



تاريخ ارسال البحث 2024/1/1 تاريخ قبول البحث 2024/3/28

أثر الادارة الاستراتيجية في إدارة المعرفة: دراسة حالة دائرة ضريبة الدخل والمبيعات

الدكتور سعد كريم الهبارنة

### الملخص

هدفت الدراسة الى معرفة اثر الادارة الاستراتيجية في إدارة المعرفة: دراسة حالة دائرة ضريبة الدخل والمبيعات (الأردن) ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل في معالجة بيانات الدراسة، من خلال الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تكون مجتمع هذه الدراسة من الموظفين في مديريات دائرة ضريبة الدخل والمبيعات والتي يبلغ عددها (5) مديريات، وبلغ حجم عينة الدراسة (328) موظف. توصلت الدراسة الى وجود اثريوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية بأبعاده مجتمعة (التحليل البيئي، وصياغة الخطة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، ومراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية) في إدارة المعرفة بأبعادهما (اكتشاف المعرفة، وامتلاك المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات. واوصت الدراسة بتعزيز مفهوم إدارة المعرفة لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل . الكلمات المفتاحية: الادارة الاستراتيجية، إدارة المعرفة، دائرة ضريبة الدخل والمبيعات (الأردن).

### The Impact of Strategic Management on Knowledge Management: A Case Study of the Income and Sales Tax Department

**Abstract:** The study aimed to investigate the impact of strategic management on knowledge management: a case study of the Income and Sales Tax Department (Jordan). The researcher employed descriptive analytical methodology in processing the study's data, utilizing a questionnaire as the primary data collection tool. The population of this study consisted of employees in the directorates of the Income and Sales Tax Department, totaling (5) directorates, with a sample size of (328) employees. The study found a statistically significant impact ( $\alpha \leq 0.05$ ) of strategic management with its dimensions collectively (environmental analysis, strategic planning, strategy implementation, and monitoring and evaluation of the strategic plan) on knowledge management with its dimensions (knowledge discovery, knowledge possession, knowledge sharing, and knowledge application) in the Income and Sales Tax Department. The study recommended enhancing the concept of knowledge management among employees in the Income Tax Department.

**Keywords:** strategic management, knowledge management, income and sales tax department (Jordan).

## 1. المقدمة

تعتبر الادارة الاستراتيجية من ضرورات النجاح في منظمات الأعمال، فهو يقدم نفسه كسبب في مواصلة المنظمات للنمو والتقدم بينما يتوقف البعض الآخر ويموت في حال عدم اهتمامه بالادارة الاستراتيجية. وتركز الإدارة الاستراتيجية على الوقوف ومعرفة المشكلات وتقديم الحلول اللازمة لها وتعمل على تعظيم نقاط القوة وتقدمها لكل من العاملين والإدارة العليا، وترتبط قراراتها الاستراتيجية بمستقبل المنظمة على المدى الطويل، ومن ثم الحاجة والأهمية والمهام. ومن التطورات الفكرية المعاصرة التي قدمت الكثير من التطور والتحسين لمنظمات الأعمال هي إدارة المعرفة حيث تطور دورها في رسم وتحقيق المزايا التنافسية التي تسعى اليها المنظمات. وقد بدى ذلك واضحا بظهور وظائف ومهام جديدة في الهياكل التنظيمية عند بعض المنظمات، وخاصة المنظمات كبيرة الحجم. وتعكس هذه الوظائف مسؤوليات إدارة المعرفة. ويتميز مجتمع المعرفة بأن المورد الرئيسي فيه هو المعرفة، وليس المواد أو الخام أو رأس المال أو العناصر الأخرى للإنتاج. وحتى هذه اللحظة لا يوجد نموذج يحظى بالقبول عند جميع المختصين يتضمن الأبعاد المتعددة لمفهوم إدارة المعرفة، خاصة في المؤسسات العامة. مع التطورات الهائلة التي يشهدها العالم، تواجه منظمات الأعمال بأنواعها جميعها العديد من التحولات السريعة التي تحتاج العالم بشكل عام والأعمال بشكل خاص، وعلى رأسها ثورة المعلومات والتقنية؛ فأصبحت المعرفة تحتل مرتبة متقدمة في ترتيب الموارد الاستراتيجية في المنظمات. ويمكن القول بأنه أصبح المورد الأقوى والأكثر نفوذاً والأكثر سيطرة كعامل نجاح أو فشل المنظمة. تعد المعرفة هي العنصر الأساسي للمنظمات ووسيلة إدارية مفيدة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، فالمعرفة هي أهم مورد لتكوين الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تعتمد عليها العديد من المفاهيم الفكرية التي تصاعدت مثل العولمة والخصخصة وثورة المعلومات وتوسع المجتمعات البشرية المتنوعة. ومن هنا جاء هذا البحث ليسلط الضوء على أثر الادارة الاستراتيجية في إدارة المعرفة: دراسة حالة دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

## 2. أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة في:

1. الأهمية العلمية: تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات التي تضمنتها، حيث تعتبر الادارة الاستراتيجية بأبعادها وهي الأتية: (التحليل البيئي، وصياغة الخطة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، ومراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية) من المواضيع الإدارية الحديثة نسبياً في المجال الإداري العملي، والذي كثيراً ما يرغب الباحثين بدراسته والبحث فيه لدوره في رفع كفاءة العمل في المؤسسات الحكومية، وتعتبر إدارة المعرفة بأبعادها: (اكتشاف المعرفة، وامتلاك المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) من المواضيع المهمة التي يجب تسليط الضوء عليها، لدورها الكبير في مساندة ودعم المؤسسات الحكومية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- لقد لاحظ الباحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع ندرة الأبحاث والدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة (الادارة الاستراتيجية، وإدارة المعرفة) خاصة في المملكة الأردنية الهاشمية، فالدراسات في هذا المجال لا تزال غير كافية. لذا يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة نوعية تعمل على إثراء المعرفة في مجال متغيراتها (الادارة الاستراتيجية، وإدارة المعرفة)، والمساهمة في سد شئنا من النقص في المكتبة العربية في هذا المجال.
2. الأهمية العملية: تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في مدى استفادة دائرة ضريبة الدخل والمبيعات من الادارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة فيها.
- إن هذه الدراسة ستقدم نتائج وتوصيات ومقترحات من شأنها حل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات التركيز على تطبيق الادارة الاستراتيجية في أعمالها والذي من شأنه التأثير على إدارة المعرفة لديها.

## 3. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس التعرف إلى أثر الادارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، وصياغة الخطة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، ومراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية) على إدارة المعرفة بأبعادها (اكتشاف المعرفة، وامتلاك المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة)، فضلا عن تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

- التعرف إلى مستوى الاهتمام بالادارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، وصياغة الخطة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، ومراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات).
- التعرف إلى مستوى الاهتمام بإدارة المعرفة بأبعادها (اكتشاف المعرفة، وامتلاك المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.
- الأهمية النسبية للادارة الاستراتيجية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.
- الأهمية النسبية لإدارة المعرفة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.
- أثر الادارة الاستراتيجية في إدارة المعرفة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

#### 4. مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه منظمات الأعمال العديد من التهديدات والمخاطر التي تنعكس على أهمية إدارة المعرفة وقدرتها على الاستجابة لهذه التحديات، وإجراء تغييرات وتعديلات في خططها واستراتيجياتها، والبحث عن استراتيجيات أكثر واقعية قادرة على التعبير عن احتياجات الشركات. النظر إلى التطور في العمل وأهمية مواكبة المنظمات الحديثة التي تهدف إلى تمييز عملها عن أقرانها من خلال الادارة الاستراتيجية، وهو دعم مهم وأساسي لإبراز دور هذه المنظمات وإظهار نموها وتطورها والتفوق على منافسيها، ولهذا السبب تسعى المنظمات والمؤسسات، وخاصة دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، إلى أن تكون أولى الإدارات التي تميز نفسها في عملها بوسائل عديدة، أهمها المعرفة لأنها خيار استراتيجي. بناءً على ما سبق يتبين أن مشكلة الدراسة تتمثل بإدارة المعرفة بأبعادها (اكتشاف المعرفة، وامتلاك المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) وسيتم التركيز في هذه الدراسة على مفهوم الادارة

الاستراتيجية، وتحديد الدور الذي يمكن أن يلعبه في تحسين مستوى الأداء، كما تركز على مدى إسهام إدارة المعرفة وتطبيقها في الادارة الاستراتيجية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

ما أثر الادارة الاستراتيجية في إدارة المعرفة دائرة ضريبة الدخل والمبيعات؟

اعتمادا على السؤال الرئيس يمكن تحديد الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى الاهتمام بالادارة الاستراتيجية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات؟
- ما مستوى الاهتمام بإدارة المعرفة دائرة ضريبة الدخل والمبيعات؟
- ما الأهمية النسبية للادارة الاستراتيجية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات؟
- ما الأهمية النسبية لإدارة المعرفة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات؟

#### 5. فرضيات الدراسة

بالاستناد إلى السؤال الرئيس للدراسة والأسئلة الفرعية يمكن تحديد فرضيات الدراسة بالشكل الآتي:

#### الفرضية الأولى:

**H0.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للادارة الاستراتيجية بأبعاده (التحليل البيئي، وصياغة الخطة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، ومراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية) في اكتشاف المعرفة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

#### الفرضية الثانية:

**H0.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للادارة الاستراتيجية بأبعاده (التحليل البيئي، وصياغة الخطة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، ومراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية) في امتلاك المعرفة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

#### الفرضية الثالثة:

**H0.3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للادارة الاستراتيجية بأبعاده (التحليل البيئي، وصياغة الخطة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، ومراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية) في مشاركة المعرفة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

#### الفرضية الرابعة:

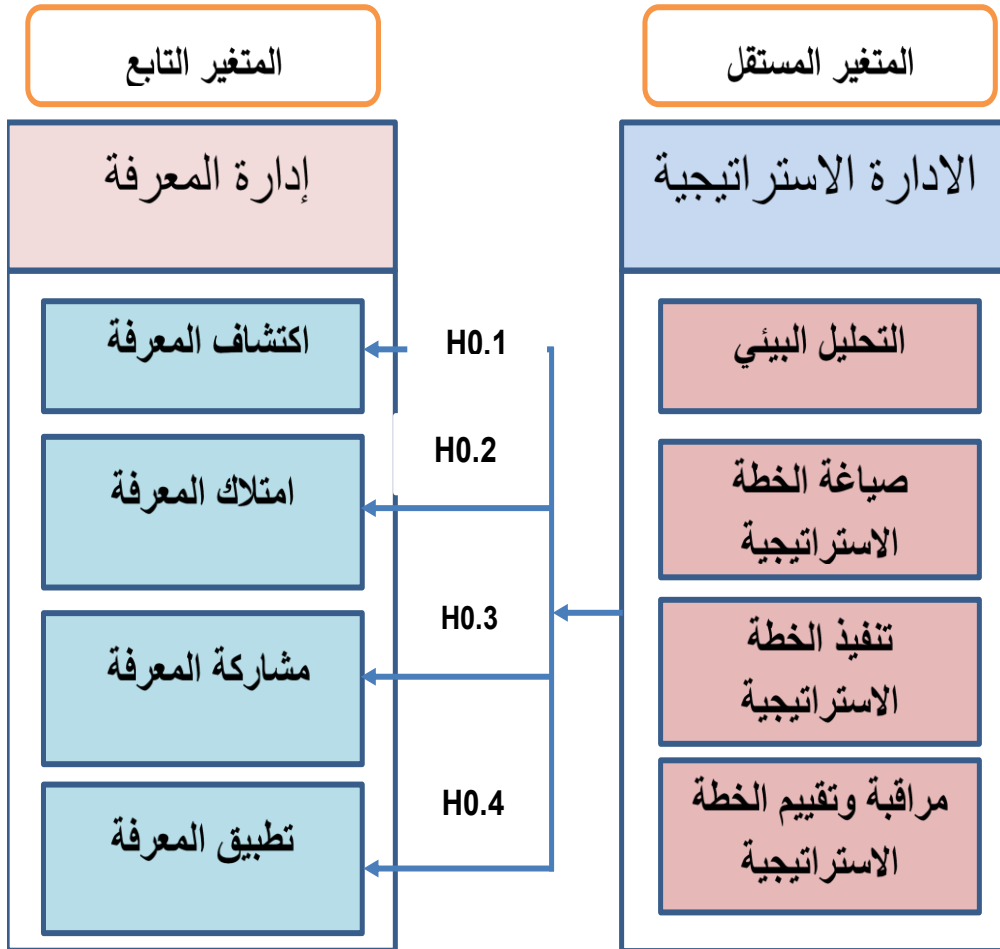
**H0.4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للادارة الاستراتيجية بأبعاده (التحليل البيئي، وصياغة الخطة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، ومراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية) في تطبيق المعرفة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

#### 6.1 أنموذج الدراسة

يشير الشكل (1-1) إلى أنموذج الدراسة والذي يتضمن متغيراتها وأبعاد كل متغير، بالإضافة إلى المراجع التي تم

الاعتماد عليها.

الشكل 1.1  
انموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع التالية:

المتغير التابع: (Sivan, 2001; Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2015); Purwanto et al. 2021; العوضي، 2020؛ العلي وآخرون، 2009؛ الشرييني، 2021).

المتغير المستقل: (Arora, Gitika. 2020; Akbar, 2021; شجاع، 2023؛ الطاهات وآخرون، 2021).

## 6. التعريفات الإجرائية

- إدارة المعرفة: هي العملية المنهجية المستخدمة بتوجيه رصييد المعرفة لتحقيق الفعالية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات لكونها تشير إلى اكتشاف المعرفة وامتلاكها ومشاركتها وتطبيقها لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.
- اكتشاف المعرفة: هي عملية دورية، تبدأ عندما تنتقل المعرفة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات من موظف إلى آخر، فتتحول بذلك من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة.
- امتلاك المعرفة: هي عملية استرداد معرفة ضمنية أو معرفة صريحة والاحتفاظ بها من قبل العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات وإدامتها بسهولة للوصول إليها عند الحاجة.
- مشاركة المعرفة: هي عملية توزيع المعرفة ومشاركتها وتدفق المعلومات ونقلها من خلال العديد من الوسائل الرسمية مثل شبكة المعلومات الداخلية ووكلاء المعرفة والرسائل والمخاطبات بالإضافة إلى وسائل غير رسمية من خلال العلاقات الخاصة بين العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.
- تطبيق المعرفة: هي استعمال المعرفة واستخدامها للاستفادة منها من قبل العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات وتعد بمثابة الهدف الأساسي في أنشطة الدائرة وتتطلب تهيئة الدائرة للاستفادة القصوى من توظيف المعرفة لخدمتها.
- الإدارة الاستراتيجية: هي طريقة التفكير والأسلوب الإداري المنهج لصنع القرارات الاستراتيجية ويعني بتمثيل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات من العمليات المتكاملة من خلال التحليل البيئي، وصياغة الخطة الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية.
- التحليل البيئي: هو استخدام أدوات التحليل في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بهدف تحديد أفضل طريق تمكن الدائرة من الوصول إلى أهدافها المرجوة من خلال استخدام الموارد المتاحة.
- صياغة الخطة الاستراتيجية: هي السياسات والمبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق وهي معدة لغايات توجيه الموظفين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات لتحقيق الأهداف الموضوعية.



- تنفيذ الخطة الاستراتيجية: هو المجموع الكلي للأنشطة والاختبارات اللازمة لوضع الخطة الاستراتيجية المختارة من قبل دائرة ضريبة الدخل والمبيعات موضع التنفيذ لتصبح فعلية.

- مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية: هي عملية متابعة ومقارنة نتائج الأداء في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات مع الأهداف المخطط لها.

#### 7. حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: ستقتصر هذه الدراسة على التحقق من أثر الادارة الاستراتيجية بأبعاده (التحليل البيئي، وصياغة الخطة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، ومراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية) في إدارة المعرفة بأبعادها (اكتشاف المعرفة، وامتلاك المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

الحدود البشرية: سيتم تطبيق الدراسة على العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

الحدود المكانية: سيتم إجراء هذه الدراسة على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، المملكة الأردنية الهاشمية.

#### 8. الدراسات السابقة

دراسة شجاع (2023) بعنوان:

دور الإدارة الاستراتيجية في ترقية الأداء بالاتحادات الرياضية بالمملكة العربية السعودية (اتحاد كرة القدم واتحاد الفروسية)

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالاتحادات الرياضية ودور ذلك على ترقية أداء الاتحادات الرياضية الفني والإداري بالمملكة العربية السعودية وهدفت إلى دراسة الوضع الحالي للرياضة السعودية من خلال دراسة دور تطبيق الإدارة الاستراتيجية أو أحد مكوناتها على أداء الاتحادات الرياضية موضوع الدراسة سواء كان أداء فني رياضي كالحصول على بطولات أو أداء مالي كتحقيق دخل مادي للاتحادات وتكمن أهمية الدراسة الحالية في كونها تعتبر إضافة علمية في مجال أبحاث الإدارة الرياضية، ويمكن الاستفادة من نتائجها في توجيه وتطوير العمل الإداري في المنظومة الرياضية.

وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها.... لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء الفني والإداري بالاتحادات الرياضية، ولا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين وضع الاستراتيجية على المستوى الوظيفي المطبقة في الاتحادات الرياضية، ولا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين صياغة الاستراتيجية ومتطلبات التنفيذ الفعال لاستراتيجيات الأداء بالاتحادات الرياضية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي وإجراءاته المختصة منها الدراسات المسحية لملائمتها لموضوع البحث وقد استخدم الباحث التقنية الحديثة في ذلك عبر موقع (www.surveymonkey.com) على الشبكة العنكبوتية المختص في تصميم وتنفيذ الاستبيانات البحثية وجمع وترتيب النتائج بالإضافة إلى المقابلات المباشرة.

أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة معنوية بين دور الإدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء الفني والإداري بالاتحادات الرياضية السعودية موضوع الدراسة.

دراسة الشربيني، عادل (2021) بعنوان:

أثر تطبيق إدارة المعرفة في دعم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على قطاع البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية

استهدفت الدراسة تقديم نموذجا مقترحا لإدارة المعرفة يمكن أن تتبناه منظمات قطاع البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية بصورة عامة وإدارة الموارد البشرية بهذه المنظمات بصورة خاصة، لما لهذه الوظيفة من أهمية استراتيجية بالغة في النهوض بمستوى الاقتصاد القومي، حددت هذه الدراسة مجتمعها البحثي من الإدارة العليا بالمنظمات المعنية، وذلك لدورها في تطبيق النموذج المقترح وصولا إلى رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجياتها اعتمادا على إدارة المعرفة، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وذلك لصغر حجم المجتمع (فئة الإدارة العليا) والذي يساوي 111 مفردة فقط حيث تمثل حجم المنظمين 1723 مفردة إجمالي عدد العاملين بالمنظمة الأولى يساوي 913 عامل، مقسمين إلى 854 من فئة التنفيذيين دون الإدارة العليا و59 من فئة الإدارة العليا وأن إجمالي عدد العاملين بالمنظمة الثانية يساوي

810 عامل، مقسمين إلى 758 من فئة التنفيذيين دون الإدارة العليا و52 من فئة الإدارة العليا، بإجمالي عدد 1612 تنفيذيين، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، وتكوين الذاكرة التنظيمية) واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المعروفة (تصميم وتحليل الوظائف، تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية استقطاب واختيار الأفراد، توجيه الأفراد وتدريبهم، تقييم أداء الأفراد، تخطيط المسار، الوظيفي للعاملين)، وأوصت الدراسة إجراء دراسة مستقبلية خاصة إذا نجحت تجربة النموذج المقترح وضمانا للتطبيق بصفة عامة مثل دراسة أثر استخدام إدارة المعرفة على الكفاءة والفعالية في المنظمات العامة، والتعرف على الدور التقييمي لهذه الإدارة بهذه المنظمات، ومدى قبول الفكر الحكومي لمثل هذه الأساليب الحديثة في التطبيق.

#### دراسة العوضي (2020) بعنوان:

دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الدولية الكويتية  
هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية، وركزت على إدارة المعرفة التنظيمية، إدارة المعرفة البشرية الوظيفية، إدارة معرفة العملاء كمتغيرات مستقلة، التميز المؤسسي متغير تابع. جاءت النتائج لتثبت عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) وجود دور وتأثير بين إدارة المعرفة التنظيمية والتميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية، كما اتضح وجود علاقة ارتباط ودور لإدارة المعرفة البشرية الوظيفية والتميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية، علاقة ارتباط ودور لإدارة معرفة العملاء بالشركات الدولية الكويتية، وذلك عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) من أهم ما اقترحه الدراسة ضرورة وضع خطة تدريبية فعالة لنشر ثقافة إدارة المعرفة والتميز المؤسسي على كافة مستويات الشركات من الناحية التنظيمية والناحية البشرية، وضع خطة استراتيجية متكاملة لإدارة المعرفة تشتمل على أبعاد المعرفة التنظيمية والمعرفة البشرية والمعرفة المتعلقة بالعملاء، مع تحديد الأهداف المرحلية والخطط التنفيذية التي تستطيع الشركات الدولية أن تعزز من ممارستها في

مجالات إدارة المعرفة، تفعيل الدور القيادي لدعم إجراءات إدارة المعرفة والتميز المؤسسي، وتوفير بيئة مناسبة لتفعيل إمكانات ونتائج التميز المؤسسي.

دراسة (2021) Akbar بعنوان:

### The role of the government in strategic management and orientation of entrepreneurship to small medium enterprise business performance

دور الحكومة في الإدارة الاستراتيجية وتوجيه ريادة الأعمال إلى أداء أعمال المشاريع الصغيرة والمتوسطة هدفت الدراسة إلى تحديد وتحليل تأثير الإدارة الاستراتيجية والتوجيه الريادي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، سواء بشكل مباشر أو من خلال دور الحكومة. السكان في هذا البحث هم أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة بيجانبارو. كانت تقنية أخذ العينات المستخدمة هي أخذ العينات العرضي مع ما مجموعه 60 مستجيباً. لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيانات واختبار الفرضيات باستخدام تقنيات تحليل المربعات الصغرى الجزئية (PLS). تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية المعززة من قبل الحكومة سيكون لها تأثير إيجابي وهام على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. وفي الوقت نفسه، فإن التوجه الريادي، الذي يعززه دور الحكومة، له أيضاً تأثير إيجابي وهام في تحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. وبالمثل التأثير المباشر للإدارة الاستراتيجية والتوجيه الريادي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة تأثيرهم له تأثير إيجابي وهام.

دراسة (2021) Purwanto et al. بعنوان:

### The roles of knowledge management and cooperation in determining company innovation capability: A literature review

دور إدارة المعرفة والتعاون في تحديد قدرة الشركة على الابتكار: مراجعة الأدبيات هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج بحث مشتق من الأدبيات ذات الصلة لتوجيه الجهود التجريبية. الخلفية: تكافح الشركات من أجل الابتكار، وهو أمر ضروري لتحسين أدائها والبقاء في المنافسة والنمو. ناقش عدد من الدراسات قدرة الشركة على الابتكار، مشيرة إلى أن القدرة على الابتكار تتأثر بعدة متغيرات مثل التعاون وإدارة المعرفة. لذلك،

من الضروري إجراء مزيد من البحث لتحديد العوامل التي تلعب دورًا في تعزيز القدرة على الابتكار. المنهجية: تستند هذه الدراسة إلى مراجعة الأدبيات المنهجية. المراحل هي: (1) مراجعة نطاق البحث، (2) بحث شامل عبر الإنترنت، (3) تقييم جودة المجلات، (4) استخراج البيانات من المجلات، (5) توليف المجلات، و (6) تقرير شامل. استخدم البحث عبر الإنترنت قاعدة بيانات الباحث العلمي من Google، من خلال تصفح العناوين والملخصات والكلمات الرئيسية لتحديد الدراسات البحثية التجريبية في المجلات التي راجعها الأقران والتي تم نشرها في 2010-2020. علاوة على ذلك، تم العثور على 62 مقالة ذات صلة، تم استبعاد 38 منها من مزيد من التحليل وتم اختيار 24 مقالة لأنها كانت أكثر ارتباطاً بالموضوع. المساهمة: تثرى نتائج هذه الدراسة البحث في مجال إدارة المعرفة والتعاون والقدرة على الابتكار من خلال تطوير إطار مفاهيمي للقدرة على الابتكار. قد يكون النموذج النظري المقترح أساسيًا في تلبية الحاجة إلى نموذج بحث لتوجيه المزيد من الجهود التجريبية. النتائج: تقدم هذه الدراسة نموذج بحث مشتق من المراجعة المنهجية للأدبيات ذات الصلة.

## 9. إدارة المعرفة:

### مفهوم ادارة المعرفة

يشهد عالمنا اليوم العديد من التغيرات والتطورات التي تؤثر في مختلف مجالات الحياة، الأمر الذي يدفع المنظمات إلى التفكير في كيفية الاستفادة من المعرفة في ظل كثرة الجوانب المتعلقة بالمشكلات التنظيمية وتعدد الأسباب المؤدية إليها والنتائج المرتبطة بها، فتظهر الحاجة الشديدة لزيادة المعرفة بصفة مستمرة لأن زيادة المعرفة بتلك المشكلات وإدارة المنظمات لتلك المعرفة بكفاءة وفعالية يزيد من قدرتها على التأثير ودفع حركة التغيير في الاتجاه المرغوب. أدركت المنظمات أن المعرفة هي المجرى غير الملموس الأكثر أهمية، حيث أن أغلب هذه المنظمات تمتلك معرفة، لكنها لم تستخدمها أو استخدمتها بأسلوب غير ملائم، أو أن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها

والوصول إليها ولا تطبيقها، لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك، لذا سعت هذه المنظمات إلى إدارة هذا الموجود، وهو الموضوع الذي ستركز عليه في الوقت الحالي وفي المستقبل. وأدركت أغلب المنظمات أن القابلية على إدارة المعرفة هي الأساس التي ستؤكد عليها، وبدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطوراً فكرياً مهماً في عالم الأعمال اليوم، لإدراك المنظمات أن المعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع لكون المعرفة في أغلبها ضمنية وتحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها، وإلى توليدها من جديد وخبزها وتوزيعها ونشرها في المنظمة ومن ثم استعمالها بالتطبيق وإعادة استعمالها مرات عدة، فضلاً عن حاجتها إلى التمثيل بصور منطوية لإظهار ما تحويه من دلالات، وهنا يأتي دور الإدارة التي تصوغ النظم والبرامج الملائمة للكشف عن تلك المعرفة (الكبيسي، 2005). ومن هنا تعمل إدارة المعرفة على بناء الوعي الثقافي للمعرفة وتوليدته، وبناء الزاوية البشرية والتحكمية للمعرفة، وبالإضافة إلى بناء قواعد لنشر المعرفة، وبناء التكنولوجيا لتوظيف المعرفة، بغرض بناء مجتمع معرفي متطور (المصري والأغا، 2015). وكان من شأن ذلك أن سعت العديد من المنظمات إلى البحث في كيفية تخزين المعرفة الموجودة في عقول العاملين والاحتفاظ بها لإعادة استخدامها في المستقبل وهو ما يعرف الآن باسم إدارة المعرفة، وساعد التطور التكنولوجي على زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة بفعل التدفق الحر للمعلومات، والنمو الهائل في مصادر الحصول عليها، الأمر الذي نتج عنه حالة من القلق مما استلزم الاهتمام بإدارة المعرفة كمحاولة للتغلب على مشكلة انفجار المعلومات والاستفادة من المعرفة المتزايدة بشكل فعال (العلوني، 2001). تشير الإدارة الاستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل. فهي طريقة في التفكير، وأسلوب في الإدارة، ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية (العارف، 2005). تختلف الإدارة الاستراتيجية كفكر إداري عن غيرها بكون مبادئها الرئيسية وأساليبها المختلفة ونظرياتها قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية، والفكر الأكاديمي المنهجي المتخصص، فهي وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان استمرارها، وخلق أجواء حيوية

تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد الادارة الاستراتيجية كأسلوب علمي بارع لتحقيق أهداف المؤسسة.

تم تعريف المعرفة من قبل Drucker بأنها "القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون سوى عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية (الكبيسي، 2005). وكما أنها معتقد صحيح مبرر ومنطقي، يقوم على أساس أن المعرفة عملية إنسانية ديناميكية لتعديل المعتقدات التي يؤمن من خلال تفاعل نوعي المعرفة المعلنة والضمنية (جرادات، 2011). أما إدارة المعرفة فهي التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة وخارجها، إثراء العمليات في المؤسسة وتحقيق وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وتحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة أو قياساً إلى إنجازات المنافسين (السلي، 2004).

وبالإضافة إلى أنها هي جميع الوسائل والأدوات والأساليب التي تسهم في تكامل عمليات إدارة المعرفة الجوهرية والمتضمنة أربع عمليات جوهرية هي توليد المعرفة، وخبز المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة لتقييم الأداء في كافة المستويات التنظيمية وذلك من خلال التركيز على خلق القيمة. (Mertins, et al., 2003).

أبعاد إدارة المعرفة:

#### • اكتشاف المعرفة

وتعني كل الأنشطة التي تستخدمها المؤسسة للحصول على المعرفة وتشمل عمليات، حق واكتشاف، والكتاب المعرفة من مختلف، المصادر كالخبراء والمختصين والمنافسين وقواعد المعلومات. (Nonaka, 1995) وبعد توليد المعرفة يمكن تحويلها من معرفة ضمنية (كامنة) إلى معرفة ظاهرة وبعد تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى

المستوى الجماعي من خلال مشاركة العاملين بالمنظمة فيما (Cohen & Levinthal, 1999) وتكتسب المعرفة ويتم توليدها أما من خلال فكرة لفرد أو من خلال التعلم والبحث العلمي والتطوير التقني.

إن عملية اكتساب المعرفة تتضمن قدرة المؤسسة على استخراج المعلومات والبيانات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية ومن الرؤى الخاصة بها وإحدى واقوى وأسرع الطرق لاكتساب المعرفة هو من خلال تعيين الأفراد أو اكتساب الشركات بشكل كامل كذلك تدخل المعرفة إلى المنظمة عندما يتعلم العاملون من مصادر خارجية مثل اكتشاف مصادر جديدة من المجهزين أو إدراك أكبر لتوجهات الزبائن والاستراتيجية الأخرى لاكتساب المعرفة هو من خلال التجربة (McShane & Glinow, 2007).

#### • امتلاك المعرفة

والمقصود بها عمليات الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها وسهولة الوصول إليها عندما تتطلب الحاجة لها خاصة في المنظمات ذات معدلات دوران العمل العالية، إن قيمة المعرفة لا تنحسر في وقت ولادة المعرفة بل وقيمتها للمستقبل البعيد لذلك لا بد من الاحتفاظ بها والاهتمام بكيفية ذلك. أما التنظيم والتقييم فيعني تقييم صلاحية المعلومات المتوفرة لدى المنظمات وتحديثها بشكل مستمر لكي تضمن المنظمات قدرتها على التواجد في بيئات المنافسة. (الرزو، 2005).

#### • مشاركة المعرفة

المعرفة بوصفها موجوداً يزداد بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار، والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، وتشمل عملية مشاركة المعرفة على العمليات التالية: التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحرك ومن أساليب توزيع المعرفة كل مما يأتي:

– فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي



— شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت)

— التدريب من الزملاء القدامى ذوي الخبرة

— وكلاء المعرفة

— مجتمعات داخلية عبر الوثائق

— فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم

— الندوات، والملتقيات، والمؤتمرات

• . تطبيق المعرفة

ويعنى تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها (علوني، 2001).

ويدشير (2000) Seeley & Dietirck إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يكون وفقاً لأهمية الاستراتيجية للأهداف في المنظمة، فإذا كان تطوير المنتجات ذات أهمية استراتيجية في المنظمة فيكون تطبيق المعرفة موجهاً نحو هذا الهدف.

#### 10. الإدارة الاستراتيجية:

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تعرف الاستراتيجية بأنها: خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية التي يتم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة. (جواد، 2000).

كما عرفت الاستراتيجية على أنها: "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية (الشليبي، 2009).

وبالإضافة إلى انه قد تم تعريفها من قبل Ansoff على أنها العملية التي تختص بالأهداف طويلة المدى، وطريقة تحقيقها التي تؤثر في النظام ككل (الركابي، 2004).

عرفت الإدارة الاستراتيجية بأنها: "عملية تنمية وصيانة العالقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية، أو تحديد غايات، وأهداف واستراتيجيات النمو، وخطط لمحافظة الأعمال المتعلقة بكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة (احمد، 2009).

كما يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها: تتعلق بعملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فالإدارة الاستراتيجية عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة" (جودة، 2004).

أبعاد الإدارة الاستراتيجية:

#### • التحليل البيئي

عرف تحليل البيئة بأنه العملية التي يقوم بها الاستراتيجيون لمتابعة العوامل الاقتصادية، والحكومية/القانونية والسوقية/التنافسية والخاصة بالموردين/ والتكنولوجية والسياسية والجغرافية/السكانية والاجتماعية لتحديد أي فرص أو مخاطر على المنشأة.

لا يمكن في أي وضع من الأوضاع فصل البيئة الداخلية للمنظمة عن بيئتها الخارجية التي هي المصدر الرئيسي لتوليد الفرص والتهديدات بالنسبة للمنظمة. ونتيجة لذلك فان المنظمة لا تستطيع أن تخوض اغتنام أي فرصة في بيئتها قبل أن تتفحص عوامل البيئة الداخلية، ذلك انه من خلال هذا التفحص يمكن تشخيص نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة. والبيئة الداخلية هي التي توجد داخل المنظمة وتؤثر فيها من الداخل، وتتمثل بموارد المنظمة وإمكاناتها (الزعيبي، 2005).

- صياغة الخطة الاستراتيجية:

تبدأ الاستراتيجية بتحديد الأهداف التنظيمية وأهميتها النسبية كأهداف أساسية بعيدة المدى وأهداف ثانوية، من خلال خطة عمل يمكنها أن تطور ميزة تنافسية، ثم التعرف على البيئة وتحليلها من حيث الخصائص السوقية والعمل على تلبية احتياجات الزبائن بمنتجات ذات قيمة أفضل منها للمنافسين من خلال البحث عن السمات والسعر الذي يفضله الزبائن، وتحديد القدرة التنافسية وإيجاد نقاط القوة وتعزيزها. يعمل التحليل البيئي وقدرة المنظمة على تحديد واختيار المنتجات والأسواق التي تتنافس فيها، وأبعاد الفوز وتحقيق النجاح كالسعر أو النوعية مع وضع خطة خاصة للمنتج والسوق للبحث عن فرصة للتفوق في بعض الأبعاد التفضيلية للمنتج من قبل الزبائن، مثل السرعة والموثوقية في التجهيز، والمرونة بالتنوع وتلبية المتطلبات وتغيرات الحجم. (جبرين، 2006).

- 3 تنفيذ الخطة الاستراتيجية

يقصد بتنفيذ الاستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة والاختبارات اللازمة لوضع الاستراتيجية المختارة موضع التنفيذ إنها تلك العملية التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات وبالرغم من إن التنفيذ ينظر إليه كجزء من الإدارة الاستراتيجية إلا أن صياغة الاستراتيجية وتنفيذها يجب النظر إليهما كوجهان لعملة واحدة لذلك فإن التنفيذ السيئ كان العامل الرئيسي للعديد من أنواع الفشل الاستراتيجي. (إدريس والمرسي، 2003)

تعرف مرحلة التنفيذ بأنها "مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط والسياسات في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات.

- مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية

يقول فايول إن الرقابة هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة. لذلك تعتبر الرقابة أحد الوظائف الإدارية الرئيسية التي يمكن عن طريقها التأكد من مدي تحقيق الأهداف بالكيفية المطلوبة (عبد المحسن، 2006)

ويمكن تحديد مفهوم التقييم والرقابة الاستراتيجية بأنه: ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنشأة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية أكبر واهتمام أكبر. أو هي نوع خاص من الرقابة التنظيمية التي تركز على مراقبة وتقويم عمليات الإدارة الاستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب، أي أنها تتضمن التأكد من كون النتائج المخططة يجري تنفيذها بشكل فعلي ومناسب (الركابي، 2004)

#### 11. منهجية الدراسة

##### • نوع الدراسة وطبيعتها

تعتبر هذه الدراسة دراسة ميدانية إيضاحية من حيث الغرض وتطبيقية في طبيعتها حيث ستعمل على اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة وتعتبر من البحوث غير المخططة لأنها تجري في البيئة الطبيعية للدوائر الحكومية، ومن حيث الأفق الزمني تعتبر من البحوث المقطعية التي تنطبق على عينة في وقت واحد، وهي دراسة كمية من حيث الآلية والإجراءات.

##### • الاستراتيجية المتبعة في الدراسة

قام الباحث باستخدام استراتيجية المعاينة إذ تستخدم هذه الاستراتيجية لمعرفة المتغيرات التي تتسبب بوجود الظاهرة للوصول إلى النتيجة والأثر، وتستخدم لدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة.

##### • مجتمع الدراسة والعينة

تكون مجتمع هذه الدراسة من الموظفين في مديريات دائرة ضريبة الدخل والمبيعات مدار البحث، والتي يبلغ عددها (5) مديريات، وعليه يكون حجم مجتمع الدراسة (806) موظف، وحسب جدول العينات واعتماداً على حجم

المجتمع الكلي يكون هامش الخطأ المسموح به (5%) (النجار وآخرون، 2018)، وحجم عينة الدراسة (328) موظف، ولغرض الحصول على عدد مناسب وقريب من حجم العينة تم توزيع (350) استبانة، حيث تم احتساب نسبة كل مديرية من عدد الاستبانات من خلال المعادلة التالية:

عدد الموظفين في مديريات دائرة ضريبة الدخل والمبيعات مدار البحث / حجم مجتمع الدراسة \* عينة الدراسة.

وبين الجدول الآتي أسماء مديريات دائرة ضريبة الدخل والمبيعات مدار البحث وعدد الموظفين فيها والعينة.

### جدول (1)

عدد الموظفين في مديريات دائرة ضريبة الدخل والمبيعات مدار البحث والعينة

#	اسم الوزارة	عدد الموظفين	العينة
1	الدائرة الرئيسية بمديرياتها	195	130
2	مديرية شمال عمان	118	91
3	مديرية ضريبة الدخل والمبيعات / اربد	24	23
4	مديرية ضريبة الدخل والمبيعات / الزرقاء	91	73
5	مديرية الدخل والمبيعات / الكرك	12	11
	المجموع	806	328

### 12. اختبار الفرضيات

#### الفرضية الرئيسية:

وقد تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضيات ، وكانت النتائج كما يلي:

H0.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للادارة الاستراتيجية بأبعاده (التحليل

البيئي، وصياغة الخطة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، ومرآة وتقييم الخطة الاستراتيجية) في

اكتشاف المعرفة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

جدول رقم (2) نتائج اختبار أثر بعد (التحليل البيئي) في اكتشاف المعرفة

جدول المعاملات Coefficients					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع	
Sig t*	T	معامل الانحدار القياسي Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	F	درجة الحرية Df	r <sup>2</sup> معامل التحديد		R معامل الارتباط
0.000	4.614	0.241	0.044	0.201	التحليل البيئي	0.000	21.289	1	0.058	0.241	اكتشاف المعرفة
								326			
								327			

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول (22.5) أن قيمة ( $r=0.241$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بعد (التحليل البيئي)

و(اكتشاف المعرفة). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ( $r^2=0.058$ )، وهذا يعني أن بعد (التحليل البيئي) قد فسّر ما

مقداره (5.8%) من التباين في (اكتشاف المعرفة)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت

(21.289) عند مستوى ثقة (Sig=0.000) وعند درجة حرية واحدة وهذا يؤكد معنوية الإنحدار عند مستوى

( $\alpha \leq 0.05$ ). كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (B=0.201) وبخطأ معياري (0.044) كما بلغت قيمة بيتا ( $\beta=$ )

(0.241) وأن قيمة (t=4.614) عند مستوى ثقة (Sig=0.000) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبناء على ما سبق، لا نقبل الفرضية العدمية الفرعية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحليل البيئي في اكتشاف المعرفة في دائرة

ضريبة الدخل والمبيعات.

الفرضية الفرعية الثانية:

H0.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لصياغة الخطة الاستراتيجية في اكتشاف

المعرفة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

جدول رقم (3) نتائج اختبار أثر بعد (صياغة الخطة الاستراتيجية) في اكتشاف المعرفة

جدول المعاملات Coefficients					تحليل التباين ANOVA			ملخص الأنموذج Model Summary		المتغير التابع		
Sig t* مستوى الدلالة	T المحسوبة	معامل الانحدار القياسي Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F* مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية Df	r <sup>2</sup> معامل التحديد		R معامل الارتباط	
0.000	18.179	0.699	0.034	0.612	صياغة الخطة الاستراتيجية	0.000	330.488	1	0.489	0.699	اكتشاف المعرفة	
									326			
									327			

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول (23.5) أن قيمة ( $r=0.699$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بعد (صياغة الخطة

الاستراتيجية) و(اكتشاف المعرفة). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ( $r^2=0.489$ )، وهذا يعني أن بعد (صياغة

الخطة الاستراتيجية) قد فسّر ما مقداره (48.9%) من التباين في (اكتشاف المعرفة)، مع بقاء العوامل الأخرى

ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (330.488) عند مستوى ثقة (Sig=0.000) وعند درجة حرية واحدة وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (B=0.612) وبخطأ معياري (0.034) كما بلغت قيمة بيتا ( $\beta = 0.699$ ) وأن قيمة (t=18.179) عند مستوى ثقة (Sig=0.000) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبناء على ما سبق، لا نقبل الفرضية العدمية الفرعية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لصياغة الخطة الاستراتيجية في اكتشاف

المعرفة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنفيذ الاستراتيجية في مشاركة المعرفة في

دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

جدول رقم (4) نتائج اختبار أثر بعد (تنفيذ الاستراتيجية) في مشاركة المعرفة

ملخص النموذج Model Summary		تحليل التباين ANOVA		جدول المعاملات Coefficients			المتغير التابع
R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	درجة الحرية Df	F المحسوبة	Sig F* مستوى الدلالة	البيان B	معامل الانحدار القياسي Beta	
0.303	0.550	1	150.241	0.000	تنفيذ الاستراتيجية	0.453	
		326					
		327					
							مشاركة المعرفة



\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول (24.5) أن قيمة ( $r=0.550$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بعد (تنفيذ الاستراتيجية) و(مشاركة المعرفة). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ( $r^2=0.303$ )، وهذا يعني أن بعد (تنفيذ الاستراتيجية) قد فسّر ما مقداره (30.3%) من التباين في (مشاركة المعرفة)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (150.241) عند مستوى ثقة ( $\text{Sig}=0.000$ ) وعند درجة حرية واحدة وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ( $B=0.453$ ) وبخطأ معياري (0.037) كما بلغت قيمة بيتا ( $\beta=0.550$ ) وأن قيمة ( $t=12.257$ ) عند مستوى ثقة ( $\text{Sig}=0.000$ ) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبناء على ما سبق، لا نقبل الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنفيذ الاستراتيجية في مشاركة المعرفة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

الفرضية الفرعية الرابعة:

**H0.4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمراقبة وتقييم الخطة في تطبيق المعرفة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

جدول رقم (5) نتائج اختبار أثر بعد (مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية) في تطبيق المعرفة

جدول المعاملات Coefficients						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig t* مستوى الدلالة	T المحسوبة	معامل الانحدار القياسي Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F* مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية Df	r <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.159	1.410	0.076	0.046	0.065	مراقبة وتقييم الخطة	0.159	1.989	1	0.006	0.076	تطبيق المعرفة
								327			

سلسلة الدراسات الاقتصادية وريادة الأعمال، 5 (1)، 44-74

								328		
--	--	--	--	--	--	--	--	-----	--	--

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج الجدول (25.5) أن قيمة ( $r=0.076$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بعد مراقبة وتقييم الخطة) و(تطبيق المعرفة). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ( $r^2=0.006$ )، وأن قيمة (F) قد بلغت (1.989) عند مستوى ثقة ( $Sig=0.159$ ) وعند درجة حرية واحدة وهي أكبر من (0.05) وغير معنوية، وهذا يؤكد عدم معنوية الانحدار عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ( $B=0.065$ ) وبخطأ معياري (0.046) كما بلغت قيمة بيتا ( $\beta=0.076$ ) وأن قيمة ( $t=1.410$ ) عند مستوى ثقة ( $Sig=0.159$ ) وهي أكبر من (0.05) وغير معنوية، وهذه تؤكد عدم معنوية المعامل عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبناء على ما سبق، نقبل الفرضية العدمية الفرعية الرابعة، والتي تنص:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمراقبة وتقييم الخطة في تطبيق المعرفة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

### 13. الإستنتاجات

توصلت الدراسة التي أجريت على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات إلى مجموعة من الإستنتاجات من أهمها ما يلي:

- إن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تتسم بطابع يساعدها على التحليل البيئي الدقيق بحيث يتوافق مع سلامة موقفها القانوني.
- إن متلقي الخدمة والموظفين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات يستطيعون الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بكل شفافية مع ضمان سرية المعلومات، وتعريف متلقي الخدمة على مختلف أساليب تطوير العمل والتعليمات المعمول بها.

- تتمتع دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بقواعد وأسس واضحة لمحاسبة الموظفين عن أي إنحراف بالعمل، وذلك بهدف التحسين وليس بهدف العقوبة.
- تتمتع دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالتواصل ما بين المدير أو الرئيس المباشر وما بين الموظفين بطريقة تسهل لنشر المعرفة بكل أبعادها لتنفيذ وإنجاز العمل، كما يشارك المدير أو الرئيس المباشر الموظفين في إتخاذ القرارات الهامة التي تخدم مصلحة العمل.

#### 14. توصيات الدراسة

- تعزيز مفهوم إدارة المعرفة لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات وما تحويه من مفاهيم مثل: اكتشاف المعرفة، وامتلاك المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة؛ وذلك للوصول إلى تخطيط استراتيجي كفؤ وفعال، الأمر الذي ينعكس على تحقيق رسالة ورؤية وأهداف دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.
- تعزيز مفهوم الادارة الاستراتيجية لدى موظفي الدائرة بأبعاده (التحليل البيئي، وصياغة الخطة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، ومراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية) لما له تأثير في الإرتقاء بمستوى إدارة المعرفة لدى موظفي الدائرة؛ وبالتالي تعزيز قدراتهم في الاهتمام بواجباتهم ومسؤولياتهم في العمل.
- ضرورة إشراك موظفي دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في اللجان وفرق العمل المتاحة للجميع، مع الأخذ بعين الإعتبار المهارات والتخصصات المطلوبة لمثل هذه اللجان؛ وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة والنتائج التي تخدم العمل في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.
- إستمرارية تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والتغذية العكسية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات وبشكل مستمر.

- تشجيع وتحفيز العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على تقبل المتطلبات الجديدة والمستحدثة في العمل والتكيف معها من خلال تقديم الحوافز والمكافآت وعقد برامج ودورات تدريبية تبحث في أساليب العمل الجديدة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسى، جمال الدين محمد، (2003) الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية.
- عبد المحسن، توفيق محمد، (2006) اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء- ستة سجا وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية.
- جواد، شوقي ناجي، (2000) الإدارة الاستراتيجية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- الشلي، هيثم حمود، (2009) إدارة المنشأة المعاصرة، دار صفاء للنشر.
- الركابي، نزار كاظم، (2004) الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر.
- احمد، محمد سمير (2009) الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة.
- العارف، نادية (2004) الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية.
- جودة، محفوظ أحمد (2004) إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر.
- الزعبي، حسن علي (2005) نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع.
- الحسيني، فلاح حسن عداي، (2000) الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر.
- عوض، محمد أحمد، (2003) الإدارة الاستراتيجية. الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية.

- العلوني، حسن (2001) إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنعقد في القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، القاهرة.
- عليان، ربيحي مصطفى (2012) *إدارة المعرفة*، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
- ادريس، محمد والغالي، محسن (2009) *سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي*، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع.
- العلي، عبد الستار وقندلجي، عامر والعمري، غسان (2009) *المدخل إلى إدارة المعرفة*، ط2، دار المسيرة.
- العوضي، عادل (2020) دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الدولية الكويتية، *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، العدد 31.
- الشربيني، عادل (2021). أثر تطبيق إدارة المعرفة في دعم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على قطاع البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية، *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، 31(3). 1-38.
- شجاع، مؤنس (2023) دور الإدارة الاستراتيجية في ترقية الأداء بالاتحادات الرياضية بالمملكة العربية السعودية (اتحاد كرة القدم واتحاد الفروسية). *المجلة العربية للإدارة*، 43 (3). 121-156.
- الطاهات، شادي والصفدي، يوسف والزعبي، خالد (2021) *الإدارة الاستراتيجية للمشاريع الريادية*، دار الرياء للنشر والتوزيع.
- العلوني، حسن (2001) "إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنعقد في القاهرة في الفترة من 6 - 8 نوفمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، القاهرة.
- المصري، نضال، والأغا، محمد (2015) "إطار مقترح لتطبيق استراتيجية إدارة المواهب البشرية لتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية في ضوء مجتمع المعرفة"، البحث الفائق بالجائزة العربية للعلوم الاجتماعية والإنسانية لتشجيع البحث العلمي، *المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات*، قطر.

سلسلة الدراسات الاقتصادية وريادة الأعمال، 5 (1)، 44-74

- الكبيسي، صلاح الدين (2005) إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، بحوث ودراسات.
- عبد الوهاب، سمير (2006) متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية - دراسة حالة مدينة القاهرة،

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة مدينة القاهرة

([moroccotv2.blogspot.com](http://moroccotv2.blogspot.com))

- الرزو، حسن مظفر (2005)، اقتصاد المعلومات وإدارة المعرفة، *أحوال المعرفة*، الرياض العدد: 33
- السلمي، على (2004) *إدارة المعرفة*، دار الغريب للنشر والتوزيع.
- جرادات، ناصر محمد سعود (2011) *إدارة المعرفة*، دار إثراء للنشر والتوزيع.
- نجم، عبود نجم (2005): *إدارة المعرفة: المفاهيم والعمليات والاستراتيجيات*، مؤسسة الوراق للتوزيع والنشر.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Sivan, Y, (2001), *Nine Keys to Acknowledge Infrastructure: A proposed Analytic Framework for Organizational Knowledge Management Center for Information Policy Research*, Harvard University .
- Purwanto, Elan N, Sule, Ernie T, Soemaryani, Imas, Azis, Yudi (2021) The Roles of Knowledge Management and Cooperation in Determining Company Innovation Capability: A Literature Review, *Informing Science Institute*, volume 16, 125-145.
- Arora, G. (2020). Strategic Corporate Social Responsibility: A Theoretical Framework. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(12), 657-669.

- Akbar, Y. R. (2021). the Role of the Government in Strategic Management and Orientation of Entrepreneurship To Small Medium Enterprise Business Performance. *Asian Journal of Advances in Research*, 27-36.
- Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2015) *Knowledge management: Systems and processes*. Routledge.
- Mertins, kai, Heising, Peter, Vorbeck, & Jens, (2003) *Management and Best Practices*, Berlin: *springer-verlag*.
- Laudon, Kenneth C & Laudon, & Jane P, (2011) *Management Information Systems*, New Jerzey.
- McShane, Steven L. & Glinow, Mary Ann (2007) "*Organizational behavior*", McGraw-Hill, Inc., New York, NY.
- Cohen, W. & Levinthal, D. (1999), "*Absorptive Capacity: A new Perspective on Learning and Innovation*", *Administrative Science, Quarterly*.
- Nonaka, I and Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge - Creating Company*, Oxford University Press. New York
- Seeley, C. & Dietrich, B. (2000). Crafting a knowledge management strategy. *Knowledge Management Review*, 3, 18-21.