

الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية

(دراسة حالة المؤسسات الصحية - بولاية الخرطوم)

*The mediating role of knowledge management in the relationship between strategic direction and competitive advantage: A Case study of health institutions - Khartoum State*

د. الطاهر احمد محمد علي

جامعة القصيم (المملكة العربية السعودية) ، [Ea.ali@qu.edu.sa](mailto:Ea.ali@qu.edu.sa)

تاريخ النشر: 2020/01/18

تاريخ القبول: 2020/01/16

تاريخ الاستلام: 2020/12/23

**ملخص:**

هدفت البحث الي معرفة أثر إدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات الصحية، من وجهة نظر العاملين في القطاع الصحي. وتوصلت البحث الى انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي وإدارة المعرفة، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسات الصحية من وجهة نظر العاملين. وان إدارة المعرفة تؤثر في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية. وتم تقديم عدد من التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، التوجه الاستراتيجي، الميزة التنافسية.

**تصنيفات JEL: D83, L1**

**Abstract:**

*The study aimed to find out the effect of knowledge management on the relationship between strategic orientation and competitive advantage in health institutions, from the viewpoint of health sector workers. The study concluded that there is a statistically significant relationship between strategic orientation and knowledge management, and there is a statistically significant relationship between knowledge management and competitive advantage in health institutions from the employees' point of view. And that knowledge management affects the relationship between strategic direction and competitive advantage. A number of recommendations were made.*

**Keywords:** knowledge management, strategic direction, competitive advantage .

**JEL classification codes: D83, L1**

## 1. مقدمة :

يعتبر التوجه الإستراتيجي حجر الأساس لنجاح أي مؤسسة، حيث أنه المسار الذي تسترشد به المؤسسات في رحلتها الي مستقبلها المنشود. فمن خلال توجهاتها، تقوم المؤسسات بوضع أهدافها الإستراتيجية. والتي تنفرع على كافة مستوياتها وحداتها وأقسامها المختلفة. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تقوم المؤسسة باختيار التكنولوجيا المستخدمة، وطرق وحجم العمل. ووضع الأهداف وبذل الجهود المناسبة لتحقيقها في إطار توجهها الإستراتيجي.

ظهرت في نهاية القرن العشرين مجموعة من المفاهيم والمداخل والنظم الجديدة في مجال الادارة مثل هندسة العمليات الإدارية والحوكمة والعلمية وادارة الجودة الشاملة ومع بداية التسعينات من القرن الماضي بدأت الحكومات الغربية تغطي اهتماماً كبيراً للقطاع الخاص التي لديها مستوى أفضل من المعرفة وأنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة. وأصبحت ادارة المعرفة من الموضوعات الاساسية والهامة في الإدارة أغلب دول العالم. وتعد إدارة المعرفة من أكثر الموضوعات اهتماماً في وقتنا الحاضر كما تعد بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر واهتمامات مختلفة، حيث أدت التكنولوجيا دوراً بارزاً في التحول الاقتصادي والنمو الاجتماعي والتغيير الشامل لكل نواحي الحياة، كما اعتبرت العنصر الأكثر أهمية في الإنتاج والاستثمار، بل اعتبرت مورداً ثريا لكثير من الدول وتكلفة عالية لدول اخري من حيث المزايا التنافسية في المؤسسات الخاصة والعامة. وبالفعل تعد إدارة المعرفة حالياً من أنفس الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات في الانتاج أو في تقديم خدماتها في القطاع الخاص على وجه الخصوص.

### مشكلة البحث:

شاع استخدام مصطلح المنافسة وتداولها في الوقت الحالي، فهذا المفهوم الذي يعد بعداً لا يمكن استبعاده بسهولة في الدراسات المتعلقة بالمؤسسة وعلاقتها مع محيطها أصبح يعتبر أيضاً جوهر القضايا الحالية وانشغالها من الانشغالات المعاصرة التي لا يمكن التغاضي عنها (إسماعيل، سعاد، 2012م، 153). وأن الشركات التي تتنافس وتملك قدرات تنافسية عالية، تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفرادها ودولها. وكما أشارت تقارير دولية، إن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها. وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر، ففي العقود الأخيرة كانت التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر في العالم ينمو بشكل أسرع من نمو الناتج العالمي.

(السائح، 2012م، 94). وتتمحور المشكلة في السؤال: ما هو أثر إدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية في القطاع الصحي؟ وتفرع منها الأسئلة التالية: ما هي العلاقة بين إدارة المعرفة والتوجه الإستراتيجي؟ وما هي العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية؟، وهل هناك إثر لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية.

#### أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من خلال أهمية أثر التوجه الإستراتيجي وإدارة المعرفة على المزايا التنافسية في القطاع الخاص لذلك أتت أهمية البحث من أهمية القطاع الذي تدرسه. كما أن هذه البحث تستمد أهميتها من قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع على مستوي السودان والنتائج التي تتوقع ان تخرج بها البحث.

#### أهداف البحث:

تهدف هذه البحث الي معرفة أثر التوجه الاستراتيجي وادارة المعرفة على المزايا التنافسية في المستشفيات أو المنظمات الصحية، والمعرفة النظرية لإدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية هي اضافة جديدة للمكتبة السودانية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في القطاع الخاصة. وتقديم التوصيات اللازمة لتعزيز أثر التوجه الاستراتيجي وإدارة المعرفة في تطوير وتعزيز الميزة التنافسية في القطاع الصحي.

#### الدراسات السابقة

دراسة: (Anjum Razzaque, 2013) هدفت البحث الي مناقشة عملية إدارة المعرفة في جودة اتخاذ القرار الطبي، تم استخدام دراسة الحالة والتجارب والنظريات ذات العلاقة بالعناية الطبية التقليدية والحديثة منها توصلت البحث الي ان نظرية راس المال الاجتماعي من المتوقع ان تسهل عملية القرار الطبي بالإضافة الي ان جودة مشاركة المعرفة تلعب دوراً سهلاً بين نظرية راس المال الاجتماعي وجودة صناعة القرار الطبي. اضافت هذه البحث قيمة الي المعرفة الفكرية بتعزيز إدراك جودة صناعة القرار الطبي لتحسين العناية الصحية كما ادخلت طريقة جديدة بتحسين العناية الصحية وذلك بتقليل الخطأ الطبي.

دراسة: العلول: (2011) هدفت البحث إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، وقد تكون مجتمع البحث من جميع الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في كل من جامعة (الأزهر الأقصى)، الإسلامية، القدس المفتوحة) حيث بلغ عدد أفراد المجتمع

(1309) موظفًا، وقد توصلت البحث إلى ان ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كانت بوزن نسبي (52%). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعز لمتغير الجنس لصالح الإناث.

**دراسة العجمي (2011م):** هدفت البحث الي معرفة إثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على اداء شركة البترول الكويتية بوجود القدرات التسويقية كمتغير وسيط. وتشير البحث الي ان هنالك ارتفاع في مستوى التوجه الاستراتيجي لشركة البترول الكويتية ونمو معدل المبيعات لمستوي اداء الشركة وهو ما يشير الي سيطرة الشركة على السوق وتحقيقها تميزا في الاداء قياسا بالمنافسين. اما من حيث المتوسطات الحسابية على مستوى الابعاد الرئيسية فان متوسط معدل نمو المبيعات اعلي من نظيره للتوجه الاستراتيجي، وان هناك إثر ايجابي على معدل نمو المبيعات كمقياس لأداء الشركة.

**دراسة: راتب صويص، محمد فلاق، واخرون (2011م):** هدفت البحث في تحديد مدى تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية، حيث توصلت هذه البحث الي ان مستوى تطبيق ادارة المعرفة لمجموعة الاتصالات الأردنية مرتفع نسبيا. وأن الأبعاد المكونة لعمليات إدارة المعرفة السائدة في المجموعة هي على التوالي حسب المتوسط الحسابي: بعد نقل المعرفة واستخدامها، بعد اكتساب المعرفة وتطويرها، بعد تنظيم المعرفة وتقييمها.

**دراسة سيمون وشاني (2010)** هدفت إلى التعرف على دور التوجه الإستراتيجي في الحد من الصعوبات التي تواجه مديري الفنادق من خلال مقابلة (22) مديرا، وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه الاستراتيجي يسهم في الحد من التهديدات التي تواجه قطاع الفنادق، ومن هذه الاحتمالات تبني إستراتيجية واضحة لتدريب وتطوير الموارد البشرية، لتحسين القدرة التنافسية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال المراجعة المتأنية من قبل الباحث للدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع البحث الحالية في تناول موضوع إدارة المعرفة وكيفية الاستفادة منها كمتغير وسيط حيث أشارت غالبية الدراسات السابقة. إلى أن تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في العديد من المجالات والمنظمات الصناعية -التجارية كان له نتائج إيجابية على أدائها، لذلك لابد من دراستها وتطبيقها في المجال الخدمي.

فرضيات الدراسة: تسعى الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي (التوجه الإبداعي، التوجه بالسوق، التوجه بالتعلم) والميزة التنافسية (الحصة السوقية، الصورة الذهنية، التنافسية).
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي (التوجه الإبداعي، التوجه بالسوق، التوجه بالتعلم) وإدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة).
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة) والميزة التنافسية (الحصة السوقية، الصورة الذهنية، التنافسية).
- 4- إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) تتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي (التوجه الإبداعي، التوجه بالسوق، التوجه بالتعلم) والميزة التنافسية (الحصة السوقية، الصورة الذهنية، التنافسية)

## 2- التوجه الاستراتيجي:

### 1-2 مفهوم التوجه الاستراتيجي:

ان عملية تحديد التوجه الاستراتيجي لمنظمة الاعمال بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الاساسية والاولي للقيادة العليا في تلك المنظمة، ذلك ان فعالية تحديد الاتجاه تعتمد عليه مختلف الانشطة في منظمة الاعمال من تحديد الاهداف للإدارات المختلفة واختيار الاستراتيجيات ووضع الخطط العملية وتخصيص الموارد. اذ ان كفاءة الاداء للإدارات والاقسام والمجموعات والافراد يعد انعكاسا منطقيا وطبيعيا لدقة وفاعلية تحديد الاتجاه الاستراتيجي لمنظمة الاعمال. ان التوجه الاستراتيجي بإطاره العام الذي تسترشد به المنظمة في توجيهها وفي تحديد صورتها للمستقبل وفي اتخاذ القرارات في مستوياتها الادارية واقسامها المختلفة، ما هو الا خطة لتحقيق التكامل بين اهداف المنظمة الرئيسية وسياساتها وتتابع اجراءاتها. ونجد ان للتوجه الاستراتيجي حاجته من المعلومات من داخل المنظمة وخارجها للسماح باتخاذ القرارات الرئيسية وتوجيه القرارات الأخرى. وتعد هذه المعلومات المصدر المهم لعملية التوجه الاستراتيجي (العجمي، 2012م، 79). ومن الاستراتيجيات: استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التميز (مزوغ، 2013م، 55)، وهي التميز على اساس الجودة، والتميز عن طريق مدة حياة المنتج والتميز عن طريق تغليف المنتج والتميز عن طريق صورة العلامة. وهناك استراتيجية التركيز، وهذه الاستراتيجية انما تكون محدودة من ناحية الحصة

السوقية المكتسبة حيث يمكنها ان تعطي للمؤسسة حصة معتبرة من قسم السوق المستهدف. ولكنها تظل منخفضة نسبيا مقارنة بالسوق ككل. كما يوجد هناك خطر دخول منافس جديد للقطاع السوقي المستهدف، مما يؤثر مباشرة على الحصة السوقية للمؤسسة.

## 2-2 ابعاد التوجه الاستراتيجي:

1. التوجه الإبداعي: الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي الى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في انجاز اهداف المنظمات، وأكثر خدمة للمجتمع (جندب، 2013م، 19).

2. التوجه بالسوق: الثقافة التنظيمية الأكثر كفاءة وفعالية والتي تخلق السلوكيات الضرورية لخلق قيمة عليا للعميل واستمرار أفضل أداء في العمل وتحقيق رسالة المنظمة (نعمة، جاسم، 2017م، 254)

3. التوجه بالتعلم: عملية اكتساب المعلومات ومعالجتها من قبل أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تفاعلهم مع البيئة بهدف زيادة قدراتهم على فهم الواقع ومعرفة نتائج تصرفاتهم (إبراهيم، فرج الله، 2017م، 5)

## 3- الميزة التنافسية:

### 3-1 مفهوم الميزة التنافسية:

إن مفهوم التنافسية يتداخل مع عدة مفاهيم اخرى، من بينها النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول، وهذا ما يصعب من تحديد تعريف دقيق ومضبوط للتنافسية، ففي بداية السبعينات من القرن الماضي كانت ترتبط بالتجارة الخارجية ثم ارتبطت بالسياسة الصناعية، خلال فترة الثمانينات وفي التسعينات ارتبطت بالسياسة التكنولوجية للدول، وفي بداية الالفية الثالثة اصبحت تنافسية الدول تعنى مدى قدرتها على رفع مستويات معيشة مواطنيها. وبداية من النصف الثاني للعقد الاول من الالفية الثالثة ظهر في الافق ما يسمى بالتنافسية المسؤولة. التي تدعو للاهتمام بالجوانب البيئية (رضوان، 2011م، 17). ويقصد بالتنافسية الجهود والاجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الادارية والتسويقية والانتاجية والابتكارية والتطويرية، التي تمارسها المنظمات من اجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الاسواق التي تهمتها. وتعنى ايضا الصراع والتضارب والرغبة في التميز على الاخرين، كذلك تعنى المنافسة كل الجهود والاجراءات التي تلجا اليها المنظمات لتعويق دخول منتجين جدد في نفس الصناعة، والعمل

على منع منافسين جدد من دخول الساحة التي يرغبون في الانفراد بها(السلمي، 101، 2001). وعرفت الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمنظمات المماثلة والعاملة في نفس النشاط (مصطفى، 1996، ص3). وأشار ( Liu, ( 2003, p: 15) إلى إن الميزة التنافسية تعني الحصول على مركز تنافسي مُتقدم في السوق. ويوضح (محسن والنجار، 2004، ص52) بأن الميزة التنافسية تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون؛ كما أن التنافسية تعني عرض الشركة لمنتجاتها بطريقة كفؤة ومستدامة، ويمكن المحافظة عليها باستمرار. وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين. وبين كل من (Macmillan & Mahan, 2001, p: 81) أن الميزة التنافسية هي خاصية أو مجموعة خصائص أو عنصر تفوق للمنظمة، تنفرد به، وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة طويلة نسبياً، نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن. وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى توظيف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك التي تم استخدامها من قبل المنافسين. وهي تأتي من خلال تقديم وتطوير خدمات جديدة من خلال قدرات التعلم ورقابة السوق. ويؤكد (Stevenson, 2007, p: 4) بأن الميزة التنافسية تهدف عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبائن من اجل اقنائهم بالمنتج. والميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين. فالميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم (السلمي، 2001، ص104).

## 2-3 ابعاد الميزة التنافسية:

1. الحصة السوقية: كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في جني الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة (ادريس، الغالي، 2009، م181)
2. الصورة الذهنية: مجموعة من الانطباعات والمشاعر او الاعتقادات تتعلق بشركة او صورة المنظمة (الجبوري، 2010، م162)

3. التنافسية: أنها "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل". (طارق، 2002م، ص5)

#### 4- إدارة المعرفة

##### 1-4 مفهوم إدارة المعرفة:

إن المعرفة هي من الحقول الجديدة القديمة التي تمتد إلى آلاف السنين عبر التاريخ الغابر، وقد حظيت باهتمام كبير من فلاسفة الشرق والغرب، وفي حقل المعرفة لا يجرى التركيز على المعرفة فقط بل يجرى التركيز بصورة متزامنة على أسباب المعرفة (ياسين واخرون، 2004م، ص26). وإن ادارة المعرفة هي عملية تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من اي مكان في الاعمال، سواء اكان في الوثائق او قواعد البيانات او في عقول العاملين لإضافة القيمة للمنظمة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة (التميمي، 2013م، ص27).

##### 2-4 ابعاد إدارة المعرفة: (الروسان، 2010م، ص711).

1. **اكتساب المعرفة:** وهي خلق المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المنظمة، وهي قدرة المنظمة على تطوير أفكار وحلول مبتكرة بإعادة ترتيب المعرفة الصريحة والضمنية ومزجها من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعان جديدة
2. **خزن المعرفة:** وتمثل عملية خزن المعرفة جسراً بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، وهناك طرق مختلفة منها: قواعد البيانات وغيرها، وعند اختيار طريقة التخزين والعرض يجب مراعات خصوصية العمل بالمنظمة وحاجة الأفراد ومتطلباتهم.
3. **نشر المعرفة:** تعني عملية نقل المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وبشكل مناسب، ويتم نقل المعرفة وفق مستويات مختلفة، النقل بين الأفراد، من الأفراد إلى الجماعات، أو بين الجماعات إلى المنظمة ككل.
4. **تطبيق المعرفة:** وتعني الاستفادة الفعلية من المعرفة بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وهي استعمال المعرفة وتطبيقها على الواقع الفعلي والاستفادة منها في حل المشكلات واقتناص الفرص واتخاذ القرارات لتنعكس بسلع وخدمات وعمليات.

#### 5- الدراسة الميدانية



## 1-5 مجتمع وعينة البحث

يقصد بمجتمع البحث المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع البحث الأصلي من جميع الأفراد المنتمين إلى وزارة الصحة (المستشفيات الخاصة بولاية الخرطوم) عدد المستشفيات 55. أما عينة البحث فقد تم بطريقة قصدية من مجتمع البحث. حيث قام الباحث بتوزيع عدد (220) استبانة على المستهدفين من الكوادر الطبية، عدد (5) مستشفيات إجمالي الكوادر (300) وقد تم استرداد (208) مفردة منها (162) صالحة للدراسة أي بنسبة (73.6%)، وتم استبعاد (46) غير صالحة للدراسة من المستهدفين.

## 2-15 اختبار الصدق والثبات:

تم استخدام معامل ألفا من أجل اختبار ثبات الإجابات على فقرات الاستبانة حيث يقيس هذا المعامل مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة ومقدرته على إعطاء نتائج متوافقة لردود المبحوثين تجاه فقرات الاستبانة، وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0 - 100)، وتكون مقبولة إحصائياً إذا زادت عن (60%)، فعندها يكون ثبات الأداة جيداً ويمكننا تعميم النتائج.

يبين الجدول رقم (1) نتائج اختبار ألفا لجميع أبعاد البحث كل على حدة ولجميع الفقرات معاً حيث كانت قيمة ألفا لجميع الفقرات تتراوح بين (65.4% - 76.5%) وتعتبر هذه النسبة مقبولة جداً وبالتالي يمكن الاعتماد على مصداقية أداة القياس وتعميم نتائج البحث، وأن قيمة معامل ألفا للإجابات على فقرات الاستبانة لكل جزء على حدي. والخاص بكل فرضية من فرضيات البحث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (60%). ويعني هذا توفر درجة كبيرة من المصداقية في الاجابات، وبالتالي تعميم النتائج على مجتمع البحث. ما عدا الابعاد (التوجه بالسوق، الصورة الذهنية والمنافسة) والتي سيتم استبعادها من التحليل.

جدول رقم (1): يوضح نتيجة اختبار المصداقية لمحاور البحث.

م	المحاور	العبارات	قيمة ألفا
1	التوجه بالسوق	5	34.4%

2	التوجه الإبداعي	6	74.2%
3	التوجه بالتعلم	6	72.3%
التوجه الاستراتيجي		17	72.2%
4	الحصة السوقية	4	66.2%
5	الصورة الذهنية	4	48.4%
6	المنافسة	4	38.3%
الميزة التنافسية		12	65.4%
7	اكتساب المعرفة	5	76.8%
8	خزن المعرفة	4	65.4%
9	المشاركة المعرفية	5	70.7%
10	تطبيق المعرفة	3	80.3%
إدارة المعرفة		17	76.5%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

### 3-5 أداة البحث:

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع البحث. ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة البحث.

### 4-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف البحث وللتحقق من فرضياته، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية وهي: التوزيع التكراري للإجابات. والنسب المئوية. وحساب معامل ألفا كرونباخ " $\alpha$ " (Alpha Cronbach) لقياس ثبات أداة البحث. والمتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات متغيرات البحث الأساسية. وتم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من

عبارات متغيرات البحث. وكذلك تم استخدام اختبار الانحدار الخطي Linear لدراسة نوعية العلاقة بين الفرضيات.

## 5-5 اختبار فرضيات البحث:

### تحليل الانحدار (Linear Regression)

استخدمت البحث تحليل الانحدار بهدف اختبار فروض البحث، إذ يعتبر تحليل الارتباط خطوة مبدئية لمعرفة نوع العلاقة وقوتها بين المتغيرات، أما تحليل الانحدار الخطي البسيط فيعتبر مقياس لنوعية العلاقة بين متغيرين يسمى أحد المتغيرات متغير تابع (Dependent Variable) والآخر متغير مستقل (Independent Variable) وهو المتسبب في تغير المتغير التابع (الفرا، وليد، 1430هـ، 20). والذي يهدف إلى التعرف على تأثير أبعاد المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة وتأثير المتغير الوسيط في العلاقات. الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الي أنه توجد علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية (الحصة السوقية) حيث كانت قيم مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه البحث. وقد اشار اختبار F الي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (38.538) بمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه البحث (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.149) مما يشير إلى أن 15% تقريبا من التغيرات في الميزة التنافسية (الحصة السوقية) تفسرها التوجه الاستراتيجي أي كلما زاد التوجه الاستراتيجي زادت الحصة السوقية وتبقى 85% تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع البحث بالإضافة إلى الاخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية . أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين التوجه الاستراتيجي فقد اشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (2) ومن خلال التحليل تم التوصل إلى أنه توجد هنالك علاقة معنوية بين التوجه بالتعلم والحصة السوقية حيث بلغت قيمة بيتا (0.192) و مستوى المعنوية (0.015) وتوجد علاقة معنوية بين التوجه الابداعي والحصة السوقية حيث بلغت قيمة بيتا (0.327) ومستوي الدلالة (0.000)، وهذه النتيجة تجعل العلاقة مدعومة كليا كون جميع محاور التوجه

الاستراتيجي بلغت مستوي الدلالة المعتمد كما موضح في الجدول رقم (2) التالي الذي يوضح الانحدار لمكونات التوجه الاستراتيجي .

جدول رقم (2): نتائج تحليل العلاقة بين العوامل المؤثرة على التوجه الاستراتيجي والحصة السوقية

المتغيرات المستقلة	الحصة السوقية	Sig	النتيجة
التوجه الابداعي	327.	000.	دعمت
التوجه بالتعلم	192.	015.	دعمت
<b>R 2</b>		<b>0.169</b>	
<b>Adjusted R 2</b>		<b>0.186</b>	
<b>R 2Δ</b>		<b>0.169</b>	
<b>F change</b>		<b>2.024</b>	

مستوى المعنوية:  $p < 0.10$ ,  $p < 0.05$ ,  $p < 0.001$

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2020م.

الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي وإدارة المعرفة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر التوجه الاستراتيجي على إدارة المعرفة، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الي أنه توجد علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي وإدارة المعرفة حيث كانت قيم مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه البحث. وقد اشار اختبار F الي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (14.339) بمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه البحث (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.082) مما يشير إلى أن 0.8% تقريبا من التغيرات في إدارة المعرفة تفسرها التوجه الاستراتيجي أي كلما زاد التوجه الاستراتيجي زادت إدارة المعرفة وتبقى 99.2% تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع البحث بالإضافة إلى الاخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية . أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين التوجه الاستراتيجي وإدارة المعرفة فقد اشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (3) ومن خلال التحليل تم التوصل إلى الاتي:

1/ العلاقة بين التوجه الاستراتيجي واكتساب المعرفة: - توجد هنالك علاقة معنوية بين التوجه الابداعي واكتساب المعرفة حيث بلغت قيمة بيتا (0.402) ومستوى المعنوية (0.000). ولا توجد علاقة معنوية بين التوجه بالتعلم واكتساب المعرفة حيث بلغت قيمة بيتا (0.007) ومستوى الدلالة (0.927).

الجدول رقم (3): نتائج تحليل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي واكتساب المعرفة.

المتغيرات المستقلة	اكتساب المعرفة	Sig	النتيجة
التوجه الابداعي	402.	000.	دعمت
التوجه بالتعلم	007.	927.	لم تدعم
<b>R 2</b>		0.164	
<b>Adjusted R 2</b>		0.154	
<b>R 2Δ</b>		0.164	
المتغيرات المستقلة		اكتساب المعرفة	

مستوى المعنوية:  $p < 0.10$ ,  $**p < 0.05$ ,  $***p < 0$

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2020م.

2/ العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وخبز المعرفة: - لا توجد علاقة معنوية بين التوجه الابداعي وخبز المعرفة حيث بلغت قيمة بيتا (0.142) ومستوى المعنوية (0.103). ولا توجد علاقة معنوية بين التوجه بالتعلم وخبز المعرفة حيث بلغت قيمة بيتا (-0.120) ومستوى الدلالة (0.168).

جدول رقم (4): نتائج تحليل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وخبز المعرفة.

المتغيرات المستقلة	خبز المعرفة	Sig	النتيجة
التوجه الابداعي	142.	000.	لم تدعم
التوجه بالتعلم	-120.	927.	لم تدعم
<b>R 2</b>		0.020	
<b>Adjusted R 2</b>		0.008	
<b>R 2Δ</b>		0.020	
<b>F change</b>		1.645	

مستوى المعنوية:  $p < 0.10$ ,  $**p < 0.05$ ,  $***p < 0$

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2020م.

3/ العلاقة بين التوجه الاستراتيجي المشاركة المعرفية: - توجد علاقة معنوية بين التوجه الابداعي والمشاركة المعرفية حيث بلغت قيمة بيتا (0.249) ومستوى المعنوية (0.004). ولا توجد علاقة معنوية بين التوجه بالتعلم والمشاركة المعرفية حيث بلغت قيمة بيتا (-0.004) ومستوى الدلالة (0.962).  
جدول رقم (5): نتائج تحليل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والمشاركة المعرفية.

المتغيرات المستقلة	المشاركة المعرفية	Sig	النتيجة
التوجه الابداعي	249.	004.	دعمت
التوجه بالتعلم	-004.	962.	لم تدعم
<b>R 2</b>		0.061	
<b>Adjusted R 2</b>		0.050	
<b>R 2Δ</b>		0.061	
<b>F change</b>		5.198	

مستوى المعنوية: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2020م.

4/ العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وتطبيق المعرفة: - لا توجد علاقة معنوية بين التوجه الابداعي وتطبيق المعرفة حيث بلغت قيمة بيتا (-0.061) ومستوى المعنوية (0.475). وتوجد علاقة معنوية بين التوجه بالتعلم وتطبيق المعرفة حيث بلغت قيمة بيتا (0.212) ومستوى الدلالة (0.014).  
جدول رقم (6): نتائج تحليل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وتطبيق المعرفة.

المتغيرات المستقلة	تطبيق المعرفة	Sig	النتيجة
التوجه الابداعي	-061.	475.	لم تدعم
التوجه بالتعلم	212.	014.	دعمت

0.038	<i>R</i> 2
0.026	<i>Adjusted R</i> 2
0.038	<i>R</i> 2Δ
3.133	<i>F</i> change

مستوى المعنوية:  $p < 0.10$ ,  $**p < 0.05$ ,  $***p < 0$

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2020م.

الفرضية الرئيسية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية (الحصة السوقية): -

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر إدارة المعرفة والميزة التنافسية (الحصة السوقية)، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الي أنه توجد علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية (الحصة السوقية) حيث كانت قيم مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه البحث. وقد اشار اختبار *F* الي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة *F* المحسوبة (5.494) بمستوى دلالة ( $0.020 \text{Sig} = 0$ ) وهى أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه البحث (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.033) مما يشير إلى أن 0.3% تقريبا من التغيرات في الحصة السوقية تفسرها عوامل ادارة المعرفة أي كلما زاد إدارة المعرفة زادت الحصة السوقية وتبقى 99.7% تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع البحث بالإضافة إلى الاخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية . أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين إدارة المعرفة والحصة السوقية فقد اشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (7) ومن خلال التحليل تم التوصل إلى الآتي:

- توجد علاقة معنوية بين اكتساب المعرفة والحصة السوقية حيث بلغت قيمة بيتا (0.335) ومستوى المعنوية (0.000). ولا توجد علاقة معنوية بين خزن المعرفة والحصة السوقية حيث بلغت قيمة بيتا (-0.102) ومستوي الدلالة (0.217). وكذلك لا توجد علاقة معنوية بين المشاركة المعرفية والحصة السوقية حيث بلغت قيمة بيتا (0.126) ومستوي الدلالة (0.137). وايضا لا توجد علاقة معنوية بين تطبيق المعرفة والحصة السوقية حيث بلغت قيمة بيتا (0.003) ومستوي الدلالة (0.969).

الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية

(دراسة حالة المؤسسات الصحية – بولاية الخرطوم)

جدول رقم (7): نتائج تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة والحصة السوقية.

المتغيرات المستقلة	الحصة السوقية	Sig	النتيجة
اكتساب المعرفة	335.	000.	دعمت
خزن المعرفة	-102.	217.	لم تدعم
المشاركة المعرفية	126.	137.	لم تدعم
تطبيق المعرفة	003.	969.	لم تدعم
<b>R 2</b>		<b>0.132</b>	
<b>Adjusted R 2</b>		<b>0.110</b>	
<b>R 2Δ</b>		<b>0.132</b>	
<b>F change</b>		<b>5.976</b>	

مستوى المعنوية: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2020م.

الفرضية الرئيسية الرابعة: إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية (الحصة السوقية): -

جدول رقم (8): يبين أثر توسط ابعاد ادارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والحصة السوقية

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	الميزة التنافسية	.365	.065	.407	5.636	.000
	التوجه الاستراتيجي	.273	.066	.304	4.160	.000
	ادارة المعرفة	.262	.063	.302	4.126	.000

a. Dependent Variable: التوجه الاستراتيجي

المصدر: إعداد الباحث من البحث التطبيقية، 2020م.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار، والذي من خلاله تم التوصل الي أن ادارة المعرفة تتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والحصة السوقية حيث كانت قيم مستوى الدلالة أقل من



مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه البحث. وقد اشار اختبار F الي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (5.494) بمستوى دلالة (0.020Sig =) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه البحث (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.033) مما يشير إلى أن 0.3% تقريبا من التغيرات في الحصة السوقية تفسرها عوامل ادارة المعرفة أي كلما زاد إدارة المعرفة زادت الحصة السوقية وتبقى 99.7% تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع البحث بالإضافة إلى الاخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية

#### الخاتمة:

##### أولاً: الاستنتاجات

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التوجه الاستراتيجي (التوجه الإبداعي، التوجه بالتعلم) والحصة السوقية. ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التوجه الاستراتيجي (التوجه الإبداعي، التوجه بالتعلم) وإدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، خزن المعرفة)، وتوجد علاقة موجبة بين التوجه الابداعي والمشاركة المعرفية. ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه بالتعلم والمشاركة المعرفية. ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الابداعي وتطبيق المعرفة. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه بالتعلم وتطبيق المعرفة.

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تطبيق) والحصة السوقية، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (خزن المعرفة، المشاركة المعرفية) والحصة السوقية.

إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة، المشاركة المعرفية) تتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي (التوجه الإبداعي، التوجه بالتعلم) والحصة السوقية

##### ثانياً: التوصيات:

1- قيام الشركات المبحوثة بالبحث عن فرص جديدة من خلال مشروعات جديدة رائدة في مجال الاتصالات واجراء التحديث في تقديم الخدمات لضمان النمو والاستقرار والبقاء في سوق المنافسة خاصة في ظروف الاقتصاد الحر للبلد واشتداد المنافسة فيما بينها والشركات الاجنبية من جهة أخرى.

- 2- اعطاء الشركات المبحوثة الاهمية الاكبر لاستراتيجيتي التركيز والقيادة في التكلفة من خلال الاهتمام بتقديم خدمات غير مباشرة (الانترنت السريع.... الخ) كمصدر للميزة التنافسية السعريّة عن تكاليف الخدمات المباشرة كون التخفيض في هاتين الكلفتين قد يؤثر في مستوي ونوعية الخدمات مما يؤدي الي اضعاف او تحطيم الميزة التنافسية.
- 3- قيام شركات الاتصالات المبحوثة بالتوجه نحو تنويع الخدمات فضلا عن الخدمات الموجودة اصلا وذلك بهدف الاستفادة من مزايا السعر من خلال هذا التنوع.

## 5. قائمة المراجع:

1. إرادة زيدان الجبوري، مفهوم الصورة الذهنية في العلاقات العامة، مجلة الباحث الإعلامي، العدد 9-10، حزيران-أيلول، 2010م.
2. إسماعيل حجازي، معالم سعاد، محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة، الطبعة الاولى 2013م، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012م.
3. راتب صويص، محمد فلاق، وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المجلة الاردنية في ادارة الاعمال العدد 4 2011م.
4. سالم حسين العجمي، أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على اداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012م.
5. صديق بلل إبراهيم، احمد فرج الله، التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم وأثرها على المرونة الإنتاجية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد 17، العدد 2، غزة، فلسطين، 2017م.
6. صلاح علي محمد التميمي (2013)، إدارة المعرفة وأثرها على التعلم التنظيمي، كلية التجارة بالإسماعيلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية، المجلد 4، العدد الأول، الاسماعيلية.
7. طاهر الغالي ووائل صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الاردن، 2009، ص309
8. عبد الوهاب احمد علي جندب، أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، 2013م

9. العلول (2011م)، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
10. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، 2001م.
11. محسن عبد الكريم والنجار. صباح مجيد (2004)، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
12. محمود علي الروسان (2010)، دور إدارة المعرفة في الابتكار التسويقي، مجلة المحاسبة والإدارة، المجلد 1، العدد 76، عمان.
13. مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات porter التنافسية، جامعة سعد دحلب، البليدة، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، يونيو 2013م.
14. مصطفى احمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من اليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، (الاسكندرية، الدار الجامعية , 2011).
15. مصطفى. أحمد سيد (1996)، إعادة البناء كمدخل تنافسي، اختيار الإدارة، نشرة فصلية عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد (16)، أيلول.
16. مفتاح علي السائح، المحاسبة الدولية، ط1، 1432هـ-2012م المملكة الأردنية الهاشمية، المكتبة الوطنية.
17. نغم حسين نعمة، طارق علي جاسم، التوجه بالسوق واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها في أداء المشاريع الصغيرة، دراسة تطبيقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 53، العراق، بغداد، 2017م.
18. نوير طارق، "دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر"، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002م.
19. ياسين سعد الرفاعي وآخرون، دور ادارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان، دراسة ميدانية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة، الاردن، عمان، ابريل 2004م.

20. Anjum, Razzaque, Physician Virtual Community and Medical decision-making mediating role of knowledge sharing, School of management, New York, Institute of Technology, Vancouver, Canada. Tillal Eldabi (2013)

21. Liu. Tsai-Lung. (2003). "Organization Learning and Social Network Market Orientation: The Role of Resource-Based View Strategy in Gaining Dynamic, Capabilities Advantage" available at. www. hicbusiness.org.,

22. Macmillan. H. & Mahan. T. (2001). Strategic Management, Oxford University Published, USA.

23. Simon Darcy, Shane Pegg (2010) Toward Strategic Intent: Perceptions of disability service provision amongst hotel accommodation managers, International Journal of Hospitality Management Vol. (12), No (3), pp: 1-9.

24. Stevenson. William, J. (2007). "Production: Operations Management". 8<sup>th</sup> Ed, Von Hoffmann Press