتمر العلمي السنوي، جامعة أفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان، 26 سبتمبر 2012.
2. إبراهيم عبد الكريم المنجد، (2008) تقييم الاداء في المؤسسات العامة، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والتنمية الريفية، جامعة الجزيرة، ودمدني، السودان.
3. البنك الدولي، (2013) تقرير صادر بعنوان، إقامة الروابط من أجل المنافسة، الخدمات اللوجيستية للتبادل التجاري في الإقتصاد العالمي، البنك الدولي وكلية توركو للاقتصاد، <http://www.worldbank.org>.
4. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، (2004) الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار الإسكندرية للنشر، جمهورية مصر العربية.
5. صالح بن سليمان الرشيد، (2004) نحو بناء إطار منهجيا" للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية.
6. عبد الرحمن توفيق، (2007) الإدارة بالمعرفة تغيير ما لا يمكن تغييره، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
7. مبارك بوعشة، ليليا منصور، (2012) إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الأداء في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
8. نورالدين إيمان، كحول صورية، (2008) الكفاءة، الفاعلية وأخلاقيات المؤسسة، وجهة نظر أصحاب المصلحة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

9. وزارة الصناعة، (2005) المسح الصناعي، المجلد الأول،

[./http://www.industry.gov.sd](http://www.industry.gov.sd)

10. وزارة المالية والإقتصاد الوطني، (2011) البرنامج الإسعافي،

<http://www.mof.gov.sd/home.php> 2013-2011

11. Henery Hakala, (2010) Configuring out Strategic Orientation, Business Administration (95) Management and Organization, Finland, University of Wasaensis.

12. John T.Mentzer, Brian S. Fugate and Theodore P. Stank, (2010) Logistics Performance : Efficiency, Effectiveness and Differentiation, Journal of Business Logistics, Vol. 31, No.1.

13. Kidwell, Jillinda, Linde, Karen M. Vander, & Johnson, Sandra, (2000) Applying Corporate of Knowledge Management System Practices in Higher Education, November, No. 4 PP. 28-33.

14. Kevin Zheng Zhou, Gerald Yong Gao, Zhilin Yang, Nan Zhou, (2005) Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations, Journal of Business Research 58, 1049-1058.

15. kohli, A.K and Jaworski, B.J (1990) Market orientation, the construct research, propositions and managerial implication, Journal of marketing, April, p 1- 18.

16. Konstantinos C. Kostopoulos, Yiannis E. Spanos, Gregory P. Prastacos, (2000) The Resource Based View of the Firm and Innovation: Identification of Critical Linkages, Athens University of Economics and Business.

17. Pooya Rasooli and Amir Albadvi (2007) Knowledge Management in Call Centers, Electronic Journal of

Knowledge Management Volume (5), Issue (3) , (323 - 332).

18. Rohit Deshpande, Amir Grinstein, Sang-Hoon Kim, Elie Ofek,(2013) Achievement motivation, strategic orientations and business performance in entrepreneurial firms, www.emeraldinsight.com/0265-1335.htm, Recited on 11 February.
19. Stanley F. Slater, Eric M. Olson and G. Tomas M. Hult,(2006) The Moderating Influence Of Strategic Orientation On The Strategy Formation, Strategic Management Journal, 27: 1221–1231.
20. Wan Mohamad Nazdrol, John Breen, Alexander Josiassen,(2010) The Relationship Between Strategic Orientation And SME Firm Performance: Developing A Conceptual Frame Work, Victoria University, Melbourne, Australia.