

الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي "دراسة تطبيقية
على شركات الاتصالات السودانية"

***The mediating role of entrepreneurial orientation on the relationship
between tacit knowledge and strategic performance A study on Sudanese
Communications firms***

الخير عمارة محمد علي¹، آدم يعقوب أبكر حماد²*

¹ جامعة كردفان (السودان)، kheir108@gmail.com

² جامعة كردفان (السودان)، A.yagoub@kordofan.edu.sd

تاريخ النشر: 2020/12/29؛

تاريخ القبول: 2020/11/06؛

تاريخ الاستلام: 2020/08/04؛

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي، بشركات الاتصالات السودانية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي) وعلى أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات عن طريق الاستبانة، حيث تم توزيع عدد 65 استبانة واسترد منها 62 بنسبة استجابة بلغت 95% وللتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ وتم بناء نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات اعتماداً على أدبيات الدراسات السابقة. واستخدم أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية لاختبار الفرضيات، وذلك عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية جزئية بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي، وبين المعرفة الضمنية والتوجه الريادي. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بالكامل بين التوجه الريادي والأداء الاستراتيجي. وأن التوجه الريادي يتوسط بشكل جزئي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بإجراء دراسة هذا الموضوع في مجتمع كبير، كما أوصت بإجراء بحوث مستقبلية تشمل عدد من القطاعات الخدمية الأخرى حتى يمكن تعميم النتائج بصورة أفضل.

الكلمات المفتاحية: المعرفة الضمنية، الخبرة، المهارة، التفكير، الأداء الاستراتيجي، التوجه الريادي.

تصنيف JEL:

Abstract: This study aimed to examine the mediating role of entrepreneurial orientation on the relationship between tacit knowledge and strategic performance on Sudanese communication firms. The study used a non-probabilistic sample. The sample size was 62 individuals. The questionnaire was distributed to 65 individuals respond rete with 95%. For the analysis of data and hypotheses testing, descriptive statistical methods were used (frequencies, percentages, deviations,) and analytical statistical methods (Exploratory Factor Analysis, Confirmatory Factor Analysis, Pearson correlation and path analysis) through the statistical package for social science (SPSS) program. The results show that a partial positive relationship between tacit knowledge dimensions and strategic performance, and partial positive relationship between tacit knowledge dimensions and entrepreneurial orientation, the results also indicate that full positive relationship between entrepreneurial orientation and strategic performance, and partial mediating of entrepreneurial orientation between tacit knowledge and strategic performance. The study recommended that a conducting a study of this topic in a large community, and also recommended for future researches includes a number of other service sectors so that the results can be better generalized.

Keywords: tacit knowledge, Experience, skill, thinking, strategic performance, entrepreneurial orientation.

Jel Classification Codes :

* المؤلف المرسل

مقدمة:

يعتبر موضوع الأداء الاستراتيجي من المواضيع التي حظيت ولا زالت ياهتمام الكثير من الباحثين على إختلاف توجهاتهم الفكرية والعلمية، وقد تداخل ضمن هذه الإطار عدد من الاختصاصات منها الإدارة، وقد ورد مفهوم الأداء باعتباره يمثل إنجاز الاعمال بشكل كما يجب ان يتم إنجازها (Asare,E, & Conger, 2018) وتعتبر المعرفة في عصر المعلومات والمعرفة الذي نعيشه عاملاً هاماً في نجاح كل من الأفراد والمنظمة على المدى البعيد، حيث أصبحت المعرفة تحل محل عوامل الإنتاج، والقيم غير الملموسة للمعرفة تجعل قيمة المنظمات الناجحة تكمن في قدرتها على اكتساب المعرفة، وتوليدها، وتوزيعها، وتطبيقها استراتيجياً وعملياً، وليس فقط في قيمة الأصول الثابتة لديها من مبان وآلات وما إلى ذلك (هاشم، 2005). وتواجه المنظمات في العصر الحالي العديد من التحديات في جميع مجالات الحياة الاجتماعية، الثقافية، السياسية. مما يتطلب ضرورة إعادة النظر في العديد من الجوانب التنظيمية والبشرية لتلك المنظمات، والعمل على تحديثها وتطويرها باستخدام أساليب ومداخل إدارية جديدة (هنا عبد الرؤوف، 2015).

لذا تهدف هذه الورقة البحثية في ظل هذه التغيرات والاعتماد الكبير على الأصول غير المادية المتمثلة بالمعرفة التي تمتلكها المنظمة وبالأخص الضمنية منها والمتجذرة في بواطن الأفراد إلى محاولة فهم الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه المعرفة الضمنية في تنمية الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي في ظل مفهوم التوجه الريادي كمتغير وسيط.

مشكلة الدراسة:

أن أغلب المنظمات تعاني من مشكلة تحسين الأداء الاستراتيجي لها والتي تعتبر هاجس المنظمات في عصرنا الحالي حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أهمية الاستثمار في العنصر البشري، فهم يمثلون قوة فكرية ومعرفة تساعد في إدارة وتشغيل المنظمات بجميع أنواعها، لقد بات من الضروري لهذه المنظمات الانتفاة إلى هذه الموضوع لان يعتبر من أهم أصول المنظمة حالياً هو رأس مالها الفكري المتمثل برأس المال الفكري، ولان أهم وسائل تطويرها تكمن في استغلال المعرفة جيداً وتحديداً المعرفة الضمنية لهذا الأصل ومحاولة استثمارها والحصول عليها واكتسابها بشتى الطرق.

وأن الريادة تعد من الحقل الهامة والواعدة في اقتصاديات الدول إذ تساهم مساهمة فاعلة في تطوير التنمية الاقتصادية الشاملة، لكونها النواة الأولى في بناء منظمات الأعمال الصغيرة والكبيرة. ونظراً للعلاقة الوطيدة بين مفهوم الريادة والفكر الاستراتيجي في خصائص تتمثل بالاستقلالية وتحمل المخاطر وعمل المنظمات ومنها شركات الاتصالات في ظروف بيئية غامضة وغير واضحة. لان التوجه الريادي هدفه تحقيق مخرجات مرغوب بها على مستوى المؤسسة، لذلك جاء التوجه الريادي ليمثل وضع استراتيجي يتبناه المديرين، ليتصف بمستوى عال من التنبؤ والمجازفة والميل نحو تطوير وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة جديدة. ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة التي تتمحور أفكارها حول المعرفة الضمنية والتوجهات الريادية والأداء الاستراتيجي التي هي في حاجة إلى تحقيقها، والسعي إلى إيجاد آليات متطورة لمواجهة التحديات البيئية والمنافسة الشديدة. وعليه يمكن إبراز مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة التالية:

1. هل المعرفة الضمنية تؤثر على الأداء الاستراتيجي لدى شركات الاتصالات السودانية بولاية شمال كردفان؟

2. ما هو أثر المعرفة الضمنية على التوجه الريادي؟

3. هل التوجه الريادي تتوسط العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي؟

هيكل الدراسة:

ولتحقيق هذه تم تنظيم الدراسة على النحو التالي: (المقدمة، المشكلة، الأهمية، الأهداف، مفهوم المعرفة الضمنية، مفهوم الأداء الاستراتيجي، مفهوم التوجه الريادي، بجانب تطوير الفرضيات، منهجية الدراسة، إختبار الفرضيات وتفسير النتائج و مناقشتها، المضامين النظرية و التطبيقية و أخيراً محددات الدراسة و التوصيات ببحوث مستقبلية).

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة في الجانبين العلمي والعملي، ففي الجانب العلمي سوف يقدم الدراسة ملخصاً عن أهم أفكار الباحثين والكتاب ولتغيرات الدراسة المعرفة الضمنية، الأداء الاستراتيجي، التوجه الريادي مراعاة في ذلك أصالة المصادر وحدائتها. أما الجانب العملي يتجلى من خلال الجانب التطبيقي لتغيرات الدراسة، فضلاً عن تقديم معلومات وتوصيات لعينة الدراسة بخصوص المعرفة الضمنية وتوجهها الريادي مع إمكانيتها التأثير على الأداء الاستراتيجي من خلال تقديم خدمات اتصال بجودة عالية مع تقديم توصيات تساعد المديرين في اتخاذ القرارات بشأن تطوير الأداء.

أهداف الدراسة:

1. معرفة أثر المعرفة الضمنية على الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات السودانية.
2. التعرف على أثر المعرفة الضمنية على التوجه الريادي.
3. دراسة العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات السودانية.
4. بيان الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي.

الإطار النظري:

أ. الدراسات السابقة:

- دراسة بحاجي خاتمة وسلوى ساوس، 2019 هدفت إلى معرفة أثر المعرفة الضمنية على القرارات الاستراتيجية، واعتمدت الدراسة على أسلوب تحليل المسار لاختبار الفرضيات وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان وكان حجم العينة 80 مفردة، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر غير مباشر للمعرفة الضمنية في القرارات الاستراتيجية في ظل وجود ضمان الجودة، وأوصت الدراسة بالعمل على تطوير المعرفة الضمنية لضمان جودة الخدمات المقدمة من قبل الجامعة مما ينعكس إيجاباً على القرارات الاستراتيجية.

- دراسة نغم وعيبر، 2019، العراق، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المقاومة والتغيير في التوجه الريادي دراسة على عينة من العاملين في دائرة صحح في محافظة كربلاء، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من عينة الدراسة عن طريق الاستبيان لعينة مكونة من 30 مفردة، من نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي بين مقاومة التغيير والتوجه الريادي، ومن توصيات الدراسة اعطاء أهمية كبيرة لمفهوم المقاومة والتغيير.

- دراسة صالح محمد ومحمد أمين، 2018، السعودية، كان الهدف من الدراسة التعرف على المعرفة الضمنية ودورها في تنمية الموارد البشرية في شركة خدمات الملاحة الجوية، حيث ركزت الدراسة على المهج الوصفي واستخدم الاستبيان كأداة في جمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها 831 مفردة، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها توفر مصادر معرفية ضمنية في الشركة وتنوع في أنماط المعرفة الضمنية لدى الموظفين وجود برامج تبادل فكري وثقافي بين الشركات، حيث أوصت الدراسة بالاهتمام بالمعرفة الضمنية وانماطها لدى الموظفين مع توفر لتقنية حديثة التي تساعد في استخلاص المعرفة.

- دراسة زيد حضير، 2017، العراق، كان الهدف من الدراسة إختبار التوجه الريادي وأثره على التميز المؤسسي دراسة الكليات بجامعة بغداد، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من عينة الدراسة عن طريق الاستبيان لعينة مكونة من 60 مدير، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود إرتباط كبير بين قيادة التوجه الاخلاقي والتميز التنظيمي.
- دراسة علي موات وحسام حمدان، 2017، العراق، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التوجه الريادي في تحسين أداء مصرف الخليج التجاري، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من عينة الدراسة عن طريق الاستبيان لعينة مكونة من 41 مدير، من نتائج الدراسة أن هناك توجه ريادي في مصرف الخليج التجاري مما يعنى إستيعاب المصرف لأهمية التوجه الريادي. وأوصت الدراسة بزيادة اهتمام المصرف بالتوجه الريادي لما له من تأثير مباشر في الأداء.
- دراسة فائز سهامي، 2017، الجزائر، هدفت هذه الدراسة على التعرف على أثر القيادة التحويلية على الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من عينة الدراسة عن طريق الاستبيان لعينة مكونة من 20 مؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والاداء الاستراتيجي.
- دراسة علاء محمد، 2015، المملكة العربية السعودية، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية وشركات المساهمة العامة بالمملكة العربية السعودية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من عينة الدراسة عن طريق الاستبيان لعينة مكونة من 128 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها هناك اهتمام بتطبيق الابعاد المختلفة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن للشركات الصناعية والمساهمة العامة.
- دراسة ربيع ياسين، 2014، العراق، هدفت هذه الدراسة إلى اختيار بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم الأداء الاستراتيجي، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من عينة الدراسة عن طريق الاستبيان لعينة مكونة من 290 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها هناك اهمية لقياس تقييم الاداء للوحدات.
- دراسة خالد ومروان، 2103، فلسطين، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة المعرفة الضمنية على جودة المنتج في شركات الاتصالات الفلسطينية، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات وكان حجم العينة 239 مفردة، ومن اهم نتائج الدراسة إرتباط المعرفة الضمنية ببعديها التقني والمعرفي إرتباطاً معنوياً بكل ابعاد الجودة للمنتج، وأوصت الدراسة بضرورة قيام شركات الاتصال بدراسات معمقة ومتشعبة لبعدي المعرفة الضمنية لدي المستهلك قبل التصميم وطرحه سواء كان خدمة أو منتج.
- دراسة اكرم محل وسهاد برقي، 2013، العراق، هدفت الى التعرف على أثر استراتيجية التسويق المستدام في التوجه الريادي دراسة شركة زين للاتصالات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من عينة الدراسة عن طريق الاستبيان لعينة مكونة من 60 مفردة، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة معنوية لابعاد استراتيجية التسويق المستدام في التوجه الريادي. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق استراتيجية التسويق المستدام بابعادها بالشركة المبحوثة لأهمها استراتيجية التسويق التي تسعى لحماية البيئة والحفاظة على الموارد الطبيعية للأجيال المستقبلية.
- دراسة مهند والكبيسي، 2011، العراق، هدفت إلى التعرف على إختبار دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية دراسة على عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكما تم استخدام المقابلة والاستبيان في جمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ حجم العينة فيها 72 مفردة، من نتائج الدراسة أن المعرفة الضمنية ترتبط وتؤثر في بناء المقدرات الجوهرية للمديرين.

ب. مفاهيم الدراسة:

أولاً: مفهوم المعرفة الضمنية:

المعرفة الضمنية هي مفهوم يمكن وصفه ببساطة بمصطلحات مختصرة لكنه يكون خادعاً بصورة أكبر عندما يتم وصفه بتعريف ملموس وقابل للتطبيق. وهناك العديد من المحاولات لتعريفها فمثلاً نجد، سعد ياسين (2007) يقول ان المعرفة الضمنية هي المعرفة التي يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة الأنسانية وتحاول في فترات متباعدة أن تستزكرها عبر آليات التفكير المعروفة، وهي المعرفة غير المرمزة وغير المكتوبة وهي أشبه ما تكون بالمعرفة الصامتة المكتسبة والمسجلة في العقل، (سعد ياسين، 2007).

وفي حين أشار (spender, 2008) إلى ان المعرفة الضمنية هي ذات صبغة شخصية جدا ومن الصعوبة وضعها في صبغة رسمية لأنها كامنة في الإدراك العام للعقل البشري، فهي معرفة مرتكرة علي التجربة والملاحظة يمكن تطبيقها مباشرة للنشاطات التي هنالك حاجة للقيام بها في المستقبل (spender, 2008).

وقد عبر عنها الفيزيائي مايكل بولاني، هو أول من حدد مفهوم المعرفة الضمنية عندما قال "نحن نعرف أكثر مما بإستطاعتنا أن نقول فإن القدرة علي عزف آلة موسيقية أو التصميم وإستخدام المعدات المعقدة تتطلب كل أنواع المعرفة والمهارات التي يصعب شرحها أو نقلها بشكل صريح وواضح إلي الأشخاص الآخرين، (حسني الشيمي، 2017).

والمعرفة الضمنية هي التي يحتزنها أفراد المنظمة في عقولهم ولا يصرحون بها ولو كانت ذات تأثير في تشكيل سلوكهم ويمكن الإستدلال عليها في بعض الأحيان من خلال رصد السلوك وتتبع أتماطه ومحاولة الكشف عن دوافعه (أشتون كريس، 2004).

أبعاد المعرفة الضمنية:

من خلال المفاهيم الإجرائية للمعرفة الضمنية فإن أبعاد المعرفة الضمنية تتمثل في الآتي:

- 1- الخبرة: هي المعرفة بيوطن الأمور لكن بأسلوب فطري عفوي عميق، من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، (سعد غالب ياسين، 2007).
- 2- المهارة: هي مجموعة من المعارف والخبرات والقدرات الشخصية التي يجب توفرها في شخص ما لكي يتمكن من إنجاز عمل معين، (محمد ناجي الجوهر 2000).
- 3- التفكير: نشاط ذهني معبر عنه شفويا أو تحريريا أو حركياً، وهو إستثمار المعرفة السابقة في مواجهة مواقف جديدة،
www.iso-tec.com.seen.at11

ثانياً: مفهوم الأداء الاستراتيجي:

يعد الأداء الإستراتيجي عنصراً أساسياً من عناصر العمل الإداري، وقد إختلف الباحثون في تعريف الأداء الإستراتيجي وقد عرف الأداء الإستراتيجي بأنه العملية المنظمة التي تهتم بجمع البيانات بغرض تحديد درجة تحقق الأهداف وإتخاذ القرارات اللازمة بشأنها لمعالجة جوانب الضعف وتحقيق النمو السليم من خلال تعزيز جوانب القوة، (جواد صلاح مهدي، 2010).

ويعرف الأداء الاستراتيجي بأنه يمثل مدخلا تنظيميا لصياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية المنظمة بالإضافة الى التحسين المستمر من ضمنها الاطر والمؤشرات والافتراضات المستقبلية التي تحسن من الاستراتيجية لاتخاذ قرارات سليمة (حامد كرم وآخرون، 2018). فهو يمثل القدرة على تحقيق الاهداف طويلة الامد باعتماد الموارد المتاحة والمؤشرات المالية وغير المالية، وهنا الأداء الاستراتيجي سيؤطر بالممارسة التي يؤديها الافراد ضمن المستويات المختلفة كفريق تنظيمي واحد (الزيدي، 2011).

أبعاد الأداء الإستراتيجي:

1-المرونة: يري الباحثان أن المرونة هي تعديل خدمات الشركة بسرعة إستجابة للتغيرات التي تحدث نتيجة إبتكارات المنافسين وكذلك مقابلة متطلبات الزبائن الرئيسية وسرعة التغير في الطلب بالأسواق.

2-الجودة: مفهوم الجودة مفهوم واسع ولكن يمكن أن نبدوّه بتعريف(دمنغ) تحقيق إحتياجات وتوقعات العميل حاضراً ومستقبلاً، أي كل ما يحتاج إليه العميل أي يتوقعه بالخدمة أو المنتج، يجد متوفراً بها.

ويري كروس(2001) مفهوم الجودة تحقق ثلاث أمور الوفاء بالمتطلبات، إنعدام العيوب، صحيحة من أول مرة. وبصيغة أخرى يري الباحثان الجودة الدرجة المتوقعة من تناسق الإعتماد تناسب السوق بتكلفه منخفضة.

ثالثاً: مفهوم التوجه الريادي:

يرى أغلب الباحثين المهتمين بموضوع الريادة أنها عملية يتوخى الأفراد أو المجموعات من ورائها الوصول إلى الغرض بهدف خلق القيمة.

وفي نظر (Matanda, 2011) أن التوجه الريادي يعبر عن إلتزام المنظمات بمتابعة الأعمال الجديدة، ويستعمل بوصف مجموعة متنوعة من الأنشطة كالتخطيط، التحليل، إتخاذ القرارات، ثقافة المنظمة، النظام القيمي، والرؤية.

كما يشير التوجه الريادي إلى الممارسات الهادفة لصياغة الإستراتيجية التي تم المنظمة في التميز والبدء بالمشاريع الجديدة. ويعبر التوجه الريادي عن رغبة المشروعات في تقديم الأعمال الإبداعية والإستباقية وإتخاذ المخاطر المحسوبة من خلال جهودها الهادفة إلى إكتشاف وإستغلال الفرص البينية(Razak & Othman, 2012).

أبعاد التوجه الريادي:

من خلال المفاهيم السابقة يمكن ان نستنتج عناصر التوجه الريادي في الآتي:

1-الإبداع:الإبداع هو عملية ينتج عنها عمل جديد غير مسبوق، تقبله جماعه علي أنه مفيد، والأبداع هو إنحراف عن الإتجاه الأصلي والإنشاق عن التسلسل التقليدي في التفكير، إلى تفكير مخالفاً كلياً، (عاكف خاصونة، 2015).

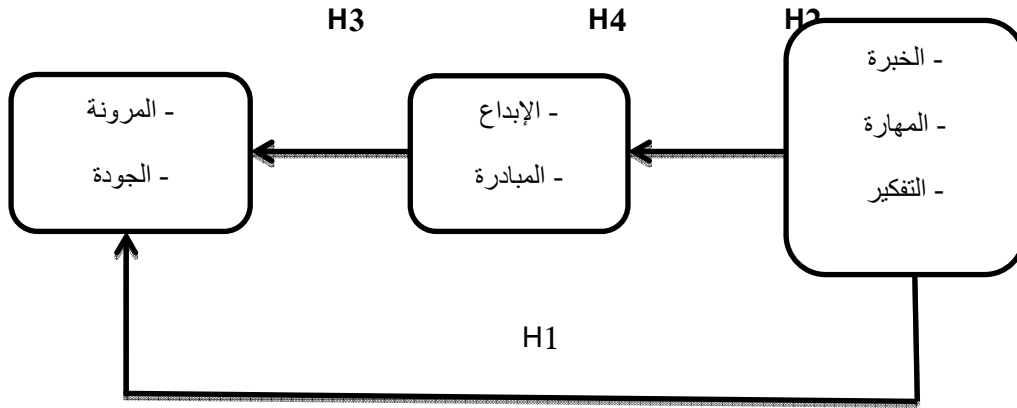
يعرف الإبداع علي انه توليد طرق واساليب مفيدة لإنجاز الاعمال ,وهو كيفية التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية ,مع استحضار كل اشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعم .بما يحقق تحولات ابداعية في بيئات المنظمات وعملياتهافضلا عن مخرجاتها إلى بيئته، (محمد البوعينين وآخرون، 2018).

2- المبادرة: هي فكرة وخطة عمل تطرح لمعالجة قضايا المنظمة وتتحول إلى مشاريع قصيرة المدى وبعيدة المدى. وتشير المبادرة إلى جهود المنظمة في إكتشاف الفرص الجديدة، فالمنظمات الريادية تراقب الإتجاهات وتحدد الحاجات المستقبلية للزبائن الحاليين، (محمد الطروانة، 2011).

نموذج الدراسة المقترح:

بناءً على نظرية المنشأة القائمة على الموارد ومراجعة الدراسات السابقة وإنسجاماً مع أهداف الدراسة و تساؤلاتها ومجتمع الدراسة تمت صياغة نموذج للدراسة وفيه أبرزت مجموعة من المتغيرات المكونة للدراسة الحالية بحيث يعطي تصوراً أولياً عن مجموعة من علاقات الارتباط و التأثير بين متغيرات الدراسة، الشكل رقم (1) التالي يوضح نموذج الدراسة والذي يبين العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة.

شكل رقم (1) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان من أدبيات الدراسات السابقة ، 2020م.

فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة إيجابية بين المعرفة الضمنية (الخبرة، المهارة، التفكير) والأداء الاستراتيجي (المرونة، الجودة).
2. وجود علاقة إرتباط إيجابية بين المعرفة الضمنية (الخبرة، المهارة، التفكير) والتوجه الريادي (الإبداع، المبادرة).
3. هنالك علاقة إيجابية بين التوجه الريادي (الإبداع، المبادرة) والأداء الاستراتيجي (المرونة، الجودة).
4. التوجه الريادي (الإبداع، المبادرة) يتوسط العلاقة بين المعرفة الضمنية (الخبرة، المهارة، التفكير) والأداء الاستراتيجي (المرونة، الجودة).

منهجية الدراسة:

إعتمدت الدراسة على الفلسفة الواقعية و المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال إستخدام أدوات الإحصاء الوصفي، وقد أعتمدت على نوعين من البيانات هي البيانات الأولية و البيانات الثانوية، حيث تم الرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة كما تم الإعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية وتحليلها إحصائياً للإجابة على الأسئلة وإختبار صحة الفرضيات.

أدوات ووسائل جمع بيانات الدراسة:

البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال الاستبانات التي وزعت على عينة من العاملين في شركات الاتصالات السودانية البالغ عددهم 62 فرد.

البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من الكتب والمراجع والدوريات والرسائل الجامعية والأوراق العلمية ذات الصلة المنشورة في المجالات العلمية المحكمة.

حدود الدراسة.

- الحدود المكانية: شركات الاتصالات العاملة بمدينة الأبيض - ولاية شمال كردفان.
- الحدود الزمانية: مارس 2020م.
- الحدود البشرية: الموظفين بشركات الاتصالات السودانية - ولاية شمال كردفان.
- الحدود الموضوعية: اعتمدت الدراسة على ثلاثة أبعاد للمعرفة الضمنية (الخبرة، المهارة، التفكير) وبعدين للأداء الاستراتيجي (المرونة، الجودة) وبعدين للتوجه الريادي (الإبداع، المبادرة).

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في شركات الاتصالات السودانية العاملة في ولاية شمال كردفان وعددهم 65 عامل تم اتباع أسلوب الحصر الشامل لصغر حجم المجتمع و تم توزيع عدد (65) استبانة على الموظفين تحت الاشراف الشخصي للباحثان و تم استرداد عدد (62) استبانة صالحة للتحليل بنسبة بلغت 95%.

الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة:

أعتمد الباحثان على التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي في عملية التحليل الإحصائي للبيانات.

تحليل بيانات الدراسة والنتائج:

أولاً: التحليل العملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة مجتمعة:

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العملي الاستكشافي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات وإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى، ويؤدي التحليل العملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى حيث تستند تنقيح متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010) كشروط لقبول نتائجها.

جدول رقم (1) التحليل العملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة مجتمعة

الرمز	6	5	4	3	2	1	العبارات	المتغير
A4						.597	يوظف العاملين خبراتهم في المحافظة على سياسة الشركة.	الخبرة
A5						.597	تعتمد الشركة في المعرفة الضمنية على الافراد من خلال أساليب تحفيز وتشجيع مختلفة لتبادل الخبرات.	
B4						.792	تطور الشركة مهارات العاملين لتداول المعرفة ونقلها.	المهارة
B6						.792	تشجع الشركة على حضور المؤتمرات وورش العمل وعقد اللقاءات العلمية.	
C5						.535	تشجع الجامعة إقامة الحلقات النقاشية بين العاملين لاستثمار طاقتهم الفكرية في المجالات الفكرية.	التفكير
C6						.978	تساهم الشركة في تحسين قدرة التفكير لدى العاملين.	

D1		.980				يمكن للشركة تعديل خدماتها بسرعة لمقابلة متطلبات الزبائن الرئيسية.	المرونة
D6		.795				يمكن للشركة تعديل خدماتها بسرعة لمقابلة متطلبات الزبائن الرئيسية.	
H5		.963				تعتمد إدارة الشركة نظام السيطرة النوعية للتحقق من جودة المنتج.	الجودة
H8		.940				تركز إدارة الشركة على خصائص جودة الخدمة ذو الجودة العالية لتحقيق رضا الزبون و تحسين الصورة الذهنية.	
S2	.984					يملك العاملون بالشركة القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل.	الإبداع
S3	.973					يسعى العاملون دائماً لإيجاد طرق جديدة لتسهيل استخدام التكنولوجيا الحالية.	
S5	.770					يملك العاملون بالشركة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.	
0.520							KMO
6.404							الجذر الكامن
81.152							نسبة التباين

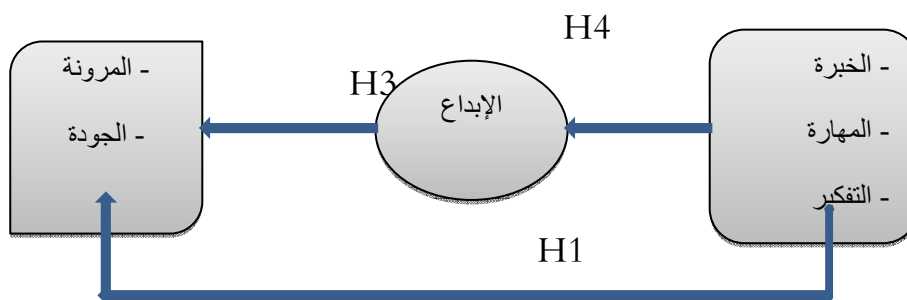
$p < 0.0$, **N=62 ملاحظة:

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

نموذج الدراسة المعدل:

بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة يتم الاعتماد على النتائج التي يفسرها التحليل، حيث أوضحت النتائج أن المعرفة الضمنية يتكون من ثلاثة محاور وهي الخبرة، المهارة، التفكير، وأن الأداء الريادي يتكون من محورين وهي المرونة والجودة، وأن التوجه الريادي يتكون من محور واحد وليس محورين وهو الإبداع حيث تم حذف محور المبادرة ويرجع السبب في ذلك إلى عدم إهتمام الباحثين بعبارات محور المبادرة وكذلك ضعف عبارات المحور، والشكل رقم (2) التالي يوضح نموذج الدراسة المعدل أي نموذج الدراسة بعد التحليل العاملي الاستكشافي.

شكل رقم (2) : نموذج الدراسة المعدل

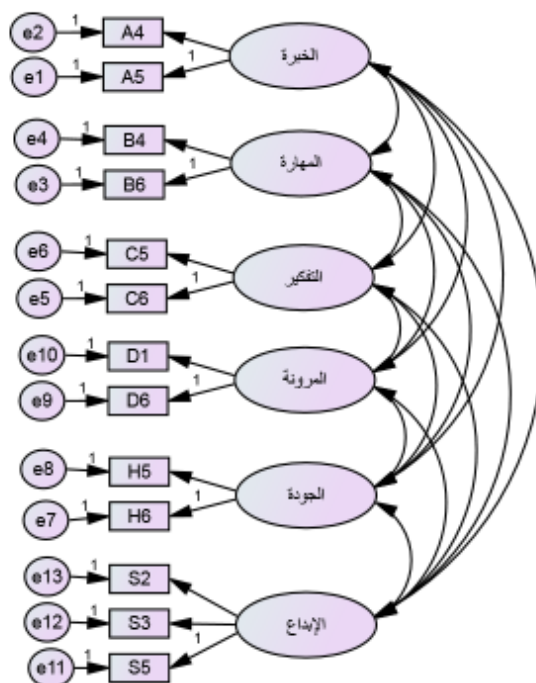


المصدر: إعداد الباحثين، 2020م

ثالثاً: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة مجتمعة:

لقد تم بناء النموذج الأول للدراسة والذي يتكون من ثلاثة أبعاد من المتغير المستقل المعرفة الضمنية والذي تقيسه 18 عبارة حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي ، وتم التوصل من التحليل الي ان محاور المتغير المستقل المعرفة الضمنية يتكون من ثلاثة محاور تقيسه 6 عبارات ، اما المتغير التابع هو الأداء الإستراتيجي ويتكون من محورين تقيسه 4 عبارات ، أما المتغير الوسيط التوجه الريادي يتكون من محور واحد وتقيسه 3 عبارات، كما في الشكل رقم (2)، وتم إختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم أداخلها في النموذج الاولي قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة.

شكل رقم (2): التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة مجتمعة.



المصدر : إعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي 2020م

مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة ، التي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، جدول رقم (2) يوضح مؤشرات جودة المطابقة للمتغيرات الدراسة مجتمعة.

جدول (2) مؤشرات جودة المطابقة.

CMIN/DF	GFI	AGFI	RMR	NFI	CFI	RMSEA	PCLOSE
1.649	.832	.693	.058	.657	.800	.103	.023

المصدر : إعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة 2020م

جودة المقاييس (درجة اعتمادية الإستبانة) و تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة:

تم استخدام تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلي 1، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally، 1967) إلى أن المصدقية من (0.50 - 0.60) تكفي وأن زيادة المصدقية لاكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) أقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. والجدول رقم (3) يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ بعد إجراء التحليل العاملي الإستكشافي ، كما يبين المتوسطات و الإنحرافات المعيارية لكل المتغيرات و نجد أن الإنحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات. وكذلك يوضح الإرتباطات بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فان ذلك يعنى أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) إلى (0.70) وتعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الارتباط أكثر من (0.70)

جدول رقم (3): المتوسطات ، الإنحرافات ، درجة الاعتمادية و تحليل الإرتباط بين متغيرات الدراسة.

6	5	4	3	2	1	ألفا كرونباخ	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	نوع المتغير	أسم المتغير
					1	.739	.56352	3.7581	مستقل	1. الخبرة
				1	-.044	.684	.52747	3.8306	مستقل	2. المهارة
			1	.147	.065	.760	.56446	3.9677	مستقل	3. التفكير
		1	.117	-.157	.240	.621	.60016	3.8306	تابع	4. المرونة
	1	.198	.209	.090	-.017	.899	.46050	4.0323	تابع	5. الجودة
1	.533**	.236	.391**	.107	-.199	.738	.48054	3.9032	وسيط	6. الإبداع

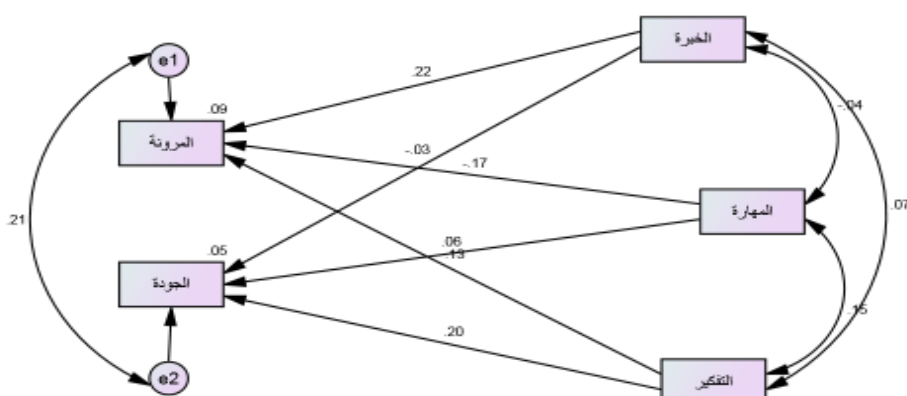
المصدر : إعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة 2020م

إختبار الفرضيات:

تم الإعتماد في عملية إختبار الفرضيات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والظاهرة ، وبمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب و النتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. و بالتحديد إستخدام أسلوب تحليل المسار، ولما يتمتع به هذا الأسلوب من مزايا ، تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

إختبار الفرضية الأولى: العلاقة بين أبعاد المعرفة الضمنية (الخبرة، المهارة، التفكير) والأداء الاستراتيجي.

شكل رقم (3): العلاقة بين أبعاد المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي



المصدر : إعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة 2020م

نجد أن المسار من الخبرة إلى المرونة يساوي (0.240)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.056). والمسار من المهارة إلى الجودة يساوي (0.052) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.638)، والمسار من الخبرة إلى الجودة يساوي (-0.022) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.827)، المسار من المهارة إلى المرونة يساوي (-0.188) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.180) والمسار من التفكير إلى المرونة يساوي (0.134) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.307)، والمسار من التفكير إلى الجودة يساوي (0.165) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.110)، الجدول رقم (4) التالي يوضح قيم تحليل المسار.

جدول رقم (4): المسار من المعرفة الضمنية إلى الأداء الاستراتيجي

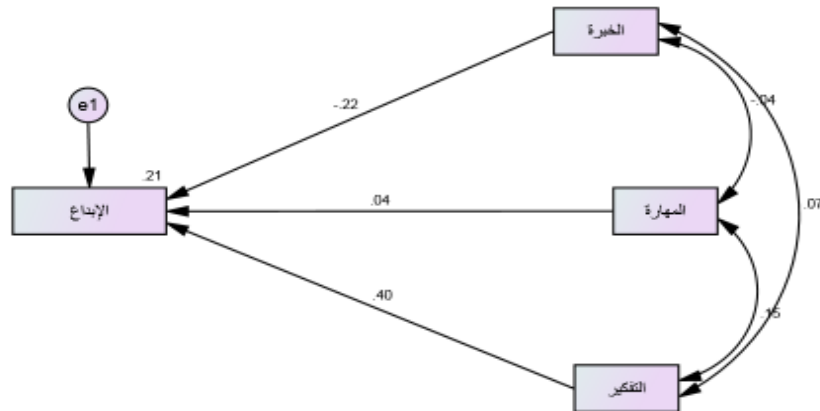
النتيجة	الدلالة P	القيمة الحرجة CR	الخطأ المعياري S.E	التقديرات Estimates	العلاقات	
دعمت	0.056	1.840	.130	.240	المرونة	←---
					الخبرة	

المهارة	<---	الجودة	.052	.110	.471	.638	لم تدعم
الخبرة	<---	الجودة	-.022	.102	-.219	.827	لم تدعم
المهارة	<---	المرونة	-.188	.140	-1.342	.180	لم تدعم
التفكير	<---	المرونة	.134	.131	1.023	.307	لم تدعم
التفكير	<---	الجودة	.165	.103	1.596	.110	لم تدعم

المصدر : إعداد الباحثين من مخرجات التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة 2020م

إختبار الفرضية الثانية: العلاقة بين أبعاد المعرفة الضمنية (الخبرة، المهارة، التفكير) والإبداع.

شكل رقم (4): العلاقة بين أبعاد المعرفة الضمنية والإبداع



المصدر : إعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة 2019م

حيث أن المسار من الخبرة إلى الإبداع يساوي (-.190) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (.051) والمسار من المهارة

إلى الإبداع يساوي (.035) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (.740)، والمسار من التفكير إلى الإبداع يساوي (.341) و

هو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (***)، الجدول رقم (5) التالي يوضح قيم تحليل المسار.

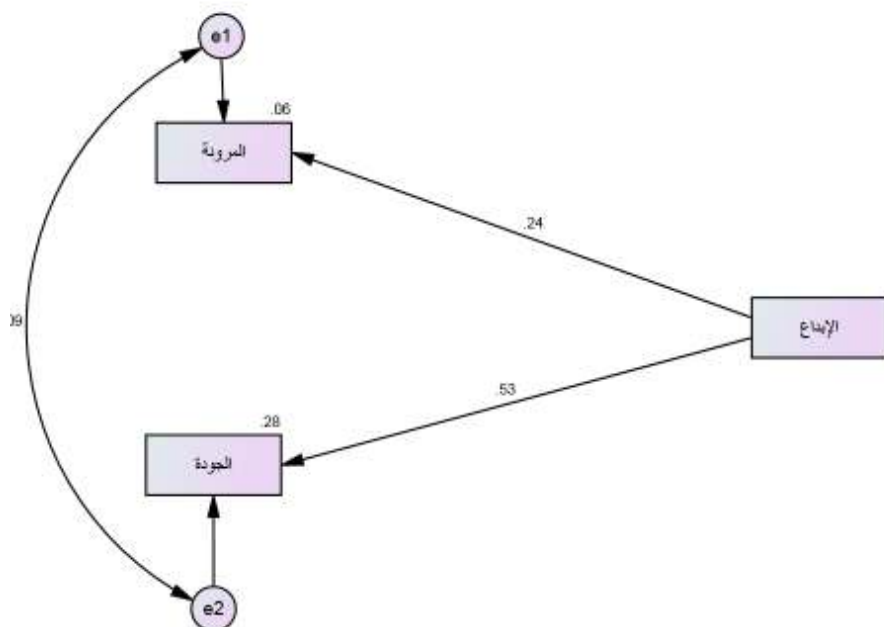
جدول رقم (5): المسار من المعرفة الضمنية إلى الإبداع.

العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعياري S.E	القيمة الحرجة CR	الدلالة P	النتيجة	
الخبرة	الإبداع	-.190	.098	-1.949	.051	دعمت
المهارة	الإبداع	.035	.105	.332	.740	لم تدعم
التفكير	الإبداع	.341	.099	3.458	***	دعمت

المصدر : إعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة 2020م

إختبار الفرضية الثالثة: العلاقة بين الإبداع والأداء الاستراتيجي.

شكل رقم (5): العلاقة بين الإبداع والأداء الاستراتيجي



المصدر : إعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة 2020م

حيث أن المسار من الإبداع إلى المرونة يساوي (0.295)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.058)، والمسار من الإبداع

إلى الجودة يساوي (0.511)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (***)، والجدول رقم (6) التالي يوضح قيم تحليل المسار.

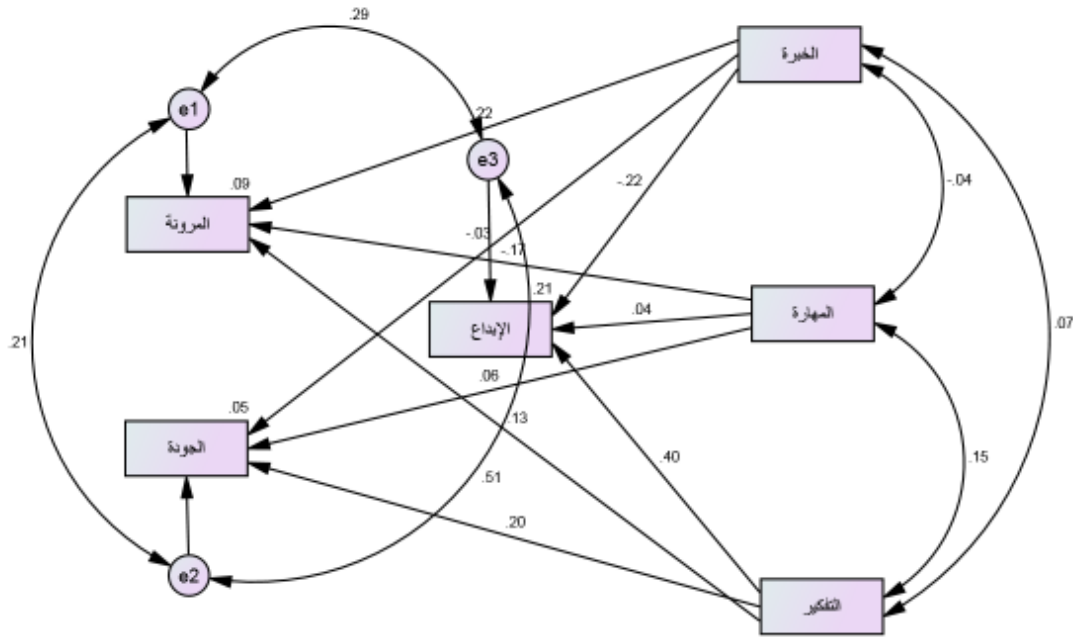
جدول رقم (6): المسار من الإبداع إلى الأداء الاستراتيجي

النتيجة	الدلالة P	القيمة الدرجة CR	الخطأ المعياري S.E	التقديرات Estimates	العلاقات		
دعمت	.058	1.896	.155	.295	المرونة	<---	الإبداع
دعمت	***	4.919	.104	.511	الجودة	<---	الإبداع

المصدر : إعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة 2020م

إختبار الفرضية الرابعة: الدور الوسيط للإبداع في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي.

شكل رقم (5): الدور الوسيط للإبداع في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي.



المصدر : إعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة 2020م

جدول رقم (6): الدور الوسيط للإبداع في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي.

النتيجة	الدلالة P	القيمة الخرجية CR	الخطأ المعياري S.E	التقديرات Estimates	العلاقات		
دعمت	.018	.546	.061	.240	المرونة	<---	الخبرة
لم تدعم	.885	.198	-.231	-.022	الجودة	<---	الخبرة
لم تدعم	.256	.082	-.452	-.188	المرونة	<---	المهارة
لم تدعم	.683	.288	-.180	.052	الجودة	<---	المهارة
لم تدعم	.506	.447	-.200	.134	المرونة	<---	التفكير
لم تدعم	.291	.408	-.092	.165	الجودة	<---	التفكير
لم تدعم	.132	.023	-.416	-.190	الإبداع	<---	الخبرة
لم تدعم	.721	.268	-.159	.035	الإبداع	<---	المهارة
دعمت	.002	.535	.154	.341	الإبداع	<---	التفكير

المصدر : إعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة 2020م

النتائج:

1. أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابي جزئي بين مكونات المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي، حيث كان المسار من الخبرة إلى الأداء الاستراتيجي محور المرونة يساوي (240). وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.056)، بينما مستوى المعنوية لكل من المهارة والتفكير بين كل أبعاد الأداء الاستراتيجي أكبر من (0.05) وهو وهو دال إحصائياً.
2. بينت نتائج الدراسة كذلك وجود علاقة ارتباط إيجابية جزئية بين مكونات المعرفة الضمنية والتوجه الريادي، حيث نجد أن العلاقة غير معنوية بين المهارة والإبداع بلغت مستوى الدلالة المعنوية (0.740)، بينما هناك العلاقة إيجابية بين كل من الخبرة والتفكير والإبداع بمستوى دلالة معنوية (0.051)، (0.00).
3. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين التوجه الريادي وكل محاور الأداء الاستراتيجي (المرونة، الجودة)، بلغت مستوى المعنوية (0.058)، (0.00) على التوالي.
4. توصلت الدراسة إلى أن التوجه الريادي يتوسط العلاقة بشكل جزئي بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي، حيث نجد أن الإبداع يتوسط العلاقة بين الخبرة والمرونة بمستوى معنوية (0.018). بينما لا يوجد توسط للإبداع في العلاقة بين المعرفة الضمنية ومحوري (المهارة والخبرة) والأداء الاستراتيجي.

المضامين العلمية والعملية للدراسة:

تأتي أهمية المضامين العلمية لهذه الدراسة من خلال معرفة الدور الذي تسهم به المعرفة الضمنية والتوجه الريادي في تحقيق الأداء الاستراتيجي العالي، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابي جزئي بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات السودانية كما أشارت إلى أن التوجه الريادي يتوسط بشكل جزئي في هذه العلاقة، ومن نتائج الدراسة كذلك وجود علاقة ارتباط إيجابي معنوي بين التوجه الريادي والأداء الاستراتيجي. وفيما يتعلق بالمضامين العملية لهذه الدراسة حيث أنها تبين لمتحذي القرار مدى أهمية المعرفة الضمنية التي تساعد الشركة في تحسين الأداء الاستراتيجي لديها، كما أن الاهتمام بالمعرفة الضمنية والتوجه الريادي تساعد المنظمة في تحديد مدى ملائمة قدراتها التنافسية في المجال الذي تعمل فيه. وتأتي أهمية وضرورة الدور الذي تلعبه القيادات العليا في الشركة في دعم وتأييد المعرفة الضمنية وتطبيقها داخل الشركة.

المحددات والتوصيات وبحوث مستقبلية:

هناك عدد من المحددات لهذه الدراسة كما هو الحال في واقع الدراسات السابقة:

1. تم دراسة المعرفة الضمنية كمتغير مستقل وذلك من خلال ثلاثة أبعاد متمثلة في (الخبرة، المهارة، التفكير) وفي الواقع هناك مجموعة من الأبعاد المختلفة قد تمثل أبعاد للمعرفة الضمنية تم استخدامها في مجموعة من الدراسات السابقة، لذلك يقترح هذه الدراسة دراسة المعرفة الضمنية من خلال محاور أخرى.
2. في هذه الدراسة تم إختبار عينة مكونة من 62 فرد وهذا يعتبر عينة قليلة للبحوث الأساسية، لذلك توصي الدراسة بإجراء دراسة هذا الموضوع في مجتمع كبير.
3. تم جمع البيانات لهذه الدراسة في فترة زمنية قصيرة، على الرغم من أن الدراسات السابقة تؤكد أن البيانات التي يتم جمعها في فترة زمنية طويلة هي الأفضل لأنها تؤدي إلى فهم العلاقات السببية بشكل جيد، بالتالي توصي الدراسة في البحوث والدراسات المستقبلية يتم التركيز في جمع البيانات في فترة زمنية طويلة.
4. ركزت هذه الدراسة في إختبار متغيراتها على قطاع خدمي واحد (الاتصالات)، عليه توصي الدراسة بإجراء بحوث مستقبلية تشمل عدد من القطاعات الخدمية الأخرى حتى يمكن تعميم النتائج بصورة أفضل.

- أشنتون كريس (2004)، تقييم الأداء الاستراتيجي المعرفة والأصول الفكرية ، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ص51.
- أكرم مخل الياسري، سهاد برقي كامل،(2013)، أثر استراتيجية التسويق للمستدام في التوجه الريادي دراسة شركة زين للاتصالات، العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد (العدد،8)،
- مجاحي خاتمة يعقوب، وسلوى ساوس الشيخ، (2019) أثر المعرفة الضمنية على القرارات الاستراتيجية، رسالة دكتوراه منشوره. جامعة... الجزائر.
- حواد صلاح مهدي (2010)، دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد7، العدد28، جامعة كربلاء، العراق، ص289.
- خالد خصيب، مروان ابوفض، (2013)، المعرفة الضمنية وعلاقتها بجودة المنتج في شركات الاتصالات الفلسطينية، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات،(العدد، 31).
- حامد كريم، حيدر عبدالمحسن، حميدة كريم، (2018)، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في الجامعة المستنصرية، مجلة القدس جامعة جيهان- اربيل العلمية،(العدد،2).
- حسني عبدالرحمن الشيمي،(2017)، إدارة المعرفة، الأسكندرية دار الفجر للنشر والتوزيع، ص52.
- فائز سهامي،(2017)، أثر القيادة التحويلية على الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة جامعة جيلالي ليايس الجزائر (العدد،
- ربيع ياسين، (2014) بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم الأداء الاستراتيجي في العراق، مجلة الدنانير الجامعة العراقية (العدد،5)،
- زيد حضير سحن، شفاء محمد علي،(2017)، كان الهدف من الدراسة إختبار التوجه الريادي وأثره على التميز المؤسسي دراسة الكليات بجامعة بغداد، مجلة الاتبار للعلوم الاقتصادية(المجلد،9)،
- سعد غالب ياسين (2007)، إدارة المعرفة المفاهيم والنظم والتطبيقات ، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص37.
- صالح محمد علي محمد أمين مرغلاني، (2018)، المعرفة الضمنية ودورها في تنمية الموارد البشرية في شركة خدمات الملاحة الجوية، المملكة العربية السعودية، مؤتمر الآداب والعلوم الإنسانية والتطبيقية.
- عاكف خاصونة(2015)، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص43.
- علي موات صهيود، حسام حمدان(2017)، دور التوجه الريادي في تحسين أداء مصرف الخليج التجاري بالعراق، مجلة الاتبار للعلوم الاقتصادية(المجلد،9)،
- علاء محمد مالو الهين، (2015) ، تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية وشركات المساهمة العامة بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة العلقاء التطبيقية (العدد،17) ،
- محمد ناجي الجوهر(2000)، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، العين، ص 11.
- محمد عيسى البوعينين وآخرون(2018)، الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي للشركات العائلية البحرينية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد19، ص154.
- محمد الطروانة(2011)، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدي العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد2، ص48.
- مهند محمد ياسين، صلاح الدين عوادكريم الكبيسي، (2011)، دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية دراسة على عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق، مجلة جامعة الأتباع للعلوم الاقتصادية والإدارية(العدد،8).
- نغم دايبخ عيد، عبير محمد مهدي،(2019)، أثر المقاومة والتغيير في التوجه الريادي دراسة على عينة من العاملين في دائرة صحح في محافظة كربلاء، العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد(العدد،15)،
- هاشم، هلة عبدالقادر،(2005) إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل العربية (العربية ، المجلد 8 ، العدد 26) ص 143.
- هناء عبدالرؤوف محمد المزراوي (2015)، دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، ص13.

References in english:

- Asare, E., & Conger, S. (2018). Analyzing the Impact of Strategic Performance Management Systems and Role Ambiguity on Performance: A Qualitative Approach. In Developments and Advances in Intelligent Systems and Applications (pp. 15). Springer, Cham,2018.
- Hanny N Nasution, Felix T Mavondo, Margaret Jekanyika Matanda, Nelson Oly Ndubiai Publication, Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value, Jurnal Industrial marketing 35/2011, p 336.
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., and Tath, R. L. (2010). Multivariate data analysis. Prentice Hall. Inc. Upper Saddle River, NJ, the USA.
- Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Methods. New York: McGraw-Hill.
- Razak & Othman,(2012) Entrepreneurial orientation without stresses a tonic in magnifying
- Spender, J.C.(2008)"Making knowledge the basis of the firm." Strategic Management Journal, 21, 55-60
- www.iso-tec.com.seen.at11.4.2020.10:30pm.