

أثر إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية

دراسة حالة : شركة سكر كنانة المحدودة (2016-2010م)

اعداد:

د. السمانى محمدالغالى نور الدائم

المقدمة

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

المستخلص

تسهم إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال . وتكمن مشكلة البحث في تساؤل رئيسي إلى اى مدى تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال؟ ويمكن اشتقاق سؤال فرعى وهو : ما اثر إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. كما هدف البحث إلى دراسة تأثير القوى العاملة على الرصيد المعرفي بالمنظمات واثر ذلك على قدرة المنظمة على تحقيق أهداف الإستراتيجية، التعرف على مفاهيم رأس المال الفكري ودراسة تأثيره في تحقيق أهداف المنظمات.تمثلت فرضيات البحث في أنه توجد علاقة بين كفاءة إدارة المعرفة بالمنظمة وفعالية تحقيق أهدافها الإستراتيجية، توجد علاقة

ذات دلالة إحصائية بين تخفيض القوى العاملة ورأس المال الفكري والقدرة على تحقيق الأهداف. اتبع الباحث في هذه الدراسة، المنهج التاريخي لسرد الدراسات السابقة المتصلة بموضوع البحث والمنهج الوصفي لتوصيف الظواهر المرتبطة بالدراسة والمنهج الاستنباطي إضافة إلى المنهج الاستقرائي والتحليل الإحصائي. من النتائج التي توصل إليها البحث أهمها: كفاءة إدارة المعرفة مؤثر على جودة الأهداف الإستراتيجية، تتوقف جودة الأهداف الإستراتيجية على كفاءة إدارة المعرفة، المعرفة الضمنية من مؤثرات جودة الأهداف الإستراتيجية. من أهم توصيات البحث: توفير الإمكانيات المادية والبشرية لزيادة كفاءة إدارة المعرفة لتحقيق أهداف المنظمة، الربط بين الأهداف الإستراتيجية وخطط وبرامج إدارة المعرفة، الاهتمام باقتناء المعرفة الضمنية ونشرها بين العاملين للمساهمة في تحقيق جودة الأهداف الإستراتيجية .

ABSTRACT

This research has discussed the problem in a main question about the range of knowledge administration contribution in achieving organization strategic goals? the main question is divided into sub questions of which , what is knowledge administration impact on achieving organization's strategic goals .The research aims to study the labor decreasing effect on organizations knowledge balance and the effect on the organization ability on achieving its strategic goals , recognizing intellectual capital concepts and its effect on achieving organization's goals. From the research hypothesis, there is relation between the organization knowledge administration efficiency and achieving its strategic goals, there is a statistical relation between labor decreasing and intellectual capital and the ability to achieve goals .The researcher has used the historical method for previous studies that related to research subject , the descriptive method to describe of the phenomena, the subject of study.

From the research finding, knowledge administration efficiency indicates the quality of strategic goals , strategic goals quality depends on knowledge administration efficiency , the tacit knowledge effects strategic goals quality . The recommendations are; providing materials and human resources to increase knowledge administration efficiency to achieve organization goals, connecting strategic goals and plans, programs of knowledge administration, giving more attention to obtain tacit knowledge and deliver it to the employees to contribute in achieving strategic goals quality .

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في طرح التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال ؟ كما يمكن من التساؤل الرئيس لمشكلة الدراسة صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ؟

2. ما العلاقة بين دوافع إدارة المعرفة في تحقيق الإستراتيجية لمنظمات الأعمال ؟

3. ما أثر إبعاد إدارة المعرفة على تحقيق أهداف المنظمة المنظمة ؟

أهمية الدراسة : تمثل هذه الدراسة أهمية ادارة المعرفة وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال حيث أن الاتجاه العالمي قائم نحو إقتصاد المعرفة على رأس المال الفكري والمعلومات. كما تنبع أهمية هذه الدراسة في أنها توفر بيانات ومعلومات تساعد متخذي القرار في ادارة المعرفة بشركة سكر كنانة كما توفر معلومات قد تساعد الباحثين في هذا المجال وربما توفر مرجعاً لإثراء المكتبة العلمية.

أهداف البحث : تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مفاهيم إدارة المعرفة ومفاهيم الأهداف الإستراتيجية في الفكر الإداري المعاصر ودراسة أثر إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

2. دراسة تأثير تخفيض القوى العاملة على الرصيد المعرفي بالمنظمات وأثر ذلك على قدرة المنظمة على تحقيق أهداف الإستراتيجية .

فرضيات الدراسة :

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

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

الأهداف .

منهجية الدراسة : المنهج التاريخي . المنهج الإستنباطي . المنهج الإستقرائي . المنهج الوصفي لتحليلي .

مصادر بيانات الدراسة : المصادر الأولية: الإستبانة .المصادر الثانوية : الكتب والدوريات والمجلات العلمية

والشبكة الدولية للمعلومات .

حدود الدراسة : 1/ الحد المكاني: شركة سكر كنانة المحدودة.2/ الحد الزمني: 2016م.3/ الحد البشري :

العاملين بشركة سكر كنانة المحدودة.

الدراسات السابقة:

دراسة صلاح (2002م)[42]: تمثلت مشكلة الدراسة في صورة تساؤل عن مدى تأثير إدارة المعرفة على

الأهداف الإستراتيجية، هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية وبيان أثر إدارة

المعرفة على الأهداف الإستراتيجية ومحاولة تشخيص المضامين والدلالات النظرية والعملية لأنواع المعرفة

وعمليات إدارة المعرفة، إفترضت الدراسة وجود علاقة جوهرية بين كفاءة إدارة المعرفة وفاعلية الأهداف

الإستراتيجية، إتبع الباحث المنهج الاستنباطي والاستقرائي والإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.من نتائج

الدراسة: وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والأهداف الإستراتيجية، كما أن الشركات في القطاع الصناعي نجحت في استثمار الأساليب المتميزة في عمليات تشخيص المعرفة وتوليدها. من توصيات الدراسة: ضرورة الإهتمام بالمعرفة الضمنية والظاهرية ورفع مستواها ودعم أقسام البحث والتطوير وتشجيع الإبداع والإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي وصياغة إستراتيجية المنظمة ووضوح رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية إضافة إلى توفير التدريب والتأهيل للعاملين بإدارة المعرفة والربط بين إدارة المعرفة والإدارة لإستراتيجية لزيادة فاعلية المنظمة وقدرتها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتوفير الإمكانيات المادية والفنية التقنية والبشرية لإدارتي المعرفة والإدارة الإستراتيجية والربط بين هذه الإدارات من خلال نظام معلومات.

دراسة صالح (2004م) [43]: تحددت مشكلة الدراسة في كيفية التعرف على مستوى فعالية متغيرات إدارة المعرفة وأهداف المنظمات ومدى تأثير متغيرات إدارة المعرفة على متغيرات أهداف المنظمات، وتم طرح المشكلة في صورة تساؤل رئيسي عن مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المنظمات التشغيلية والتكتيكية والإستراتيجية. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المنظمات، كذلك هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع وتصنيفات وطرق صياغة أهداف المنظمات ودراسة العلاقة بين الأهداف التشغيلية والتكتيكية والإستراتيجية. إفتترضت الدراسة وجود علاقة جوهرية بين متغيرات إدارة المعرفة والقدرة على تحقيق أهداف المنظمات، وكذلك إفتترضت الدراسة وجود علاقة جوهرية بين كفاءة إدارة المعرفة وفاعلية تحقيق أهداف المنظمة. إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والإستبانة والمقابلات الشخصية في جمع البيانات. من نتائج الدراسة وجود تأثير لمتغيرات إدارة المعرفة جنباً إلى جنب مع الإهتمام بزيادة رأس المال وقوى العمل من لال تعزيز رأس المال الفكري كجزء من أصل، من مواردها البشرية. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها، ضرورة الإهتمام بإقتناء وتخزين ونشر المعرفة بين العاملين والإهتمام بثقافة المعرفة والجودة تحقيقاً لأهداف

المنظمة وزيادة فاعليتها في تحقيق هذه الأهداف كما أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالتدريب والتأهيل للعاملين وإستقطاب المهارات والخبرات لتكوين رأس المال الفكري للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة .

دراسة النعيم (2004م) [47]: تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد دور إدارة المعرفة المالية في تطوير وسائل بناء وإدارة المحفظة المالية .تناولت الدراسة تطوير المعرفة المالية في بناء المحافظ المالية ومحاولة تجسيد سلوك المستثمر نحو العائد والمخاطرة من خلال إستخدام المنطق لعلمي.هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية إدارة المعرفة المالية بشقيها في تطوير وإختيار نماذج كمية تسهم في بناء محافظ إستثمارية كفوءة تحقق أهداف المستثمرين بإختلاف سلوكياتهم.اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .وأهم نتائج الدراسة: إن إختيار المحفظة المالية بموجب النماذج الكمية لم يحل المشكلة من حيث العائد والمخاطرة وهنا يأتي دور مدير المحفظة في المحافظة على خصائص المحفظة وتدخل المعرفة المالية الضمنية هنا الدور الفاعل في بيان نتائج المحفظة من حيث العائد والمخاطرة لذلك فان الدراسات التي قام بها الباحثون في الأسواق المالية العالمية لمعرفة أثر حساب المخاطرة والتنويع على أداء المحافظ المالية أرادوا من ذلك تعزيز الجانب المعرفي المالي الضمني من خلال التجارب وإكساب مدراء وأصحاب مهارات عقلية وفكرية تجعل من عملية بناء المحفظة وما تحمله من مخاطرة وعائد متوقع حسب رغبات المستثمرين .أهم التوصيات: إن العائد والمخاطرة مرتبطان ببعضهما البعض بصورة طردية وأن مدير المحفظة يولي هذه العلاقة أهمية كبيرة لأنها تشكل تفضيلات المستثمر في بناء المحافظ المالية لذلك لكي يمكن إدارة المعرفة المالية ضمن نطاق المحفظة المالية يجب أن تحقق لدى مدير المحفظة المالية المعرفة التامة بالعناصر المؤثرة على أداء المحافظ المالية

دراسة السالم (2005م) [25]: تمثلت مشكلة الدراسة في صورة تساؤل رئيسي عن مدى تأثير وعلاقة مكونات إدارة المعرفة على أهداف المنظمات.هدفت الدراسة إلى تحليل إدارة المعرفة والتعرف على مكوناتها والعلاقات بينها وإنعكاس ذلك على أهداف المنظمات، افترضت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين إدارة المعرفة وأهداف

المنظمات، إتمدت الدراسة على الإستبانة لجمع البيانات الأولية من خلال عينة من (80) فرد من الشركات محل الدراسة لإضافة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الإحصائي. من النتائج التي توصلت إليها الدراسة إهتمام الشركات بإدارة المعرفة كأساس لإدارة وتوليد المعرفة بها وتطوير ثقافتها التنظيمية. من توصيات الدراسة ضرورة الإهتمام برأس المال الفكري كجزء من أصول المنظمة وتطويره لإنتاج المعرفة وتحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة.

إدارة المعرفة

مفهوم المعرفة: تعتبر المعرفة الفرع الجديد من رأس المال القائم على الأفكار والخبرات، وهي رأس المال الفكري في إقتصاد المعرفة الجديد والأكثر أهمية من رأس المال المادي السلعي، وكما عرفت على أنها ما يتكون من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم، وهي أساس المعرفة الضمنية التي يمكن المشاركة فيها وتعلمها إلا أنه يصعب التعبير عنها ونقلها، وهي مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات والرؤى الجيدة التي تقدم إطار التقييم وتقدير الخبرات والمعلومات الجيدة. [1]

ي تصنيفات المعرفة: يمكن تصنيف المعرفة إلى أكثر من نوع واحد، حيث يمكن ترميز المعرفة إلى [2]:

1/ المعرفة الضمنية. 2/ المعرفة الواضحة. 3/ المعرفة التكنولوجية. 4/ المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة. 5/

المعرفة السببية والمعرفة الإرشادية.

خصائص المعرفة [3]: تتمتع المعرفة بخصائص متعددة ومتفرقة فهي لا تستهلك الإستعمال بل تزيد، ولا يتم الإستحواذ عليها من قبل المشتري وإنما تتولد ذاتياً عند كل عملية بيع أو إستشارة، وهي غير ملموسة ومزيج من الخبرات والمفاهيم والأفكار، بمعنى أنها بشرية متراكمة، ومن الخصائص الأساسية للمعرفة مكانية توليد المعرفة من خلال الخصوبة الذهنية للشركة، إمكانية موت المعرفة، فالمعرفة تموت كما تولد، والقليل منها يسجل أما الغالبية منها فتموت مع الشخص والآخر يحل محله بمعارف جديدة، تتجذر المعرفة في الأفراد، بمعنى ليس كل

المعرفة صريحة متطورة، ولكن الكثير منها يحتفظ في الرؤوس وإمكانية تخزين المعرفة على الورق، أو الأقلام أو الأقراص أو الفلاشات أو ختلف الوسائل والمواقع الإلكترونية،[4]

مفهوم إدارة المعرفة: [5]. إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للإستعمال الخلاق للمعرفة وإنشاءها بحيث تكون الأصول المعرفية المتراكمة وإستعمالها بفاعلية للحصول على القيمة التنافسية من خلال عملية جمع الخبرة الجماعية في قواعد البيانات أو الإدارات أو رؤوس الأفراد وتوزيعها لتساعد على إنتاج أكبر وأداء أفضل. أهمية إدارة المعرفة : [6]:

1. كيفية كسب الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الأنترنت) والتجارة الإلكترونية .
2. كيفية إستخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة .
3. الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس التعلم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الجيدة للشركة.

تتمثل آثار عمليات إدارة المعرفة في الجوانب التالية [7] :

- 1/ أثر إدارة المعرفة على العاملين. 2/ أثر إدارة المعرفة على العمليات. 3/ اثر تطبيق المعرفة على المنتجات. 4/ أثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي.

إستراتيجية المنظمات

مفهوم الإستراتيجية [8]: تعبر الإستراتيجية عن الطريق الذي تعتقد المنظمة أنه سيقودها لتحقيق أهدافها، ومن ثم فهي ترسم رسالتها وتحدد غاياتها وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية الداخلية، بما يسهم في إنتاج الغرض، والتعرف على المخاطر، وتحديد عناصر القوة والضعف، وقد ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها إمتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري، وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهمة بتحليل بيئتها، وتحقق

المبادرة في مجالات نشاطها. لم يتفق الجميع على تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية، فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية، والبعض يطلقها على الأهداف المحددة، ووضع البدائل المختلفة، ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ، لذلك تعددت التعاريف التي تبين معنى الإستراتيجية، وفيما يلي بعض التعاريف المتعلقة بالإستراتيجية:

مداخل إعداد الإستراتيجية[9]: تسلك المنظمات في الواقع العملي مداخل مختلفة في إعداد خططها الإستراتيجية. ففي المنظمات الصغيرة التي تلتصق فيها الملكية بالإدارة، فإن عملية إعداد الإستراتيجيات بطريقة رسمية وبتفاصيل أعمق، حيث يتم مشاركة الإدارة العليا والعديد من المديرين في المستويات الأخرى، وعقد العديد من الاجتماعات ودراسات عديدة، وكلما كانت المنظمة أكبر وأكثر تنوعاً في مجالات نشاطها، كلما كانت هذه العملية أكثر تنظيماً، وتتضمن خططاً مكتوبة يتم إجراؤها في إطار زمني معين. ويمكن التمييز بين أربعة مداخل أو أنماط تتبعها المنظمات في الواقع العملي عند قيامها بإعداد إستراتيجياتها وهي[12]: 1. مدخل كبير الإستراتيجية: 2. مدخل التفويض للآخرين: 3. المدخل التعاوني:

الرؤية الإستراتيجية: تحدد الرؤية الإستراتيجية التطلعات المستقبلية للمنظمة، وما ترغب أن تكون عليه المنظمة، وما تطمح أن تصل إليه في المستقبل وبالتالي تحدد المكانة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها خلال (30-20 سنة) قادمة وما الذي يمكن أن تتميز به من غيرها من المنظمات[13]. ولذلك تعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تود تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها، كما أن الرؤية الإستراتيجية هي عبارة عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنشأة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلاً[14].

رسالة المنظمة [15]: تعرف رسالة المنظمة بأنها تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة [16]، كما يمكن تعريف الرسالة بأنها عبارة عن غايات المنظمة المحددة التي تميزها عن المنظمات الأخرى المشابهة لها [17].

أهمية رسالة المنظمة [18]: تتبع أهمية الرسالة باعتبارها من مكونات الإدارة الإستراتيجية في الآتي [29]: 1/ ضمان الإجماع على غايات وأغراض التنظيم. 2/ تقديم أسس ومعايير واضحة لتخصيص موارد التنظيم. 3/ إيجاد مناخ تنظيمي موحد. 4 / تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية. 5 / توفير إطار موحد لخدمة أغراض التنظيم. 6 / تسهيل عملية ترجمة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل. 7/ تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف تفصيلية. 8/ الإمداد بمعايير واضحة لعملية الاختيار الاستراتيجي. العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة [20]: تاريخ المنظمة :أهداف الملاك والإدارة : البيئة السوقية:.

خصائص الرسالة الفعالة: تتميز الرسالة الفعالة بعدة خصائص ومميزات يمكن تلخيصها في: [22]

1/ الواقعية والموضوعية. 2/ القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات. 3/ التكيف مع البيئة. 5/ التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء. 6/ الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج. 7/ تحقيق التكامل بين مكونات المنظمة. 8/ الوضوح والدقة. 9/ الإرتباط بقيم ومعتقدات المنظمة. 10/ الإنسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية. 11/ مراعاة الممارسات المتوقعة مستقبلاً.

عناصر الرسالة: من الأهمية بمكان أن تتضمن الرسالة العناصر الأساسية التالية [23]:

1. العملاء ؟ 2/ السلع والخدمات ؟ 3/ الأسواق ؟ 4/ التكنولوجيا ؟ 5/ البقاء والنمو والربحية ؟ 6/ الفلسفة ؟ 7 مفهوم الذات ؟ 8/ الاهتمام بالصورة العامة؟ 9/ هل تستجيب الشركة 10/ للاهتمامات الاجتماعية والبيئية ؟ 11/ الإهتمام بالعاملين بإعتبار العاملين من أهم أصول المنشأة. 12/ رسالة المنظمة: .

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها منها: [29]

الأهداف الإستراتيجية وفقا لمجالاتها: وهي الأهداف الوظيفية، الإنتاج، التسويق. وأهداف الاستمرار، مثل الحصة السوقية والاحتفاظ بالكفاءات الإدارية. وأهداف الربحية، حجم الأرباح الصافية. وأهداف النمو، زيادة إجمالي الأصول. وأهداف الحصة السوقية. والأهداف الإنتاجية. وأهداف الابتكار وتطوير السلع والخدمات. وأهداف الكفاءة: خفض التكاليف. وأهداف السمعة. وأهداف الريادة السوقية: حصة أكبر في السوق. وأهداف الريادة التكنولوجية. وأهداف الوفاء بالمسئولية الاجتماعية.

تصنيف الأهداف وفقا لإطارها الزمني [31]: وهي أهداف إستراتيجية: وهي الأهداف التي تضعها الإدارة العليا للأجل الطويل. وأهداف تشغيلية: تضع بواسطة الإدارة الوسطى. وأهداف تكتيكية: الإدارة التنفيذية

خصائص الأهداف الجيدة : أن تكون واضحة ومحددة ودقيقة وبسيطة، وأن تكون متوازنة ومتكاملة بالقدر الذي يزيل التناقض والتضارب بينها، وأن تكون في شكل نتائج مستهدفة معبرا عنها بقيم وكميات قابلة للقياس، وأن تتحاشى مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، أن تتصف بالواقعية وأن تنال القبول من قبل العاملين وأصحاب المنظمة [32].

أنواع الأهداف: هناك عدة تصنيفات وأنواع للأهداف يمكن إجمالها بما يلي [33]:

1. هدف واحد وأهداف متعددة : 2/أهداف رسمية وأهداف فعلية : 3/أهداف قصيرة الأجل 4/ وأهداف

طويلة الأجل 5/أهداف كلية وأهداف وظيفية:

صياغة رسالة المنظمة وأهدافها والعوامل المؤثرة فيهما: إن رسالة المنظمة وأهدافها تصاغ من قبل المدراء الإستراتيجيون (المدراء التنفيذيون) وتمر رسالة المنظمة وأهدافها بعدة مراحل عند صياغتها هي: [34] 1/ تكون

رسالة وأهداف المنظمة غير محددة .2/وجود رسالة وأهداف ذات عمومية(مكتوبة وغير مكتوبة). 3/أن تتسم رسالة المنظمة بالتحديد . 4/وضع أولويات للرسائل والأهداف المتعددة والمحددة . لقد حدد العالم(دركر) الميادين التي ينبغي أخذها بنظر الاعتبار عند صياغة رسالة المنظمة وأهدافها هي[35] : 1/قدرة المنظمة على الحصول أو استخدام الموارد بكفاءة . 2/اهتمام المنظمة بالابتكار أو التجديد . 3/ تقييم مستوى أداء الأفراد والأقسام ووضع المعايير الموضوعية للتقييم من أجل تطوير طرق إدارتهم لإعمالهم . 4/المسؤولية الاجتماعية ودور المنظمة في إشباع حاجات المجتمع . والميادين التي حددها العالم (دركر) تناسب المنظمات التي يكون هدفها تحقيق الربح ولا تنسجم تلك الإبعاد أو العوامل مع المنظمات غير الهادفة للربح عند تحديد رسالة وأهداف منظماتهم.

شركة سكر كنانة

أولاً : نشأة سكر كنانة المحدودة[36] : بدأت الفكرة في إقامة وإنشاء وتأسيس مجمع كامل لإنتاج السكر في عام 1971م، بطاقة طحن يومي تقدر بـ 17.000 (سبعة عشر ألف طن قصب) لإنتاج 300 ألف طن من السكر المكرر سنوياً، وكانت هذه الفكرة من أفكار الرئيس السابق / جعفر محمد نميري، ورجل الأعمال السوداني والممثل لمجموعة شركات الخليج الكويتية في السودان الدكتور / خليل عثمان محمود، ورجل الأعمال والمدير العام لمجموعة شركات لورنو رولاند ولتر تايتي.تهدف فكرة إنشاء مشروع كنانة للاستفادة من الثروات الطبيعية في السودان، المتمثلة في أرض وماء ومناخ وفوائض الأموال العربية في تحقيق الأمن الغذائي، بالإضافة لإستثمار المال العالمي الصديق، والإستفادة من التقنية الغربية والتكنولوجيا الحديثة في مجال صناعة وإنتاج السكر. تزامنت فكرة إنشاء شركة سكر كنانة المحدودة مع حرب الشقيقة مصر مع العدو الإسرائيلي في عام 1974م، والتي كانت من ضمن النتائج الإيجابية. وقع شركة سكر كنانة [37]: برهنت الإختبارات أن الموقع الحالي لكانانة هو المناسب والذي يمتاز بميزات نسبية تجعل منه مصنعاً إستثمارياً ناجحاً محققاً للأهداف

المرجوة ومن المزايا التي رجحت إختيار هذا الموقع من بين المواقع الأخرى كانت تتمثل في الآتي: توفير الأراضي الزراعية الخصبة والصالحة لقصب السكر. 2/ توفير المياه اللازمة لري نبات قصب السكر على مدار السنة. 3/ ملائمة الطقس لزراعة نبات قصب السكر. 4. توجد أرضية طبيعتها خرسانية جعلت من أن المصنع يتم تشييده في ارض خرسانية ثابتة. ولكل هذه الأسباب التي ذكرت عن كنانة مجتمعة وغيرها فان مشروع سكر كنانة يمثل نموذجا رفيعا للجزيرة المتميزة (the extraordinary Island) .ولعل من أهم تعريفات الجزيرة المتميزة ما أشار إليه خبراء الإدارة العرب في إجتماعهم بالمنظمة العربية للعلوم الإدارية عام 1984م ، والذي أثبت: (إن الجزيرة المتميزة هي المؤسسة العامة ذات الطابق الاقتصادي، والتي حققت قدراً من النجاح في الوصول إلى الأهداف الموجودة منها، في ظل ظروف بيئية ليست بالضرورة مواتية لتحقيق هذا النجاح، مما جعل هذه المؤسسة متميزة عن سواها من المؤسسات التي تعيش في البيئة نفسها) .

ثالثا: أهداف شركة سكر كنانة المحدودة[37]:

1. المساهمة في تحقيق الإكتفاء الذاتي من سلعة السكر والذي يساعد في تحسين ميزان المدفوعات سواء عن طريق الإستغناء عن إستيراد سلعة السكر أو من عائد تصدير الفائض من الإنتاج .
2. خدمة أهداف الأمن الغذائي العربي وذلك بتصدير سلعة السكر للأقطار والدول العربية.
3. خلق فرص للعمالة السودانية بشكل مباشر وأخرى غير مباشرة .
4. الإسهام في تطوير تنقية السكر في السودان وذلك بإدخال أحدث تكنولوجيا تصنيع السكر وأبحاث قصب

السكر، وقد أسهم نجاح شركة سكر كنانة المحدودة عن تشجيع إنتاج السكر في الوطن العربي

ثالثا: الهيكل التنظيمي لشركة سكر كنانة المحدودة [35]:

1/ العضو المنتدب: 2/ أمين عام الشركة : 3/ العضو المنتدب وتتمثل حدود صلاحيته في الآتي :

1. يرفعى حفظ حقوق المساهمين في الشركات .يقوم بتمثيل الشركة في كثير من الأنشطة .

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

رابعا: الأداء المؤسسي كمؤشر للأهداف الإستراتيجية لشركة سكر كنانة[35]:

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

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

مجتمع وعينة الدراسة : يشتمل مجتمع الدراسة على موظفي شركة سكر كنانة وتم استخدام نظام الحصر

الشامل حيث بلغ الحجم النهائي للعينة (45) فردا وتم توزيع عدد (45) إستبانة واستلامها بالتفاصيل الآتية:

جدول (1) تفاصيل العينة

النسبة	العدد	البيان
%100	45	الإستبانات الموزعة
%78	35	المستلمة منها
%14	5	التالفة من المستلمة
%86	30	الإستبانات الصالحة للتحليل من المستلمة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2016 م

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي

:أفراد من مختلف الفئات العمرية.أفراد من مختلف المؤهلات الأكاديمية.أفراد من مختلف التخصصات

الأكاديمي. أفراد من مختلف المراكز الوظيفية. أفراد من مختلف سنوات الخبرة العملية. الهدف الأساسي من هذه البيانات هو الاطمئنان على مدى تفهم المبحوثين لعبارات الإستبانة .وفيما يلي وصفا مفصلا لأفراد عينة الدراسة وفقا للخصائص والمتغيرات المذكورة أعلاه:

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

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

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2016 م

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

2. المؤهل الأكاديمي: يوضح الجدول (3) أدناه التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل

الأكاديمي.

العبارات	التكرارات	النسبة %
دبلوم وسيط	1	3.3

بكالوريوس	28	93.3
ماجستير	1	3.3
المجموع	30	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2016 م

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

3. التخصص الأكاديمي: الجدول (4) أدناه يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير التخصص الأكاديمي.

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

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2016 م

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

4. الوظيفة: يوضح الجدول (5) أدناه التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة

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

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2016 م

يلاحظ من الجدول (5) أن 53.3% من المبحوثين يعملون في وظيفة محاسب إضافة إلى 6.7% منهم

في وظيفة مراجع مما يعني توافر خبرات عملية في مجال العمل المحاسبي لدى المبحوثين.

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

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

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2016 م

يلاحظ من الجدول (6) إن نسبة الذين مدة خدمتهم 5 سنة فأكثر 80% من عينة البحث مما يشير إلى

توافر قدرا من الخبرات العملية لدى المبحوثين . مما تقدم من تحليل البيانات الشخصية يلاحظ أن عينة البحث

تتوافر فيهم قدرا من الرشد والعقلانية ويحملون مؤهلات أكاديمية ومهنية معتبرة ، إضافة إلى خبرات عملية في مجال العمل المحاسبي. هذه النتائج توفر قدرا من الاطمئنان على تفهم المبحوثين للأسئلة الواردة في الإستبانة وأنهم لا يحتاجون إلى شرح بعضها بواسطة الباحث إضافة إلى توافر قدر من الثقافة في مجال وموضوع البحث .

جدول (7) الثبات والصدق الإحصائي لأفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

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

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2016 م

يلاحظ من الجدول (7) أن جميع معاملات الصدق والثبات لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل فرضية من الفرضيات كانت اكبر من (0.50) وقريبا من الدرجة (100%) في بعضها مما يوفر قدرا من الاطمئنان على أن أداة الدراسة تتصف بالثبات والصدق بما يحقق أغراض البحث ويجعل التحليل الإحصائي سليما ومقبولا .

تطبيق أداة الدراسة: بعد التأكد من ثبات وصدق الإستبانة تم توزيعه على عينة الدراسة كما في الجدول (1) وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) تم الحصول على الجداول، وللإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها يتم حساب المنوال لكل عبارة من عبارات لاستبيان الخاصة بكل فرضية، إضافة إلى حساب النسبة العامة للموافق (مجموع نسبة أوافق بشدة وأوافق)، ومقارنتها بنسبة عدم الموافق (لا أوافق لا أوافق بشدة)

مع استبعاد نتيجة الإجابة (محايد)، كذلك اختبار كاي تربيع لتحديد ما إذا كان هناك فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين. حيث يتم قبول الفرضية، أو رفضها بناء على نتائج باختبار كاي تربيع، كذلك سوف يتم تجميع العبارات الخاصة بكل فرضية في جدول واستخراج المنوال ونسب الموافقة وعدم الموافقة وإجراء اختبار كاي تربيع للفرضية وذلك كالآتي:

1. عبارات الفرضية الأولى: توجد علاقة بين كفاءة إدارة المعرفة بالمنظمة وفعالية تحقيق أهدافها

الإستراتيجية

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

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

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2016 م

يلاحظ من الجدول (8) الآتي:

1. المنوال هو الإجابة (أوافق) بنسبة 46.7% .
2. النسبة العامة للموافق بشقيها (66.7%) والنسبة العامة لعدم الموافقة بشقيها (26.7%).

3. قيمة كاي المحسوبة (3.7) اقل من الجدولية (5.5) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين عن العبارة وبالتالي قبول العبارة التي نصها (كفاءة إدارة المعرفة مؤثر على جودة الأهداف الإستراتيجية) .

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

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

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2016 م

يلاحظ من الجدول (9) الآتي:

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

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

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

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2016 م

يلاحظ من الجدول (10) الآتي :

1. المنوال هو الإجابة (لا أوافق) بنسبة 36.7% .
2. النسبة العامة للموافقة بشقيها (23.3%) والنسبة العامة لعدم الموافقة بشقيها (43.4%).
3. قيمة كاي المحسوبة (6.5) اكبر من الجدولية (5.5) مما يشير إلى وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين.

4. النتائج 1،2،3، تؤيد عدم صحة العبارة (المعرفة الضمنية من مؤثرات جودة الأهداف الإستراتيجية) بنسبة عدم موافقة 43.4%

جدول (11) اختبار الفرضية الأولى: (توجد علاقة بين كفاءة إدارة المعرفة بالمنظمة وفعالية تحقيق أهدافها الإستراتيجية)

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا	لا أوافق	المجموع

	بشدة	أوافق				
1- كفاءة إدارة المعرفة مؤشر على جودة الأهداف الإستراتيجية	30	8	2	14	6	
	%100	27%	%7	47%	20%	
2- تتوقف جودة الأهداف الإستراتيجية على كفاءة إدارة المعرفة	30	10	9	7	3	
	%100	33%	30%	23%	10%	
3- المعرفة الضمنية من مؤثرات جودة الأهداف الإستراتيجية	30	11	10	7	-	
	%100	%37	%33	%23	-	
4- المعرفة الواضحة المتاحة لجميع العاملين لها اثر مباشر على فاعلية الأهداف الإستراتيجية	30	16	-	9	4	
	%100	%53	-	30%	13%	
5- تعتمد جودة الأهداف الإستراتيجية على كل أنواع المعرفة المختلفة	30	11	10	3	3	
	%100	%37	33%	10%	10%	
المجموع	150	56	31	40	16	
	%100	37%	21%	27%	11%	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2016 م

يلاحظ من الجدول (11) الآتي :

1. المنوال هو الإجابة (لا أوافق) بنسبة 37% .

2. النسبة العامة للموافقة بشقيها (أوافق ، أوافق بشدة) (38%) والنسبة العامة لعدم الموافقة بشقيها (لا أوافق ، لا أوافق بشدة) (42%).

3. قيمة كاي المحسوبة (5.34) اقل من الجدولية (21) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين عن الفرضية الأولى .

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

عبارات الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخفيض القوى العاملة ورأس المال الفكري والقدرة على تحقيق الأهداف

جدول (12)

العبارة الأولى من الفرضية الثانية توجد علاقة جوهرية بين تخطيط القوى العاملة ورأس المال الفكري بالمنظمة

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

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2016م

يلاحظ من الجدول (12) الآتي :

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

جدول (13) العبارة الثانية من الفرضية الثانية يؤثر تخطيط القوى العاملة غير المدروس على القدرة على تحقيق الأهداف

النسبة	التكرارات	الإجابة
10.0	3	أوافق بشدة
63.3	19	أوافق
13.3	4	محايد
13.3	4	لا أوافق
100.0	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2016م

يلاحظ من الجدول (13) الآتي :

1. المنوال هو الإجابة (أوافق) بنسبة 63.3 % .

2. النسبة العامة للموافقة بشقيها (أوافق، أوافق بشدة) (73.3%) والنسبة العامة لعدم الموافقة بشقيها (لا أوافق، لا أوافق بشدة) (13.3%).

3. قيمة كاي المحسوبة (2.3) اقل من الجدولية (5.5) مما يشير على عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين حول العبارة. النتائج 1، 2، 3 تؤيد صحة العبارة (يؤثر تخطيط القوى العاملة غير المدروس على القدرة على تحقيق الأهداف).

جدول (14) العبارة الثالثة من الفرضية الثانية يؤدي تخطيط القوى العاملة إلى إضعاف رأس المال الفكري وعدم القدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية

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

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2016 م

يلاحظ من الجدول (14) الآتي :

1. المنوال هو الإجابة (أوافق) بنسبة 20% .
2. النسبة العامة للموافقة بشقيها (أوافق، أوافق بشدة) (33.3%) والنسبة العامة لعدم الموافقة بشقيها (لا أوافق، لا أوافق بشدة) (20%).

3. قيمة كاي المحسوبة (1.0) اقل من الجدولية (5.5) مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين حول العبارة، النتائج 1 ، 2 ، 3 تؤيد صحة العبارة (يؤدي تخطيط القوى العاملة إلى إضعاف رأس المال الفكري وعدم القدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية).

جدول رقم (15) اختبار الفرضية الثانية: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخفيض القوى العاملة ورأس المال الفكري والقدرة على تحقيق الأهداف)

المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
30	1	9	10	7	3	1- توجد علاقة جوهرية بين تخطيط القوى العاملة ورأس المال الفكري بالمنظمة
%100	%3	30%	%33	23%	10%	
30	-	4	4	19	3	2- يؤثر تخطيط القوى العاملة غير المدروس على القدرة على تحقيق الأهداف
%100	-	13%	%13	63%	10%	
30	1	5	14	6	4	3- يؤدي تخطيط القوى العاملة إلى إضعاف رأس المال الفكري وعدم القدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية
%100	%3	17%	%47	20%	%13	
30	4	15	8	2	1	4- هنالك علاقة بين تخفيض القوى العاملة وعدم وضوح الأهداف الإستراتيجية
%100	%13	50%	%27	%7	3%	
120	6	33	36	34	11	المجموع
%100	%5	%28	%30	%28	%9	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2016 م

يلاحظ من الجدول (15) الآتي:

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

الخاتمة

أولا : النتائج :

من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية توصل البحث إلى النتائج التالية:

1. كفاءة إدارة المعرفة مؤشر على جودة الأهداف الإستراتيجية.
2. تتوقف جودة الأهداف الإستراتيجية على كفاءة إدارة المعرفة.
3. المعرفة الضمنية من مؤثرات جودة الأهداف الإستراتيجية .
4. توجد علاقة جوهرية بين تخطيط القوى العاملة ورأس المال الفكري بالمنظمة.
5. يؤثر تخطيط القوى العاملة غير المدروس على القدرة على تحقيق الأهداف.
6. يؤدي تخطيط القوى العاملة إلى إضعاف رأس المال الفكري وعدم القدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

7. يتوقف تحقيق الأهداف الإستراتيجية على كفاءة إدارة المعرفة.
8. تتوقف جودة الأهداف الإستراتيجية على رأس المال الفكري بالمنظمة.
9. توجد علاقة جوهرية بين إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري والإدارة الإستراتيجية.

ثانيا : التوصيات :

من خلال النتائج يوصي البحث بالتوصيات الآتية:

1. توفير الإمكانيات المادية والبشرية لزيادة كفاءة إدارة المعرفة لتحقيق أهداف المنظمة .
2. الربط بين الأهداف الإستراتيجية وخطط وبرامج إدارة المعرفة .
3. الاهتمام باقتناء المعرفة الضمنية ونشرها بين العاملين للمساهمة في تحقيق جودة الأهداف الإستراتيجية .
4. الاهتمام بتخطيط القوى العاملة وجذب رأس المال الفكري للمنظمة.
5. الاهتمام بوضع البرامج والدراسات الإستراتيجية عند تخفيض القوى العاملة ومراعاة عدم التأثير على رأس المال الفكري.
6. الاهتمام بالتدريب والتأهيل للعاملين ونشر ثقافة تحقيق الأهداف الإستراتيجية كجزء من برنامج صياغة وإعداد إستراتيجية المنظمة.
7. الربط المعلوماتي بين إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري والإدارة الإستراتيجية بما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

توصيات بدراسات مستقبلية :

1. أثر إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المنظمات .
2. أهمية إدارة رأس المال الفكري في تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

قائمة المراجع والمصادر

1. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999م.
2. احمد عطا الله القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية دار مجدلاوي للنشر، 1996م.
3. احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، (مصر: الدار الجامعية، 1999م)
4. أكرم سالم حسين ، إدارة المعرفة ، (عمان : الوراق للنشر ، 2013 م) .
5. العنزري سعد واحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، (عمان: دار البازوري للطباعة والنشر ، 2009م).
6. بكري الطيب موسي ،الحالات العملية في الإدارة الإستراتيجية، (الخرطوم ،2005م).
7. بيتر دركر ، فن القيادة في منظمات الأعمال ، تعريب عبد الهادي الميداني،(الرياض، مكتبة العبيكان ، 2004 م)
8. جيري جونسون. دراسة الإستراتيجية الكلية. تعريب عمر أحمد عثمان المقلي (الدوحة : العالمية للطباعة والنشر . 2000 م)
9. جمال الدين محمدالمرسى وآخرون التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج التطبيق، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م).
10. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، (جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، 2008م)
11. كامل السيد غراب، الإدارة الإستراتيجية أصول علمية وحالات عملية، (جامعة الملك سعود ، الرياض، 1995م)

12. محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، (الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2008م) .
13. محجوب بسمان، عمليات إدارة المعرفة ، عمان : منشورات جامعة الزيتونة ، 2004 م.
14. ماكليود رايموند، نظم المعلومات الإدارية ، تعريب سرور علي إبراهيم ، (الرياض ، دار المريخ للنشر ، 2000م).
15. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2003م) .
16. محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي، (عمان :دار الشروق ، 2003م)
17. نبيل محمد مرسي وآخر ، الإدارة الإستراتيجية ، الإسكندرية ، (المكتب العربي الحديث ، 2007م)
18. نبيل مرسى خليل التخطيط الإستراتيجي، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر ،1996م).
19. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، (عمان:الوراق للنشر والتوزيع)
20. سعد عبد الرحمن، القياس النفسي، النظرية والتطبيق، ط3، (القاهرة : دار الفكر العربي ، 1998م)
21. ثابت عبد الرحمن إدريس وآخر، الإدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003م) .
22. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، (القاهرة : مجموعة النيل العربية، 1998م) .
23. عمر أحمد، مبادئ الإدارة، (الخرطوم :شركة مطابع العملة المحدودة ، 2002م).
24. عمر أحمد عثمان المقلي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، (شركة مطابع العملة المحدودة، الخرطوم 2002م)
25. عمر غسان السالم، إدارة المعرفة وأثرها على أهداف المنظمات ، (جامعة جرش الأهلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2005 م)
26. علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية ، إثراء للنشر والتوزيع، (عمان، 2008م)

27. عمر أحمد عثمان المقلي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، شركة مطابع العملة المحدودة، (الخرطوم 2002م)

28. عبد المعطى محمد عساف، السلوك التنظيمي فى المنظمات المعاصرة،(عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999م)

29. عبد الله العجم، التطوير التنظيمي، دار النوابع، (الرياض، 1995م)

30. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، (القاهرة: مجموعة النيل العربية ، 1999م).

31. عمر أحمد عثمان المقلي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، شركة مطابع العملة المحدودة، (الخرطوم 2002م)

32. عبد المعطى محمد عساف، السلوك التنظيمي فى المنظمات المعاصرة،(عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1999م)

33. عبد الله العجم، التطوير التنظيمي، دار النوابع، (الرياض، 1995م)

34. إدارة المعرفة ، (عمان : دار الحيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط2 ، 2009 م) .

35. عادل جريوش واحمد علي صالح، راس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد الخامس والعشرون، (القاهرة ، 2003م).

36. الباقر احمد عبد الله 20 ألف طن صادرات شركة سكر كنانة للاتحاد الأوربي، جريدة الخرطوم، العدد 3469 (20/12/2003م).

37. منشورات شركة سكر كنانة، إدارة العلاقات العامة، 2015م .