

القيمة المضافة للأداء الاستراتيجي عبر نموذج سلسلة قيمة تسويق المعرفة دراسة وصفية تحليلية في شركة كرونجي للمشروبات الغازية

الباحث: حميد عبد الأمير كوثر
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة تكريت
eedham6@gmail.com

أ.د. أنيس أحمد عبدالله
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة تكريت
dr_aneesahmed@yahoo.com

المستخلص:

هدف البحث بشكل رئيسي لبيان الاثر الذي يمكن ان تحدثه سلسلة قيمة تسويق المعرفة في تحقيق قيمة مضافة للأداء الاستراتيجي، وقد تم اختيار شركة كرونجي ميداناً للبحث، وطبق هذا البحث على عينة مكونة من قسمين، شملت عينة البحث الأول من الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة وبلغت (٤١) فرداً، وشملت عينة البحث الثاني من الزبائن شركة كرونجي بواقع (٥٦) زبوناً، وقد تم اعتماد الاستبانة بوصفها اداة اساسية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات تأتي في مقدمتها هناك تأثير معنوي لسلسلة قيمة تسويق المعرفة في تحقيق قيمة مضافة للأداء الاستراتيجي، ثم اختتم البحث بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيري البحث.

الكلمات المفتاحية: تسويق المعرفة، الأداء الاستراتيجي.

Added value of strategic performance across the Knowledge Marketing Value Chain Model An analytical descriptive study at Karwanchi soft drink company

Prof. Dr. Anees Ahmed Abdullah
College of Administration and Economics
Tikrit University

Researcher: Hameed Abdul Amir Kawthar
College of Administration and Economics
Tikrit University

Abstract:

The research aims mainly to statement the effect that the value chain of knowledge marketing can play in achieving added value for strategic performance. Karwanchi Company has been chosen as a field of research, and this research was applied to a sample consisting of two parts, the first research sample included individuals working in the research organization it reached (41) individuals, and the second research sample from customers included the Karwanchi Company with (56) customers. The questionnaire was adopted as a basic tool to collect data and information related to the research. The forefront there is a significant effect of the value chain of knowledge marketing in achieving added value for strategic performance, then the research concluded with a set of recommendations related to the research variables.

Keywords: Knowledge Marketing, Strategic Performance.

المقدمة

نظراً لما يمر به العصر الحالي من تغيرات متسرعة في مختلف المجالات أصبحت المنافسة قائمة على المعرفة لأن النجاح الاقتصادي في الوقت الحاضر يعتمد بشكل متزايد على الاستخدام الفعال للمعرفة كمورد رئيس للميزة التنافسية ولتعظيم قيمة الأداء الاستراتيجي للمنظمة، لأن المعرفة ذات أهمية متزايدة للابتكار وتطوير الأعمال وتساعد المنظمات على التميز في القيمة.

وبهدف تحقيق ذلك تسعى المنظمات على ممارسة الانشطة التي تسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة ومنها تسويق المعرفة بوصفه عملية تحويل المعرفة المنتجة في المنظمة إلى منتجات قابلة للتسويق. ومن هذا المنطلق جاء هذا البحث لتسلیط الضوء على بيان طبيعة العلاقة بين سلسلة قيمة تسويق المعرفة والأداء الاستراتيجي وذلك ضمن خمسة مباحث، خصص المبحث الاول لعرض الإطار المنهجي للبحث، وجاء المبحث الثاني لعرض الإطار النظري للتسويق المعرفة، اما المبحث الثالث فقد خصص لعرض إطار النظري للأداء الاستراتيجي، وخصص المبحث الرابع لعرض الجانب التطبيقي للبحث، وتتناول المبحث الخامس اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

اولاً. مشكلة البحث: تتسم البيئة العالمية بالتحديات والتغيرات المستمرة، إذ أصبح من غير الممكن على المنظمات ان تكتسب الريادة في السوق من خلال المنتجات التي تقدمها فحسب، ولاسيما بعد ظهور مفهوم تسويق المعرفة الذي يركز على توفير المعرفة والمعلومات عن المنتجات المستهلكين، إلا ان هناك من لا زال ينظر اليها بوصفها ترفة فكري. ومن هنا تبرز مشكلة البحث الحالي من خلال استطلاع الأولى الميداني للمنظمة المبحوثة في إغفال المنظمة المبحوثة لمفهوم تسويق المعرفة بوصفه المورد الأهم والمؤثر في تحقيق قيمة مضافة للأداء الاستراتيجي، وعدم استفادة المنظمة المبحوثة من المعرفة المتوفرة في أذهان مواردها البشرية بصورة حدس وخبرة ولا من المعرفة المترآكة لديها، لأن إدارة هذه المنظمة لا تدرك أهمية تسويق المعرفة، فضلاً انها لا تمتلك نماذج لاستخدامها في تحقيق قيمة مضافة للأداء الاستراتيجي. وعليه يمكن ايجاز مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

١. ما مدى توافق الأنشطة الداعمة والرئيسة لسلسلة قيمة تسويق المعرفة في المنظمة المبحوثة؟
٢. هل تعزز الأنشطة الداعمة لسلسلة قيمة تسويق المعرفة أنشطتها الرئيسية في المنظمة المبحوثة؟
٣. هل تحقق أنشطة سلسلة قيمة تسويق المعرفة مجتمعة قيمة مضافة للأداء الاستراتيجي بمؤشراته مجتمعة؟ ولكل مؤشر بصفة منفردة؟

ثانياً. أهمية البحث: يستمد البحث الحالي اهميته من خلال الاتي:

١. استطلاع آراء عينة من المديرين والعاملين في المنظمة المبحوثة والزبائن المنظمة للخروج باستنتاجات وتوصيات يمكن أن تساهم وبشكلٍ فعال في تطوير آلية عمل المنظمة المبحوثة وتحقيق أهدافها ليعزز مكانتها الريادية في السوق.
٢. توضيح مضمون الأنشطة الداعمة والرئيسة لتسويق المعرفة لدى عينة البحث وإسهامها في رسم مستقبل المنظمة المبحوثة والذي سيلقي بضلاله بطريقة أو بأخرى في تحقيق القيمة المضافة للأداء الاستراتيجي.
٣. إمكانية تحسين أداء المنظمة المبحوثة عند تطبيقها لإنموذج البحث بصيغته النهائية.

ثالثاً. اهداف البحث: يهدف البحث الحالي بشكل رئيس الى تحقيق مجموعة من الاهداف الفكرية والتطبيقية التي تتوقع ان تساهم في تعزيز الجانب الفكري والتطبيقي لمتغيري البحث التي يمكن استعراضها من خلال الآتي:

١. التعرف على مستوى توافق الأنشطة الداعمة والرئيسة لسلسلة قيمة تسويق المعرفة في المنظمة المبحوثة.
٢. بيان تأثير سلسلة قيمة تسويق المعرفة في تعزيز الأداء الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
٣. تقديم مجموعة توصيات للمنظمة المبحوثة بناءً على النتائج الميدانية فيما يخص متغيري البحث.

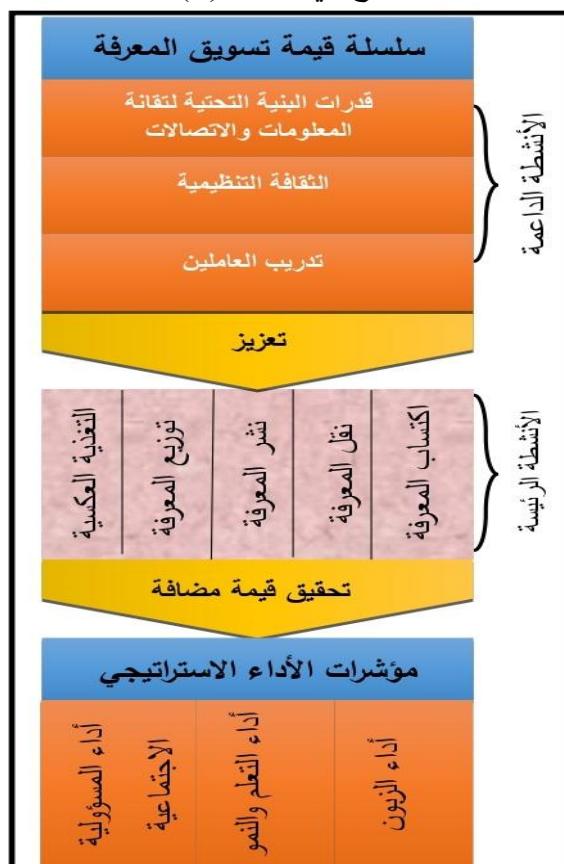
رابعاً. **المخطط الفرضي للبحث:** استناداً إلى الأطر الفكرية والفلسفية لمتغيري البحث (تسويق المعرفة، الأداء الاستراتيجي) ومن خلال الاعتماد على مشكلة البحث وتساؤلاته وسريانها للتحقيق اهداف البحث تم صياغة المخطط الفرضي للبحث، وكما موضح في الشكل (١)

١. **المتغير المستقل:** المتمثل بسلسلة قيمة تسويق المعرفة، إذ تم الاعتماد على نموذج (Chen, 2012) الذي تضمن ثلاثة ابعاد لأنشطة الداعمة (قدرات البنية التحتية لتقانة المعلومات والاتصالات، الثقافة التنظيمية، تدريب العاملين)، أما الأنشطة الرئيسية فقد تضمنت ابعاد (اكتساب المعرفة، نقل المعرفة، نشر المعرفة "التوزيع"، التغذية العكسية).

٢. **المتغير التابع:** المتمثل الأداء الاستراتيجي اعتمد ابعاده الفرعية بالاستناد الى العديد من الباحثين المتبنيين لهذه المؤشرات وهي:

- أ. أداء الزبون: (Cao, Zhao, Yang, & Xiong, 2015) (Khaplan & Norton, 1996) (Nnamseh&Umoh,2019) (Gowindasamy,2018) (Mushref&Al-jabiri,2016)
- ب. أداء التعلم والنمو: (Cao, Zhao, Yang, & Xiong, 2015) (Khaplan&Norton,1996) (Nnamseh&Umoh,2019) (Gowindasamy,2018) (Mushref&Al-jabiri,2016)
- ج. أداء المسؤولية الاجتماعية: (Chen, 2016) (Bieker & Waxenberger, 2002) (Santos & Brito, 2012).

ومن خلال ما تقدم تم اعداد مخطط البحث الافتراضي الذي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيري البحث وابعادها الفرعية وكما موضح في الشكل (١).



الشكل (١): مخطط البحث الافتراضي

خامساً. فرضيات البحث: بعد تناول مشكلة البحث واهميته وتحديد اهدافه المراد تحقيقها من اجل الوصول الى الغرض المنشود من البحث من خلال اختبار فرضياته، اذ يمكن صياغة فرضيات البحث من خلال الآتي:

١. تباين نسبة الممارسة الأنشطة الداعمة والرئيسة لسلسلة قيمة تسويق المعرفة في المنظمة المبحوثة.
٢. تعزز الأنشطة الداعمة لسلسلة قيمة تسويق المعرفة أنشطتها الرئيسة في المنظمة المبحوثة.
٣. تحقق أنشطة سلسلة قيمة تسويق المعرفة مجتمعة قيمة مضافة للأداء الاستراتيجي بمؤشراته مجتمعة.

ويترفع منها الفرضيات الفرعية الثلاثة:

١. تحقق أنشطة سلسلة قيمة تسويق المعرفة مجتمعة قيمة مضافة للأداء الزبون.
٢. تتحقق أنشطة سلسلة قيمة تسويق المعرفة مجتمعة قيمة مضافة للأداء التعلم والنمو.
٣. تتحقق أنشطة سلسلة قيمة تسويق المعرفة مجتمعة قيمة مضافة للأداء المسؤولية الاجتماعية.

سادساً. وصف عينة البحث ومسوغات الاختيار:

١. وصف عينة البحث: بلغ حجم المجتمع البحث (٥٠) فرداً من المدراء والعاملين في شركة كرونجي للمشروبات الغازية، إذ استهدف عينة البحث الاول من المدراء ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب والعاملين الذين لديهم خبرة طويلة في العمل الفني والاداري ولما لهم من دور فعال في اتخاذ قرارات المنظمة المبحوثة المتمثلة بشركة كرونجي للمشروبات الغازية، وقد تم توزيع (٥٠) استبانة للمدراء والافراد العاملين في شركة كرونجي أعيدت جميعها واستبعد (٩) استبانة غير صالحة للتحليل الاحصائي، ليتبقي (٤١) استبانة استخدمت فعلاً في عمليات التحليل الاحصائي، واستهدف عينة البحث الثاني من زبائن شركة كرونجي للمشروبات الغازية والمياه الصحية والعصائر والألبان ومشروبات الطاقة المحدودة، وقد تم توزيع (٦٠) استبانة لزبائن شركة كرونجي أعيدت جميعها واستبعد (٤) استبانة غير صالحة للتحليل الاحصائي، ليتبقي (٥٦) استبانة استخدمت فعلاً في عمليات التحليل الاحصائي.

٢. مسوغات الاختيار:

- أ. تلعب الشركة المبحوثة دوراً بارزاً ضمن تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن في تطوير وتنمية الاقتصاد الوطني.
- ب. تتصف الشركة المبحوثة بكونها الامم مقارنة مع المنظمات الاجنبى من حيث طبيعة منتجاتها السمعة الجيدة والجودة في السوق المحلية.
- ج. استعداد معظم المسؤولين في هذه الشركة للتعاون مع الباحثان وإسنادهما في توافر المستلزمات الأساسية لإنجاز البحث بالشكل المطلوب.

المبحث الثاني: تسويق المعرفة

اولاً. مفهوم تسويق المعرفة: إن حاجة المنظمات إلى تسويق المعرفة أصبح مبدأ اساسي لا يمكن الاستغناء عنه، لما لها دور فعال في تحول المنظمات من منتجي المعرفة إلى منتجي رأس المال المعرفي، بغية تحسين ادائها وتوليد عوائد مالية لكل من المنظمة والعاملين فيها (Etzkowitz et al., 2000: 314). وفي نفس الصدد اشار Lichtenthaler & Ernst, 2009: 371-372) في الماضي استفادت المنظمات من معارفهم

من خلال تطوير المنتجات داخلياً الا ان العديد من المنظمات قد اهملت فرص تسويق معرفتها، وفي الآونة الاخيرة بدأت المنظمات تتجه نحو تسويق معارفها التي تحقق لها منافع مالية واستراتيجية كبيرة، فالمنافع المالية تتعلق بإيرادات المنظمة وتساعدها في تحسين ادائها الاقتصادي، على سبيل المثال حققت شركة IBM ربحاً كبيراً وصل الى ملايين الدولارات من خلال ايرادات الترخيص، وفيما يتعلق بالفوائد الاستراتيجية يمكن للمنظمات اكتساب معرفة من البيئة الخارجية والعمل على تطوير مهارات وقدرات العاملين. وفي نفس السياق بين (Mehrabi et al., 2013: 267-268) ان معظم المنظمات في جميع أنحاء العالم تؤكد على أهمية المعرفة كحافز للنمو الاقتصادي للمنظمات في مرحلة الاقتصاد القائم على المعرفة، حيث تتزايد أهمية المعرفة بالنسبة للمنظمات لتطوير انشطتها التسويقية ومهارات وقدرات العاملين، وتلعب المنظمات دوراً أساسياً في توليد المعرفة والابتكار سواء كمقدمي لرأس المال البشري او اساس في انشاء منظمات جديدة. والجدول (١) يبين بعض التعريفات الخاصة بمفهوم تسويق المعرفة وفقاً لسلسلتها الزمنية.

الجدول (١): تعريف تسويق المعرفة

التعريف	الباحث، السنة، الصفحة	ت
عملية تقديم منتج جديد بسعر مقبول يمكن أن يلبي احتياجات السوق والزبائن في الوقت المناسب من خلال المعرفة التي تمتلكها المنظمة والعاملين فيها.	(Mehrabi et al., 2013: 269)	١
تبادل المعرفة المنتجة في المنظمة بالمال من خلال نقلها او نشرها الى الجهات المستفيدة.	(Borlaug & Jacob, 2013:142)	٢
عملية تطوير مهارات العاملين المشاركين في المنظمة لتوليد المعرفة المشتركة من خلال الذكاء الجماعي او ما يسمى (بالعقل الذهني).	(Curbatov & Marie, 2016:11)	٣
تعتبر شكلاً من أشكال توليد المعرفة في المنظمة باعتبارها ميزة تنافسية وتعزيز فرص المنظمة في السوق، وبالتالي يمكن تعزيز قاعدة المعرفة للمنظمة عن طريق دمج معارف العاملين والاستفادة منها.	(Diehr & Wilhelm, 2017:13)	٤

المصدر: اعداد الباحثان استناداً على الادبيات السابقة

ومن خلال المفاهيم السابقة نود أن نوضح بعض العناصر التي تكاد تكون مشتركة بين الباحثين في تحديد مفهوم تسويق المعرفة:

١. يعتبر تسويق المعرفة سلسلة من الأفكار اذ يركز على توليد المعرفة وعمليات تعلم وتطوير واكتساب المهارات من خلال الخبرات الجماعية (العقل الذهني).
٢. تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة لانه يساعد المنظمة على تقديم منتجات جديدة للزبائن.
٣. تمكين وتفويض العاملين الذي يعتبر بمثابة فلسفة إدارية وخياراً استراتيجياً لإدارة المنظمة مما يساعد على ابتكار وتوليد المعرفة جديدة من خلال خبراتهم السابقة.

ويستشف الباحثان من المفاهيم السابقة ان تسويق المعرفة هو عبارة عن مجموعة من الانشطة التي تهدف الى تحويل المعرفة المنتجة في بيئه المنظمة الى منتجات ذات قيمة لزبائن تمنح المنظمة ميزة تنافسية وتعظم من ادائها الاستراتيجي.

ثانياً. أهمية تسويق المعرفة: يرى (Rode, 2001: 54-57; Chen, 2012: 91) ان أهمية تسويق المعرفة يمكن اجمالها في النقاط الآتية:

١. يمثل تسويق المعرفة اساساً لتوليد معرفة جديدة وتطبيقاتها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
٢. يعد تسويق المعرفة عملية اساسية في تحقيق وفورات اقتصادية للمنظمة.
٣. تطبق المنظمات تسويق المعرفة لتسهيل نشر المعرفة بين الافراد العاملين (من خلال التسويق الشفهي من عامل آخر).
٤. التركيز على بناء القرارات التسويقية المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية والاقتصادية للمنظمة.
٥. تتضمن فهم وتوليد المعرفة وتوفيرها للأسوق والزبائن المستهدفين.
٦. خلق الوعي والتواصل مع العاملين من خلال تطوير المعرفة وتوفيرها التي يمكن أن تساعد العاملين على الاستفادة من قوة التفاعل والمشاركة مع عملية التسويق.

رابعاً. سلسلة قيمة تسويق المعرفة:

١. الأنشطة الرئيسية:

أ. اكتساب المعرفة: ان اغلب المنظمات لا تمتلك كل المعرفة التي تحتاج اليها، لذا ينبغي عليها ان تكون لها روابط خارجية لاكتساب المعرفة، وب مجرد وصول أي منظمة الى مصادر المعرفة الخارجية بصورة كاملة ستتمكن من استخدام مواردها بشكل أفضل لتحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة والقدرة على الابداع والابتكار. عرفها (Aming'a, 2015: 106) بأنه العملية التي تهدف إلى الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية على حد سواء، ومن ثم تطوير هذه المعرفة لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات من خلال زيادة قاعدة المعرفة التشغيلية للمنظمة، يمكن أن تكون المعرفة المكتسبة إما ضمنية أو صريحة، ولكن يتوجب أن تضيف قيمة إلى المنظمة. ويعرفها (Ortiz et al., 2017: 50) بأنها عبارة عن آلية تقوم من خلالها المنظمة بدمج أفكار التقنية الجديدة والدرامية الفنية في قاعدة معارفها الحالية من البيئة الخارجية. ومما تقدم يرى الباحثان ان اكتساب المعرفة هي استراتيجية تستدملها المنظمة لزيادة قدرتها على الابداع والابتكار في المنتجات المقدمة الى الزبائن، وتعزز نقاط القوة وتعمل على تطوير مهارات العاملين وتعتبر وسيلة اساسية لتسويق المعرفة.

ب. نقل المعرفة: عرفها (Berryman, 2005: 13) بأنها مجموعة من الأنشطة التي تساعد على المشاركة وفهم المعرفة وتحديد عمليات تسويق المعرفة باعتبارها استراتيجية تساعد على تطوير مهارات العاملين وتقديم منتجات مبتكرة باستمرار وكما تساعد على المشاركة بالمعرفة ووضعها بطرق تزيد من تحسين الأداء. وفي سياق مختلف عرفها (Van Wijk et al., 2008: 832) بأنها عملية اكتساب معرفة جديدة من حالة معينة وتطبيقاتها في حالة أخرى، حيث يعبر عن المكان الذي تكتسب منه المعرفة بالإطار التعليمي ويعبر عن المكان الذي تطبق فيه المعرفة بمنطقة النقل. وعرفها (Birasnav, 2014: 1623) بأنه العملية الخاصة للمنظمة المستخدمة لنقل المعرفة وتبادلها بين العاملين، وبالإضافة إلى ذلك يعتبر الأساس لتوليد معارف جديدة. ومن خلال ما تقدم

يستشف الباحثان ان نقل المعرفة هي عملية تقديم او تحويل او نقل المعرفة داخل المنظمة او من المنظمة الى منظمات اخرى مع ضرورة فهم المعرفة من قبل المستقبل بهدف استخدامها.

ج. نشر المعرفة (التوزيع): تعددت وجهات النظر حول مفهوم نشر المعرفة باختلاف مراحلها وطبيعتها اذ يعرفها بانها عملية نشر وتبادل المعلومات والمعرفة داخل المنظمة ويمكن أن تحدث هذه العملية بشكل رسمي وغير رسمي وعلى حد سواء أفقياً (أي بين الأقسام) وعمودياً داخل المنظمة. وعرفها (Chaplinsky & Subbotina, 2013: 454) هي عملية تفاعلية لتزويد العاملين بالمعرفة حتى يمكن استخدامها في توجيه هذه المعرفة نحو التغيير، ويمثل التحدي في تحسين إمكانية وصول المعرفة المرغوبة الى الافراد الطالبين للمعرفة في الوقت المناسب لأداء المهمة عندما يحتاجون إليها، ويتمثل الدور الأساسي لهذه العملية حل مشاكل لنشر المعرفة والمعلومات الأساسية لزيادة المعرفة وتحسين المهارات والقدرات والخبرات. و يعرفها (Nasution, 2018: 1) بانها العملية التي تحدث داخل المنظمة تمكن الافراد من الحصول على المعرفة، وتهدف الى توسيع نطاق الرؤية وتحسين جودة الأفكار، وأصبحت تقانة المعلومات والاتصالات اليوم جزءا من إدارة المعارف وكوسيلة لتوفير المعرفة ونشرها.

ويرى الباحثان ان نشر المعرفة مجموعة من الانشطة تهدف الى توصيل المعلومات أو المعرفة إلى الافراد من خلال استخدام قنوات نشر معينة وباستخدام استراتيجيات مصممة بحيث يولـد تأثيراً إيجابياً على اكتساب المعرفة والمواقف والممارسات.

د. التغذية العكسية: تعتبر التغذية العكسية من اهم الأدوات الأساسية لتسويق المعرفة والتي تستخدمنها المنظمات لمعرفة مدى رضا الزبون الحالي والمرتقب وتشير الى تقديم معلومات واقتراحات الى مزودي الخدمة (Groth, 2005: 10). عرفها (Yueh et al., 2010: 2) بانها العملية الاستراتيجية التي تقوم من خلالها المنظمات بتحويل زبائنها من متألقين للمنتجات إلى شركاء في المعرفة. وعرفها (Khodakarami & Chan, 2014: 27) بانها المعرفة التي يمتلكها الزبائن ويمكن للمنظمات الحصول عليها من خلال التفاعل معهم أي المعرفة المكتسبة من الزبائن لابتکار المنتجات. ومن خلال ما تقدم يرى الباحثان بانها عملية استراتيجية مستمرة تستخدمنها المنظمة للاستجابة بفعالية الى المعلومات والآراء التي يقدمها الزبائن ويمكن تحويلها إلى مصدر لا غنى عنه للميزة التنافسية.

٢. الأنشطة الداعمة:

أ. قدرات البنية التحتية لتقانة المعلومات والاتصالات: يرى (Milimo et al., 2018: 251) ان قيام المنظمة بإنشاء قدرات البنية التحتية لتقانة المعلومات والاتصالات هو من أجل نقل وتبادل المعرفة بشكل متسق وعالي السرعة، و تعمل على إعادة تصميم وتكوين العمليات بشكل أسرع وأكثر استجابة للتغيرات البيئية في ظروف العمل، وفي بعض الحالات يتم استخدامها لمواجهة التحديات في التعامل مع البيانات والمعلومات المتعددة والمعقدة، واعتبرها (Daft, 2009: 296) سلاح استراتيجي تساعد المنظمة في اتخاذ القرارات الفعالة بشأن المشكلات المعقدة وغير المؤكدة وتدعم بناء قدرات المنظمة الاستراتيجية من خلال توفير افضل البيانات والمعلومات وبما يعزز علاقة المنظمة بالموردين والزبائن المنظمات الأخرى. و يعرفها (Chen, 2012: 98) بانها مجموعة من المعدات والأنظمة والبرامج والخدمات الأساسية المعقدة بطبعتها المستخدمة بشكل عام في المنظمة، وتدعم البنية التحتية لتقانة المعلومات والاتصالات بيئة الحوسبة الادارية

والتشغيلية، وغالباً ما تشمل البروتوكولات والشبكات غير المرئية التي تربط المنظمات فيما بينها وتعمل على تسهيل تدفق للبيانات. ومن خلال الطرح السابق يرى الباحثان ان قدرات البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات هي مجموعة من المكونات المادية بما في ذلك الاجهزة والمعدات والبرمجيات وشبكات الاتصال وقواعد البيانات وغيرها من الادوات التي تستخدمها المنظمة لزيادة فرص تسويق المعرفة من خلال تحويل المعرفة المكتسبة الى منتجات تلبي حاجات ورغبات الزبائن.

ب. الثقافة التنظيمية: عرفها (Elsbach & Stigliani, 2018: 2279) بأنها مجموعة من القواعد الأخلاقية للمدير، والقدرة على تنسيق المشاعر فيما يتصل بالأفراد العاملين، وهي نظام القيم والمعتقدات والطموحات والتوقعات وسلوكيات المديرين في المنظمة تتعكس في الأنماط العملية وأساليب الإدارة داخلها، وتهدف إلى دمج القرارات والإجراءات بما يتماشى مع الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتوليد وتطوير أنماط السلوك التنظيمي، وتعزيز تماسك الأفراد، وتعزيز بعض الأساليب الإدارية، وممارسة قيادة معينة. وعرفها (Mati et al., 2020: 12) بأنها مجموعة من القيم والرؤية والسلوكيات المهيمنة الفريدة من نوعها لمنظمة معينة. ويستشف الباحثان من المفاهيم السابقة ان الثقافة التنظيمية تعتبر إحدى المكونات الأساسية لتسويق المعرفة وتشمل مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والطموحات والتوقعات والسلوكيات الخاصة التي ينبغي ان يتصرف بالدراسة والأفراد العاملين في المنظمة، وتعد مشاركة المدراء في المستويات العليا مع العاملين من خلال الخبرات الجماعية عملية أساسية لإبتكار منتجات جديدة.

ج. تدريب العاملين: أن تسويق المعرفة يمكن أن يتحقق باستخدام المنظمة للموارد الاستراتيجية البشرية مما يتطلب منها زيادة ممارسات تدريب العاملين التي من الممكن ان تؤدي الى تعزيز مهاراتهم وقرارتهم وتلافي جوانب الضعف في أدائهم لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها التسويقية وتحسين أدائها التنظيمي (Chen, 2012: 94). عرف (Mubarok & Darmawan, 2019: 87) التدريب بأنه جهد تعليمي منهجي لتحسين وتطوير المهارات والمواصفات لتحقيق أداء أفضل لتلبية متطلبات العمل الحالية والمستقبلية. ويعرفه (Nuryanti & Putri, 2020: 266) بأنه العملية التي تزود العاملين بالمهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لأداء العمل باستخدام وسائل جديدة وبأسلوب فعال لتحقيق اهدافهم واهداف المنظمة ككل. ومن خلال ما تقدم يستشف الباحثان ان التدريب هو مجموعة من الأنشطة التي تستخدمها المنظمة لمواجهة التحديات المستقبلية، حيث تسعى المنظمة الى تطوير وزيادة مهارات و المعارف العاملين من اجل تقديم منتجات ذات جودة عالية أفضل من المنافسين وهذا بدوره يؤدي الى رضا الزبون وزيادة حصتها السوقية.

المبحث الثالث: الأداء الاستراتيجي

اولاً. مفهوم الأداء الاستراتيجي: حظيت فكرة الأداء الاستراتيجي باهتمام علمي كبير اذ توضح أدبيات إدارة الأداء والقياس أن الأداء الاستراتيجي يمكن أن يكون له تأثير كبير على نتائج الأعمال بصورة شاملة (Bento et al., 2014: 25). وبعد امراً ضروريًا لنجاح اي منظمة مما ينبغي دمجه مع الاستراتيجيات المحددة التي تتبعها المنظمة (Poskela & Martinsuo, 2009: 672). وتحدى فكرة الأداء الاستراتيجي الاساليب التقليدية لقياس الأداء من خلال تقديم نهج شامل لقياس الأداء بدلاً من الاعتماد على المؤشرات المالية فقط

(Yousaf & Majid, 2016: 286). يشمل الأداء الاستراتيجي كلاً من الأداء التنظيمي والفعالية التنظيمية (Chimwani, 2010: 10) (Chakravarthy, 1986: 437). يرى (Chakravarthy, 1986: 437) ان الأداء الاستراتيجي يعتمد على الخيارات الاستراتيجية التي تتبعها المنظمات وتساعدها في بناء القدرات التنظيمية لحفظها على قدرتها التنافسية. والجدول (٢) يبين تعريف الأداء بمفهوم الأداء الاستراتيجي وفق لآراء الباحثين في هذا المجال وفقاً لسلسلتها الزمنية.

الجدول (٢): تعريف الأداء الاستراتيجي

التعريف	الباحث، السنة، الصفحة	ت
العملية التي تقوم بها المنظمة بالتوجيه المنظم للرسالة والاستراتيجية واهداف المنظمة بالشكل الذي يجعل المنظمة قادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب.	(Yadav, 2014: 422)	١.
ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى نتائج قابلة للتنفيذ وتجمع بين المؤشرات المالية الاستراتيجية وإجراءات العمل التشغيلية لقياس مدى نجاح المنظمة بتحقيق أهدافها.	(Silvi et al., 2015: 197)	٢.
بانه مجموعة من المؤشرات المالية والاستراتيجية والتغيلية لقياس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.	(Baird, 2017: 5)	٣.
مجموعة من الاجراءات التي تساعد المديرين على تنفيذ وتقدير الاستراتيجيات التنظيمية وتحسين أدائهم مثل الإبداع في توليد أفكار جديدة ومفيدة لتطوير المنتجات والإجراءات والممارسات والعمليات في المنظمة.	(Appuhami, 2019: 2205)	٤.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى اراء الباحثين.

من خلال المفاهيم السابقة نود أن نوضح بعض العناصر التي تمثل نقاط مشتركة بين الباحثين في تحديد مفهوم الأداء الاستراتيجي:

١. تمثل بقاء المنظمات واستمرارها في السوق والتكيف مع التغيرات الخارجية.
٢. تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى من خلال تحديد موقف المنظمة من المنافسين.
٣. يلعب دوراً في عمليات إعادة صياغة الإستراتيجية المقصودة وتنفيذها وتقديرها.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن القول إن الأداء الاستراتيجي بأنه قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات المستمرة وتعد استراتيجية متكاملة تشمل مجموعة من المؤشرات المالية والاستراتيجية والتغيلية التي تسهم في تحقيق النجاح المستمر للمنظمة.

ثانياً. أهمية الأداء الاستراتيجي: يلعب الأداء الاستراتيجي دوراً مهما في اتخاذ القرارات في المنظمة عند بناء استراتيجيات جديدة لتتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية ونشرها داخل المنظمة وتقدير تأثيرها على أدائها. ومن خلال ما تقدم تتجسد أهمية الأداء الاستراتيجي في الآتي :

(David, 2011: 295) (Taticchi et al., 2010: 238) (Al-Khafaji, 2019: 40)

١. يساعد على مراقبة أداء المنظمة من أجل اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمعالجة التغيرات الاستراتيجية.
٢. يعمل على تحفيز التنافس بين ادارات المنظمة.
٣. يساعد في اظهار التنافس بين المنظمة وغيرها من المنظمات من خلال مقارنة نقاط القوة والضعف في أدائها.
٤. يحقق الانسجام بين اهداف المنظمة والاستراتيجيات المطلوب تنفيذها واستجابتها للتغيرات البيئية السريعة.
٥. يساعد على توزيع الموارد بكفاءة عالية من خلال استخدام نظام فعال للأداء الاستراتيجي.
٦. يعتبر الحجر الاساسي للنجاح الحالي والمستقبل للادارة الاستراتيجية.

ثالثاً. مؤشرات الأداء الاستراتيجي:

١. **اداء الزبون:** يعتمد أداء الزبون بتقييم قدرة المنظمة على توقع احتياجات ومتطلبات الزبائن وتلبيتها والتي تعتمد على مؤشرين هما: رضا الزبون وولاء الزبون، حيث يعتبر رضا الزبون على أنه المقياس المحدد لمعرفة ما إذا كانت تلبي تصورات الزبائن أو تتجاوز توقعاتهم، اما ولاء الزبون فإنه سلوك الشراء المتكرر أو الثابت والموافقة الإيجابية التي تنتج عن القرارات النفسية التي يتخذها الزبائن. يعرف (4: Lindgreen & Shergill, 2003) أداء الزبون بأنه عملية تستخدمها المنظمات من أجل جذب الزبائن والاحتفاظ بهم ومشاركتهم في توليد قيمة متوقفة للمنظمة والزبون. وفي نفس الصدد عرفه (Kotler & Armstrong, 2008: 113) بأنه عملية شاملة للبقاء على علاقة مربحة مع الزبون من خلال توصيل قيمة متميزة للزبون تحقق توقعاته، اذ تتعامل المنظمة مع مفاهيم الاحتفاظ واكتساب الزبون. وما تقدم يرى الباحثان بأنها عملية شاملة للبقاء على علاقة مربحة مع الزبون من خلال تقديم منتجات ذات الجودة العالمية وبتكليف اقل من منافسيها بالشكل الذي يلبي حاجاته ورغباته.
٢. **اداء التعلم والنمو:** يعبر أداء التعلم والنمو عن قدرة المنظمة على مواجهة تحديات المستقبل من خلال الاستفادة من موجوداتها التنظيمية والبشرية أي التغييرات والتحسينات التي ينبغي على المنظمة تحقيقها (Akkermans & Van Oorschot, 2005: 932). عرفها (Jashapara, 2004: 67) بأنه العملية التي تسعى من خلالها المنظمة الى تحسين انشطتها من خلال المعرفة والفهم لضمان استمرارها وتكيفها مع البيئات المختلفة واستخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وفي نفس السياق عرفها (Graham & Nafukho, 2008: 8) بأنه عملية تطوير المهارات والقدرات والابداع والتكامل في المعرفة والتحسين المستمر في انشطة المنظمة وقابليتها على اكتساب المعلومات والمعرفة والاستفادة منها بشكل مستمر من اجل إضافة قيمة للأداء الاستراتيجي في المستقبل. وما تقدم يستشف الباحثان ان أداء التعلم والنمو يتضمن التغييرات والاجراءات التي تحتاج اليها المنظمة المبحوثة الى ادراكها إذا ما ارادات ان تحقق رؤيتها، وتنم ذلك من خلال البرامج التدريبية لتطوير مهارات العاملين وقدراتهم لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة لتحقيقها.
٣. **اداء المسؤولية الاجتماعية:** هناك عدة تعاريف لأداء المسؤولية الاجتماعية، اذ يعرفها (Labbai, 2007: 17) بأنها عملية مستمرة من قبل المنظمات بالتصريف الاخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية للمنظمة وتحسين جودة الحياة الافراد العاملين واسرهم والمجتمع المحلي

والمجتمع ككل. وفي نفس السياقة عرفها (Ismail, 2009: 199) بأنها استراتيجيات تتفذها المنظمات بطريقة اخلاقية وصديقة للمجتمع، وتشمل مجموعة من الانشطة منها مشاركة المجتمع المحلي في العمل وتطوير العلاقات مع العاملين والزبائن، والمشاركة في انشطة الحفاظ على البيئة بشكل مستديم. وعرفها (Kumar, 2019: 54) بأنها مجموعة من السلوكيات التي تمارسها المنظمة لضمان رفاهية المجتمع من خلال وجود بيئة مواتية للعمل. وما تقدم يرى الباحثان ان أداء المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم اخلاقي يعتمد على قدرة المنظمة المبحوثة على الالتزام وربط انشطتها و سياساتها بالبيئة الاجتماعية على أساس طوعي وبطرق تعود بالنفع على المنظمة والمجتمع وتعزيز الرفاهية الاجتماعية وجعل كل ما هو منتج للمجتمع.

المبحث الرابع: الإطار الميداني للبحث

يستعرض هذا المبحث ترجمة النتائج النظرية والفكيرية التي انبثقت أساساً من مراجعة الأدبيات وتم تأكيدها على المستوى النظري إلى نتائج تطبيقية في المنظمة المبحوثة من خلال الاستناد إلى الفرضيات المشتقة من الإطار النظري ومحاولة التحقق منها باستعمال الوسائل والأساليب الإحصائية.

أولاً. عرض الاوسعات الحسابية والانحرافات المعيارية:

١. وصف متغير سلسلة قيمة تسويق المعرفة: لوصف متغير سلسلة قيمة تسويق المعرفة وانشطتها (الأنشطة الرئيسة، الأنشطة الداعمة) في المنظمة المبحوثة، ومن أجل الإجابة عن التساؤل الذي ينص على "ما مدى توافر الأنشطة الداعمة والرئيسة لسلسلة قيمة تسويق المعرفة في المنظمة المبحوثة؟"، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما يأتي:
- أ. وصف الأنشطة الرئيسة لسلسلة قيمة تسويق المعرفة

الجدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنشطة الرئيسة لسلسلة قيمة تسويق المعرفة

ن	الأنشطة الرئيسة لسلسلة قيمة تسويق المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	اكتساب المعرفة	4.33	0.51
2	نقل المعرفة	4.26	0.42
3	نشر المعرفة (التوزيع)	4.42	0.41
4	التغذية العكسية	4.49	0.37
	المتوسط الحسابي العام لأنشطة الرئيسة لسلسلة قيمة تسويق المعرفة	4.37	-

المصدر: من إعداد الباحثان بالأعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي يبين الجدول (٣) إن قيم المتوسطات الحسابية لأنشطة الرئيسة في المنظمة المبحوثة التي تراوحت بين (٤,٣٧-٤,٤٩) بمتوسط كلي مقداره (٤,٣٧). حيث جاءت "التغذية العكسية" في المنظمة المبحوثة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٩) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٤,٣٧) وانحراف معياري بلغ (٠,٣٧). وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت "نقل المعرفة" في المنظمة المبحوثة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٦) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٤,٣٧) وانحراف معياري بلغ (٠,٤٢). وبشكل عام يتبيّن أن المنظمة المبحوثة تتواجد لديها الأنشطة الرئيسة لسلسلة قيمة تسويق المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

بـ. وصف الأنشطة الداعمة لسلسلة قيمة تسويق المعرفة:

الجدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنشطة الداعمة لسلسلة قيمة تسويق المعرفة

الأنشطة الداعمة لسلسلة قيمة تسويق المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T
قدرات البنية التحتية لقناة المعلومات والاتصالات	4.40	0.51	1
الثقافة التنظيمية	4.33	0.54	2
تدريب العاملين	4.40	0.36	3
المتوسط الحسابي العام لأنشطة الداعمة لسلسلة قيمة تسويق المعرفة	4.37	-	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي يتضح من الجدول (٤) إن قيم المتوسطات الحسابية لأنشطة الداعمة في المنظمة المبحوثة التي تراوحت بين (٤,٣٠-٤,٤٠) بمتوسط كلي مقداره (٤,٣٧). حيث جاءت "قدرات البنية التحتية لقناة المعلومات والاتصالات" و"تدريب العاملين" في المنظمة المبحوثة بالمرتبة نفسها بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٠) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٤,٣٧) وانحراف معياري لقدرات البنية التحتية لقناة المعلومات والاتصالات بلغ (٠,٥١) وانحراف معياري لتدريب العاملين بلغ (٠,٣٦). وفي المرتبة الأخيرة جاءت "الثقافة التنظيمية" في المنظمة المبحوثة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٣) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٤,٣٧) وانحراف معياري بلغ (٠,٥٤). وبشكل عام يتبيّن أن المنظمة المبحوثة توافر لديها لأنشطة الرئيسة لسلسلة قيمة تسويق المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

٢. وصف متغير الأداء الاستراتيجي ومؤشراته: لوصف متغير الأداء الاستراتيجي ومؤشراته (أداء الزبون، أداء التعلم والنمو، أداء المسؤولية الاجتماعية) في المنظمة المبحوثة، ومن أجل الإجابة عن التساؤل الذي ينص على "ما مدى نسبة تحقق عناصر الأداء الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟"، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (٥) يبيّن ذلك:

الجدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الأداء الاستراتيجي

مؤشرات الأداء الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T
أداء التعلم والنمو	4.29	0.61	1
أداء المسؤولية الاجتماعية	4.42	0.41	2
أداء الزبون	3.83	0.34	3
المتوسط الحسابي العام لمؤشرات الأداء الاستراتيجي	4.18	-	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي يظهر الجدول (٥) إن قيم المتوسطات الحسابية لمؤشرات الأداء الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة التي تراوحت بين (٣,٨٣-٤,٤٢) بمتوسط كلي مقداره (٤,١٨). حيث جاءت "أداء المسؤولية الاجتماعية" في المنظمة المبحوثة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٢) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٤,١٨) وانحراف معياري بلغ (٠,٤١). وفي المرتبة

الاخيرة جاءت "أداء الزبون" في المنظمة المبحوثة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٣) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٤,١٨) وانحراف معياري بلغ (٠,٣٤). وبشكل عام يتبيّن أن المنظمة المبحوثة تتوافر لديها مؤشرات الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

ثانياً. اختبار فرضيات البحث:

١. يوضح الجدول (٦) نتائج اختبار t لقياس معنوية ممارسة أنشطة سلسلة قيمة تسويق المعرفة ونسبة الممارسة ومستواها في المنظمة المبحوثة. ويبيّن الجدول (٦) أن المنظمة المبحوثة تمارس جميع أنشطة سلسلة قيمة تسويق المعرفة (الرئيسة والداعمة) وبدلالة مستوى المعنوية الصافي لقيم t بنسبة ممارسة (٨٧,٦٪)، وبمستوى عالٍ، ولكن بنسب ممارسة متفاوتة لتلك الأنشطة. وبلغ الوسط الحسابي العام للأنشطة مجتمعة (٤,٣٨) وبانحراف معياري (٠,٣٤)، وهذه النتيجة تبيّن اهتمام المنظمة المبحوثة العالمية بكل أنشطة سلسلة قيمة تسويق المعرفة ولكن بنسب متباعدة.
فقد نالت التغذية العكسية أعلى نسبة ممارسة (٨٩,٨٪) وبأعلى وسط حسابي مقارنة ببقية الأنشطة إذ بلغ (٤,٤٩)، وانحراف معياري (٠,٣٧).

فهناك اهتمام عالي من قبل المنظمة المبحوثة بالتغذية العكسية التي تعد من أهم أنشطة سلسلة قيمة تسويق المعرفة الأساسية، فهي حلقة الوصل بين الزبائن والمنظمة ومعيار لمدى فاعليّة أداء المنظمة والعاملين في تحقيق رضا الزبائن من خلال المعلومات المرتدة منهم عن أداء منتجات المنظمة وعن العاملين فيها، واستثمار هذه المعلومات في تحسين وتطوير المنتجات، فهي قناة للتواصل والتفاعل واكتساب المعرفة من الزبائن فيما يخص حاجاتهم ورغباتهم وعن المشاكل التي تواجههم في أثناء حصولهم على منتجات المنظمة. ونالت قدرات البنية التحتية لتقانة المعلومات والاتصالات وتدريب العاملين المرتبة الثانية من حيث نسبة الممارسة التي بلغت لكل منهما (٨٨٪) وبوسط حسابي (٤,٤٠)، وانحراف معياري على التوالي (٠,٥١)، (٠,٣٦)، وهذه النتيجة تدل أيضاً على اهتمام المنظمة المبحوثة بتوفير كل مكونات البنية التحتية لتقانة المعلومات من أجل إنجاح عملية تسويق المعرفة، فضلاً على اهتمام المنظمة أيضاً بتدريب العاملين لتطوير وتنمية معارفهم ومهاراتهم من خلال إعداد البرامج التدريبية التي تركز محتواها على التركيز على الزبائن والاهتمام بهم ورعايتهم وكيفية التفاعل معهم.

أما أدنى نسبة ممارسة من قبل المنظمة فهي لنشاط نقل المعرفة فقد بلغت (٨٥,٢٪) وأقل وسط حسابي (٤,٢٦) مقارنة ببقية الأنشطة سلسلة قيمة تسويق المعرفة على الرغم من نسبة الممارسة العالمية لهذا النشاط، وبانحراف معياري (٠,٤٢).

وهذه النتيجة تدل على اهتمام عالي أيضاً من قبل المنظمة المبحوثة بالمشاركة بالمعرفة بين الأفراد العاملين أو بين الأقسام داخل المنظمة، وتبادل الخبرات والمعرفة مع المنظمات المنافسة الأخرى من أجل تحقيق النجاح والتميز التسويقي فنقل المعرفة وتبادلها يزيد من معارف العاملين ويمكن المنظمة من تطوير منتجات تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتحقق لهم قيمة عالية والحصول منهم على قيمة على شكل أرباح وزبائن مواليين، وهذا يعزز من موقع المنظمة التنافسي في السوق، وبناءً على هذه النتائج تقبل الفرضية البحث الأولى التي تنص على (تبين نسبة الممارسة للأنشطة الداعمة والرئيسة لسلسلة قيمة تسويق المعرفة في المنظمة المبحوثة).

الجدول (٦): مستوى ممارسة أنشطة سلسلة قيمة تسويق المعرفة

الأنشطة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى المعنوية	نسبة الممارسة	مستوى الممارسة
اكتساب المعرفة	4.33	0.51	16.56	0.000	86.6	عالية
نقل المعرفة	4.26	0.42	19.13	0.000	85.2	عالية
نشر المعرفة (التوزيع)	4.42	0.41	22.36	0.000	88.4	عالية
التغذية العكسية	4.49	0.37	25.53	0.000	89.8	عالية
قدرات البنية التحتية لتقانة المعلومات والاتصالات	4.40	0.51	17.72	0.000	88	عالية
الثقافة التنظيمية	4.33	0.54	15.85	0.000	86.6	عالية
تدريب العاملين	4.40	0.36	25.22	0.000	88	عالية
أنشطة سلسلة قيمة تسويق المعرفة	4.38	0.34	25.62	0.000	87.6	عالية

٢. من أجل اختبار صحة الفرضية الثانية التي تنص على (تعزز الأنشطة الداعمة لسلسلة قيمة تسويق المعرفة انشطتها الرئيسية في المنظمة المبحوثة)، تطلب المعالجة الاحصائية استعمال تحليل الانحدار البسيط والموضحة نتائجه في الجدول (٧)، اذ بين الجدول التأثير المعنوي (التعزيز الذي تحقق) الأنشطة الداعمة في سلسلة قيمة تسويق المعرفة في انشطتها الرئيسية بدلالة قيمة F المحسوبة (٤٦,٦٢) ومستوى المعنوي الصافي (٠,٠٠٠)، وبلغت القوة التفسيرية (التأثيرية) (٤٥٪)، اما قيمة التأثير التي يحققها معامل الانحدار (B_1) فقد بلغت (٠,٦٥)، وتفسر بأنه كلما زادت قدرات البنية التحتية لتقانة المعلومات والاتصالات ووجود ثقافة تنظيمية تحوي مجموعة من القيم والمعتقدات والأراء والسلوكيات الإيجابية، وكان هناك ايضا برامج تدريبية فعالة لزيادة مهارات الأفراد العاملين بمقدار درجة او وحدة كلما زادت كفاءة وفاعلية الأنشطة الرئيسية لسلسلة قيمة تسويق المعرفة ممثلة بعمليات اكتساب ونقل ونشر المعرفة (التوزيع) والتغذية العكسية بمقدار (٦٥٪). هذا التعزيز المقدم من الأنشطة الداعمة لأنشطة الرئيسية سيعزز من قدرة سلسلة قيمة تسويق المعرفة بنشاطيها الداعم والرئيسي في تحقيق الاثر الفاعل في الأداء الاستراتيجي. وبناءاً على تلك النتائج تقبل فرضية البحث الثاني.

الجدول (٧): تأثير الأنشطة الداعمة لسلسلة قيمة تسويق المعرفة في دعم انشطتها الرئيسية

الأنشطة الرئيسية						المتغير المستجيب المتغير التفسيري
Sig	F المحسوبة	R ²	R	B ₁	B ₀	
0.000	46.62	0.54	0.74	0.65 (6.83)	1.51	الأنشطة الداعمة

٣. من أجل اختبار الفرضية الثالثة التي تنص على (تحقق انشطة سلسلة قيمة تسويق المعرفة قيمة مضافة للأداء الاستراتيجي بمؤشراته مجتمعة)، تطلب المعالجة الاحصائية استعمال تحليل الانحدار البسيط والموضحة نتائجه في الجدول (٨) الذي بين ان انشطة سلسلة قيمة تسويق المعرفة مجتمعة تحقق قيمة مضافة للأداء الاستراتيجي بمؤشراته مجتمعة، بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (١٧,٥٠) ومستوى المعنوية الصافي لها (٠,٠٠٠) ويدل معامل التحديد (R^2)

الذي يقيس القوة التفسيرية للنموذج ان لأنشطة سلسلة قيمة تسويق المعرفة مجتمعة تؤثر بما مقداره (٣١%) في الأداء الاستراتيجي بمؤشراته مجتمعة وهي منخفضة نسبيا، وبلغ معامل الانحدار (B₁) (٥٠%) وهي قيمة مقبولة تدل على زيادة أنشطة سلسلة قيمة تسويق المعرفة مجتمعة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى ارتفاع القيمة المضافة في الأداء الاستراتيجي بمقدار (٥٠) وحدة، وبدلالة قيمة (t) المحسوبة (١٨,٤) المعنوية عند مستوى (٠٠,٠٠٠) وبناءاً على تلك النتائج تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة.

الجدول (٨): نتائج تأثير انشطة سلسلة قيمة تسويق المعرفة مجتمعة في مؤشرات الأداء الاستراتيجي مجتمعة

مؤشرات الأداء الاستراتيجي مجتمعة						المتغير المستجيب المتغير التفسيري
Sig	F	R ²	R	B ₁	B ₀	
0.000	17.50	0.31	0.56	0.50 (4.18)	2.02	انشطة سلسلة قيمة تسويق المعرفة مجتمعة

اما نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة التي تقيس تأثير انشطة سلسلة قيمة تسويق المعرفة مجتمعة في تحقيق قيمة مضافة لكل مؤشر من مؤشرات الأداء الاستراتيجي فموضحة نتائجه في الجدول (٩)، اذ يبين الجدول التأثير المعنوي لأنشطة سلسلة قيمة تسويق المعرفة في اضافة قيمة لأداء التعلم والنمو بدلالة قيمة (F) المحسوبة (٦٦,١٤) عند مستوى معنوية (٠٠,٠٠٠) الاقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث، وبلغت القوة التفسيرية لنموذج التأثير (٢٧%) وهي نسبة منخفضة نسبيا، بينما بلغت قيمة التأثير بدلالة معامل الانحدار (B₁) (٩٣%) وهي قيمة عالية. وتبيّن هذه النتيجة ان اكتساب المعرفة ونقلها ونشرها والتغذية العكسية التي ترد على شكل معلومات مرتبطة من الزبائن تساهم في تحقيق قيمة مضافة للأداء الاستراتيجي من خلال زيادة مهارات العاملين وتنمية معرفتهم واستثمارها في تقديم الافكار الجديدة لحل مشكلات العمل وتحفيز العاملين على الاندفاع الذاتي لإنجاز اعمالهم بكفاءة وفاعلية. كما يبين الجدول (٩) ايضاً ان التأثير المعنوي لأنشطة سلسلة قيمة تسويق المعرفة في تحقيق قيمة مضافة لأداء المسؤولية الاجتماعية بدلالة قيمة (F) المحسوبة (٨٠,٩) عند مستوى معنوية (٠٠٣) وبقوة تفسيرية منخفضة (٢٠%)، بينما بلغت قوة التأثير من خلال معامل الانحدار (٥٣%) وهي قيمة مقبولة ذات دلالة على ان اكتساب المعرفة ونشرها ونقلها واستقبال التغذية العكسية من خلال المعلومات المرتبطة من الزبائن والتي تمكن المنظمة من معرفة حاجات الزبائن ورغباتهم ومعرفة مشاكلهم والعمل على وضع الحلول المناسبة لها كل ذلك يساهم في تعزيز أداء المسؤولية الاجتماعية للمنظمة المبحوثة تجاه البيئة والمجتمع والعاملين في المنظمة ، فاكتساب المعرفة وتسويقه يساعد المنظمة على الالتزام بالمعايير البيئية والمعالجات الفنية للنفايات والعادم، ويلزم المنظمة العمل بالقوانين السارية في المجتمع، فضلاً عن مساعدة المنظمة ودعمها للاهتمام بالعاملين وتحقيق تكافؤ الفرص والحوافز المادية والمعنوية الممنوحة لهم من اجل النهوض بأدائهم بفاعلية وكفاءة اكبر.

اما اثر سلسلة قيمة تسويق المعرفة في تحقيق قيمة مضافة لأداء الزبائن فلم يكن معنواً (جوهرياً واساسياً) بدلالة قيمة (F) المحسوبة المنخفضة القيمة (٢,٠٠) عند مستوى معنوية عالي (٨٨,٠٠)، الاكبر بكثير من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (٥,٠٠)، وبهذه النتيجة فإن المنظمة اخفقت في اضافة قيمة لأداء الزبائن من خلال توظيف انشطة سلسلة قيمة تسويق المعرفة تعمل

على تعزيز رضا الزبائن عن منتجات المنظمة من حيث جودتها واسعارها وتوفرها في المكان والوقت المناسب للزبون.

وبناءً على النتائج السابقة تقبل الفرضيتين الجزئيتين الاولى والثانية، وترفض الفرضية الجزئية الثالثة فلم يظهر التأثير المعنوي لا نشطة سلسلة قيمة تسويق المعرفة في أداء الزبون.
الجدول (٩): أثر انشطة سلسلة قيمة تسويق المعرفة في مؤشرات الأداء الاستراتيجي

F		R^2	انشطة سلسلة قيمة تسويق المعرفة			المفسر
مستوى المعنوية	المحسوبة		R	B ₁	B ₀	
0.000	14.66	0.27	0.52	0.93 (3.83)	0.21	أداء التعلم والنمو
0.003	9.80	0.20	0.45	0.53 (3.13)	2.10	أداء المسؤولية الاجتماعية
0.88	0.02	0.00	0.00	0.02 (0.14)	3.74	أداء الزبون

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً. الاستنتاجات:

١. تبين اختبار فرضية البحث الأولى توفر انشطة سلسلة قيمة تسويق المعرفة التي تحدد للمنظمة المبحوثة مكانة متميزة في السوق عن غيرها من المنظمات الأخرى ولكن بنسب متفاوتة من حيث اهتمام المنظمة المبحوثة بتلك الأنشطة وفلسفتها في التركيز والاهتمام فيما بينها ويعُد نتيجة منطقية فلا يمكن بأي حال من الأحوال أن تتوفر تلك الأنشطة مجتمعة بنسبة متشابهة من التوازن.
٢. بيّنت نتائج اختبار فرضية البحث الثانية ان وجود بنية تحتية فاعلة لتقانة المعلومات تساعد المنظمة والعاملين فيها في عملية اكتساب المعرفة ونقلها ونشرها واسترجاع المعلومات والمعرفة من الزبائن بغية تقييم اداء المنظمة فيما يخص زبائنها، ويدعم ذلك وجود ثقافة تنظيمية غنية بالقيم والمعتقدات والسلوكيات المتعلقة بتسويق المعرفة بالشكل الكفؤ الذي يحقق اهداف المنظمة، فضلاً على توفير برامج تدريبية فاعلة لزيادة معارف ومهارات الافراد العاملين في ممارسة انشطة تسويق المعرفة.
٣. تأكّد أنّ الاهتمام بتسويق المعرفة أصبح ضرورة للمنظمة المبحوثة إذا ما أرادت أن تكون في مصاف المنظمات العالمية، لأنّ تسويق المعرفة تعتبر مدخلاً متكاملاً نحو تحقيق قيمة مضافة للأداء الاستراتيجي.

وتحقيق قيمة مضافة لأداء المسؤولية الاجتماعية للمنظمة من خلال السعي لاستعمال التقنيات الفنية الحديثة من أجل التخلص من النفايات والمحافظة على البيئة، وتدعم سلسلة قيمة تسويق المعرفة ايضاً من خلال المعرفة التي ستتوفرها هذه السلسلة فيما يخص حقوق المستهلك، والمعرفة بالقوانين السارية في المجتمع من أجل العمل وفق ضوابطها.
اما أداء الزبون فلم يظهر التأثير المعنوي الفعال لأنشطة سلسلة قيمة تسويق المعرفة فيه، لأن المنظمة المبحوثة قد اخفقت في اعداد مزيج تسويقي فعال يقدم قيمة متميزة للزبون يحقق رضاه عن المنظمة ومنتجاتها.

ثانياً. التوصيات:

١. ينبغي للمنظمة المبحوثة أن تضع تسويق المعرفة ضمن استراتيجيات المنظمة، فعلى الرغم من ارتكاز الإستراتيجية على المعرفة عند صياغتها إلا أنها تعمل كموجة لها في الفترات اللاحقة، وبما أن المنظمة المبحوثة تسعى إلى تحقيق استراتيجياتها فلا بد لها من المحافظة على المعرفة التي تمتلكها مما تسهل للمنظمة عملية تسويق المعرفة.
٢. المحافظة على تقانة المعلومات والاتصالات في المنظمة المبحوثة والعمل على الاهتمام بالجوانب التي تزيد من المعرفة من خلال آلية عمل:
 - أ. عقد الاتفاقيات مع المنظمات المماثلة.
 - ب. إدخال أنظمة اتصالات حديثة.
- ج. على المنظمة المبحوثة إيلاء مزيد من الاهتمام بالبيان لأنهم رأس المال المنظمة الحقيقي ويعتمد بقائها على مدى رضاهem ولائهم للمنظمة، وهذا يتتحقق من خلال آلية عمل:
 - ❖ إقامة علاقات جيدة مع الزبائن لفهم احتياجاتهم لكي يتم تطويرها وابتكار منتجات جديدة.
 - ❖ تركيز المنظمة المبحوثة على الزبون بدلاً من التركيز على المنتج من شأنه ان يعزز التفاعل مع الزبائن.

المصادر:

1. Akkermans, H A, & K E Van Oorschot, (2005), Relevance assumed : a case study of balanced scorecard development using system dynamics. *System Dynamics*, 931-941.
2. Al-Khafaji, A. T. K., (2019), the Role of Integration between the Balanced Scorecard and Reengineering Processes Techniques in Evaluating and Improving Strategic Performance. *Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, 9 (4), 37-68.
3. Aming'a, Nemwel N., (2015), Knowledge capture and acquisition mechanisms at Kisii University. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management* 10: 105-116.
4. Appuhami, Ranjith, (2019), Exploring the Relationship between Strategic Performance Measurement Systems and Managers' Creativity: The Mediating Role of Psychological Empowerment and Organisational Learning. *Accounting and Finance* 59 (4), 2201-2333.
5. Baird, Kevin, (2017), the Effectiveness of Strategic Performance Measurement Systems. *International Journal of Productivity and Performance Management* 66 (1), 3-21.
6. Bento, Al, Regina Bento, & Lourdes Ferreira White, (2014), Strategic Performance Management Systems: Impact on Business Results. *Journal of Computer Information Systems* 54 (3), 25-33.
7. Berryman, R., (2005), Knowledge management in virtual organizations: A study of a best practices knowledge transfer model. Doctor Dissertation, University of North Texas
8. Birasnav, M., (2014), Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of business research*, 67 (8), 1622-1629.

9. Borlaug, S. B., & Jacob, M., (2013), who commercialises research at Swedish universities and why? *Prometheus*, 31 (2), 139-152.
10. Chakravarthy, Balaji S., (1986), Measuring Strategic Performance. *Strategic Management Journal*, 437-458.
11. Chaplinsky, Y., & Subbotina, O., (2013), Ontology-driven advice and decision-making within knowledge dissemination for extension. *Procedia Technology*, 8, 453-458.
12. Chen, L. Y., (2012), a knowledge-marketing model: determinants of organisational resource-based capabilities on e-retail performance. *International Journal of Business Information Systems*, 9 (1), 89-107.
13. Chimwani, P. M., (2010), Application of strategic performance measures in small and medium-sized manufacturing enterprises in Nairobi: a case of the balanced scorecard perspectives. Doctoral Thesis, University of Nairobi, Kenya.
14. Curbatov, O., & Marie, L. G., (2016), NBIC Convergence (nano- bio- info- cognitive) and Knowledge Marketing: experimental fields of application. The biomedical case. *International Marketing Trends Conference*, Venice, Italy
15. Daft, Richard L., (2009), *Organization Design and Theory*. 10th Ed, South-Western College Pub, USA.
16. David, Fred R., (2011), *Strategic Management Concepts and Cases*. 13th ed, Prentice Hall, New York.
17. Diehr, G., & Wilhelm, S., (2017), Knowledge marketing: How can strategic customers be utilised for knowledge marketing in knowledge-intensive SMEs? *Knowledge Management Research & Practice*, 15(1), 12-22.
18. Elsbach, K. D., & Stiglani, I., (2018), Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44 (6), 2274-2306.
19. Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., & Terra, B. R. C., (2000), the future of the university and the University of the Future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research policy*, 29 (2), 313-330.
20. Graham, Carroll M, & Fredrick M Nafukho, (2008), New Horizons in Adult Education and Human Resource Development. *European Journal of Business and Management*, 22 (1): 4-23.
21. Groth, M., (2005), Customers as good soldiers: Examining citizenship behaviors in internet service deliveries. *Journal of management*, 31 (1), 7-27.
22. Iravani, Seyed M., Mark P. Van Oyen, & Katharine T. Sims, (2005), Structural Flexibility: A New Perspective on the Design of Manufacturing and Service Operations. *Management Science* 51 (2): 151-166.
23. Ismail, M., (2009), Corporate Social Responsibility and its role in community development: An international perspective. *Journal of International Social Research*, 2 (9), 199-209.
24. Jashapara, A., (2004), *Knowledge management: An integrated approach*. Pearson Education, New York.

25. Khodakarami, F., & Chan, Y. E., (2014), Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*, 51 (1), 27-42.
26. Kumar, N., (2019), corporate social responsibility: An analysis of impact and challenges in India. *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship*, 3 (2), 53-63
27. Labbai, M. M., (2007), Social responsibility and ethics in marketing. *International Marketing Conference on Marketing and Society*, Tamil Nadu, India, 17-27.
28. Lichtenhaler, U., & Ernst, H., (2009), the role of champions in the external commercialization of knowledge. *Journal of Product Innovation Management*, 26 (4), 371-387.
29. Lindgreen, Adam, & Gurvinder Singh Shergill, (2003), Customer Relationship Management Programs and their Impact on the Financial Performance of Businesses: A Proposed Model. *SSRN Electronic Journal* 64 (0), 0-17.
30. Mati, A., Machuki, V., Ongutu, M., & Njihia, J. M., (2020), the Joint Effect of Organizational Strategy, Organizational Culture and External Environment on Organizational Performance of Large Private Health Facilities in Kenya. *DBA Africa Management Review*, 10 (1), 11-27.
31. Mehrabi, J., Soltani, I., Nilipour, A., & Kiarasi, P., (2013), Studying knowledge commercialization. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (7), 267-278.
32. Milimo, J. N. W., Sagwa, E. V., & Sakwa, M. M., (2018), an empirical study of the influence of information technology infrastructure on supply chain performance of public universities in Kenya. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 9 (5), 249-257.
33. Mubarok, E. S., & Darmawan, J., (2019), the Influence of Training, Motivation, and Work Ethics on the Internal Communication and Their Impact on the Employee Performance .*European Journal of Business and Management*, 11 (24), 86-93.
34. Nasution, M. K., (2018), Indonesia knowledge dissemination: a snapshot. In *Journal of Physics: Conference Series*, 978 (1), 1-7.
35. Nuryanti, B. L., & Putri, W. D., (2020), Effect of Training and Empowerment in Improving Job Satisfaction. In 3rd Global Conference On Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2018), 265-268.
36. Ortiz, Beatriz, Mario J. Donate, & Fátima Guadamillas, (2017), Relationships between structural social capital, knowledge identification capability and external knowledge acquisition. *European Journal of Management and Business Economics* 26 (1), 48-66.
37. Poskela, Jarno, & Miia Martinsuo, (2009), Management Control And Strategic Renewal in The Front End of Innovation. *Journal of Product Innovation Management* 26 (6), 671-684
38. Rode, N., (2001), Knowledge Marketing: Strategic decision options for knowledge providers. 1th ed, Gabler Verlag, Wiesbaden, Germany.

39. Silvi, R., Bartolini, M., Raffoni, A, & Visani, F., (2015), the Practice of Strategic Performance Measurement Systems. International Journal of Productivity and Performance Management, 64 (2), 194-277.
40. Taticchi, Paolo, (2010), Business Performance Measurement and Management: New Contexts, Themes and Challenges. 1th Ed, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, London New York.
41. Van Wijk, R., Jansen, J. J., & Lyles, M. A., (2008), Inter- and intra- organizational knowledge transfer: a meta- analytic review and assessment of its antecedents and consequences. Journal of management studies, 45(4), 830-853.
42. Yadav, Neetu, & Sushil, (2014), Total Interpretive Structural Modelling (TISM) of Strategic Performance Management for Indian Telecom Service Providers. International Journal of Productivity and Performance Management 63 (4), 421-445.
43. Yousaf, Z., & Majid, A., (2016), Strategic performance through inter-firm networks Strategic alignment and moderating role of environmental dynamism. World Journal of Entrepreneurship Management and Sustainable Development, 12 (4), 282-298.
44. Yueh, C. L., Lee, Y., & Barnes, F. B., (2010), the effects of leadership styles on knowledge-based customer relationship management implementation. International journal of management and marketing research, 3 (1), 1-19.