

أطروحة بعنوان

استخدام ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي بالقطاع الحكومي السعودي في

ضوء رؤية المملكة 2030

**The Use of Business Intelligence as a Mediating Variable in the Relationship
between Knowledge Management and Organizational Performance in the
Saudi Public Sector, in Light of Saudi Vision 2030**

إعداد الباحث/ عبدالعزيز محمد عبدالعزيز آل محسن

ABDULAZIZ MOHAMMED ALMUHSIN

الرقم الأكاديمي: 243002171

الكلية: كلية الإدارة

1447هـ/2025م

مقدمة الدراسة

يشهد العالم المعاصر بيئة أعمال وحكومة تتسم بالديناميكية العالية والتعقيد المتزايد، مما يفرض ضغوطاً مستمرة على المؤسسات، وخاصة القطاعات الحكومية، لتبني مفاهيم الحوكمة والكفاءة وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء. في هذا السياق، لم يعد الاعتماد على الموارد المادية كافياً للمؤسسات الساعية للتميز، بل تحول التركيز إلى الأصول غير المادية، وفي مقدمتها إدارة المعرفة (Knowledge Management – KM) (Almarzooqi, 2022). تمثل إدارة المعرفة عنصراً حيوياً يمكن المؤسسات من إنشاء، تخزين، مشاركة، وتطبيق المعرفة بفاعلية لتعزيز القدرة التنافسية والابتكار (Johnson, 2023 & Smith).

إدارة المعرفة والأداء المؤسسي (العلاقة المباشرة)

تؤكد الأدبيات الأكاديمية على الدور المحوري لإدارة المعرفة كقوة دافعة لتحسين الأداء المؤسسي (Organizational Performance – OP). فالمؤسسات التي تطبق ممارسات إدارة المعرفة بنجاح – مثل تدفق المعرفة بين الأقسام، والاستفادة من الخبرات المكتسبة – غالباً ما تسجل تحسناً ملحوظاً في مقاييس الأداء المختلفة، سواء كانت مالية أو تشغيلية أو متعلقة بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين (Alsubaie, 2021). مع ذلك، يظل التحدي قائماً حول كيفية تحويل هذا الزخم المعرفي الهائل إلى قرارات وإجراءات ملموسة تُحدث الفارق المطلوب في الأداء الفعلي. دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط

يظهر مفهوم ذكاء الأعمال (Business Intelligence – BI) كحل تكنولوجي واستراتيجي لسد الفجوة بين المعرفة المجردة والإجراءات الفعالة. يُعرّف ذكاء الأعمال بأنه مجموعة من العمليات والتقنيات والأدوات التي تسمح بتحويل البيانات الأولية والمعلومات المتاحة – الناتجة جزئياً عن ممارسات إدارة المعرفة – إلى رؤى قابلة للتنفيذ تدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي والتكتيكي (Chen et al., 2020). وفي هذا السياق، يُنظر إلى ذكاء الأعمال على أنه متغير وسيط حيوي؛ حيث يمتلك القدرة على تفعيل المعرفة المدارة وتحويلها إلى مؤشرات أداء، ولوحات معلومات، وتوصيات تنبؤية، مما يعزز بشكل غير مباشر الأثر الإيجابي لإدارة المعرفة على الأداء المؤسسي.

مشكلة الدراسة

1.2 مشكلة الدراسة (Problem Statement)

تعد جودة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي ركيزة أساسية لتحقيق التحول الوطني الشامل المنصوص عليه في رؤية المملكة 2030 (Saudi Vision 2030, 2016). ولهذا، أولت القيادة اهتماماً كبيراً بتطبيق ممارسات إدارة المعرفة (KM) لتعزيز الابتكار والكفاءة. ورغم الاعتراف الواسع بالارتباط الإيجابي بين إدارة المعرفة والأداء، تشير الأدبيات إلى أن العلاقة ليست دائماً مباشرة أو قوية بشكل كافٍ، خاصة في البيئات البيروقراطية المعقدة كالقطاعات الحكومية (Alqahtani, 2022).

بناءً على ما تقدم، يمكن صياغة مشكلة الدراسة الرئيسية على النحو التالي:
ما هو الدور الوسيط لذكاء الأعمال في تعزيز العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030؟

1.3 أسئلة الدراسة (Research Questions)

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة البحثية التي تغطي الأبعاد المختلفة للمتغيرات قيد الدراسة وعلاقاتها المباشرة وغير المباشرة:

1. ما هو مستوى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة في القطاع الحكومي السعودي؟
2. ما هو مستوى تطبيق واستخدام أدوات ونظم ذكاء الأعمال في القطاع الحكومي السعودي؟
3. ما هو مستوى الأداء المؤسسي المتحقق في القطاع الحكومي السعودي؟

1.5 أهمية الدراسة (Study Significance)

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من مستويين متكاملين: الأهمية النظرية التي تثري المعرفة الأكاديمية، والأهمية التطبيقية التي تخدم صانعي القرار في القطاع الحكومي السعودي.

1.5.1 الأهمية النظرية (Theoretical Significance)

1. إثراء أدبيات الوساطة: تساهم الدراسة في سد فجوة بحثية واضحة من خلال اختبار الدور الوسيط لمتغير تكنولوجي (ذكاء الأعمال) في العلاقة بين متغيرين استراتيجيين (إدارة المعرفة والأداء)، مما يضيف عمقاً لفهم النظري لآليات التميز المؤسسي.
2. دمج النظريات: تعزز الدراسة من دمج وتطبيق ثلاث نظريات مؤسسية (المنظور المرتكز على الموارد، نظرية معالجة المعلومات، ونظرية القدرات الديناميكية) في إطار بحثي واحد، مما يوفر إطاراً تحليلياً أكثر شمولية لفهم التحول الحكومي (Grant, 1996; Teece et al., 1997).
3. توثيق السياق العربي: تقديم نتائج موثوقة وعلمية من بيئة القطاع العام السعودي، الذي يتميز بخصائص ثقافية وإدارية فريدة، مما يثري الأدبيات الأكاديمية باللغة العربية حول الروابط بين التكنولوجيا والمعرفة والأداء في سياق تنموي متسارع.
4. تقديم توصيات لمتخذي القرارات والجهات ذات الصلة للاستفادة من ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة.

1.5.2 الأهمية التطبيقية (Practical Significance)

1. دعم رؤية 2030: تساهم نتائج الدراسة في توجيه الجهود والموارد الحكومية نحو الاستثمار الأمثل في الأدوات التكنولوجية التي تدعم مخرجات إدارة المعرفة، وهو ما يخدم أهداف الرؤية في بناء قطاع حكومي فعال وموجه بالبيانات (Saudi Vision 2030, 2016).
2. توجيه السياسات الإدارية: تساعد الدراسة صانعي القرار والمديرين في القطاع الحكومي على فهم كيفية تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة بشكل يتكامل مع منصات ذكاء الأعمال، بدلاً من التعامل مع كل منهما ككيان منعزل.
3. تحسين كفاءة القرارات: توفر الدراسة نموذجاً عملياً يوضح كيف يمكن استخدام ذكاء الأعمال لتحويل المعرفة الضمنية والصريحة إلى مؤشرات أداء دقيقة، مما يحسن من جودة وسرعة القرارات الحكومية.
4. تحديد أولويات الاستثمار: تقدم الدراسة توصيات عملية محددة حول أنواع ممارسات إدارة المعرفة التي يجب تعزيزها، وأنواع أدوات ذكاء الأعمال التي ينبغي الاستثمار فيها، لضمان تحقيق أعلى عائد على الاستثمار (ROI) في البنية التحتية المعرفية والتحليلية.

1.6 أهداف الدراسة (Study Objectives)

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى اختبار وتوضيح الدور الوسيط الذي يلعبه ذكاء الأعمال في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي. وتمت صياغة الأهداف الآتية مع مراعاة خصائص SMART (محدد، قابل للقياس، يمكن تحقيقه، واقعي، ومحدد بوقت ضمن إطار زمني للأطروحة):

1. معرفة مستوى تطبيق إدارة المعرفة: تحديد وتقييم المستوى الحالي لممارسات إدارة المعرفة (إنشاء، تخزين، مشاركة، تطبيق) في الجهات الحكومية السعودية المستهدفة.
2. التعرف على مستوى استخدام ذكاء الأعمال: قياس مدى استخدام وتكامل أدوات ونظم ذكاء الأعمال لدعم اتخاذ القرار في تلك الجهات.
3. معرفة الأداء المؤسسي: معرفة مستوى الأداء المؤسسي المتحقق في ضوء مؤشرات رؤية 2030 (مثل كفاءة التشغيل، جودة الخدمة، والرضا العام).
4. التعرف على التأثير المباشر: اختبار وتقدير قوة واتجاه العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.
5. معرفة التأثير الوسيط: اختبار وتفسير الدور الوسيط لذكاء الأعمال في نقل تأثير إدارة المعرفة إلى الأداء المؤسسي، وتحديد مسارات التأثير الأكثر فاعلية.

1.7 فرضيات الدراسة (Study Hypotheses)

تستند الفرضيات إلى الأبعاد التالية: إدارة المعرفة (اكتساب، مشاركة، تطبيق)، وذكاء الأعمال كمتغير وسيط كلي، والأداء المؤسسي كمتغير تابع كلي.

أولاً: الفرضية الرئيسية الكلية (الوساطة الكلية)

1. H1: يوجد دور وسيط ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي.

ثانياً: الفرضيات الفرعية المباشرة (اختبار المسارات)

2. H1.1: يوجد تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على الأداء المؤسسي.
3. H1.2: يوجد تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة على الأداء المؤسسي.
4. H1.3: يوجد تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الأداء المؤسسي.
5. H1.4: يوجد تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على تطبيق ذكاء الأعمال.
6. H1.5: يوجد تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة على تطبيق ذكاء الأعمال.
7. H1.6: يوجد تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على ذكاء الأعمال.
8. H1.7: يوجد تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق ذكاء الأعمال على الأداء المؤسسي.

ثالثاً: الفرضيات الوسيطة التفصيلية (الوساطة على مستوى الأبعاد)

9. H2.1: يمثل ذكاء الأعمال دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين اكتساب المعرفة والأداء المؤسسي.
10. H2.2: يمثل ذكاء الأعمال دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين مشاركة المعرفة والأداء المؤسسي.
11. H2.3: يمثل ذكاء الأعمال دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين تطبيق المعرفة والأداء المؤسسي.

1.8 نموذج الدراسة الإطاري (Conceptual Framework)

يمثل نموذج الدراسة المقترح (الشكل 1) الإطار المفاهيمي الذي يوضح العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة، حيث يتم اختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بشكل مباشر وغير مباشر عبر المتغير الوسيط.

الشكل 1: نموذج الدراسة الإطاري المقترح

المتغير المستقل	→ المتغير الوسيط	→ المتغير التابع
إدارة المعرفة	ذكاء الأعمال	الأداء المؤسسي
(Independent Variable)	(Mediating Variable)	(Dependent Variable)
يتمثل في ممارسات إنشاء ومشاركة وتطبيق المعرفة.	يتمثل في استخدام أدوات تحليل البيانات لترجمة المعرفة إلى رؤى عمل.	يتمثل في مؤشرات الكفاءة والفاعلية في القطاع الحكومي.

مسارات العلاقات في النموذج:

1. المسار المباشر (Direct Path): اختبار العلاقة من إدارة المعرفة إلى الأداء المؤسسي (فرضية H1a).

2. المسار غير المباشر (Indirect Path):

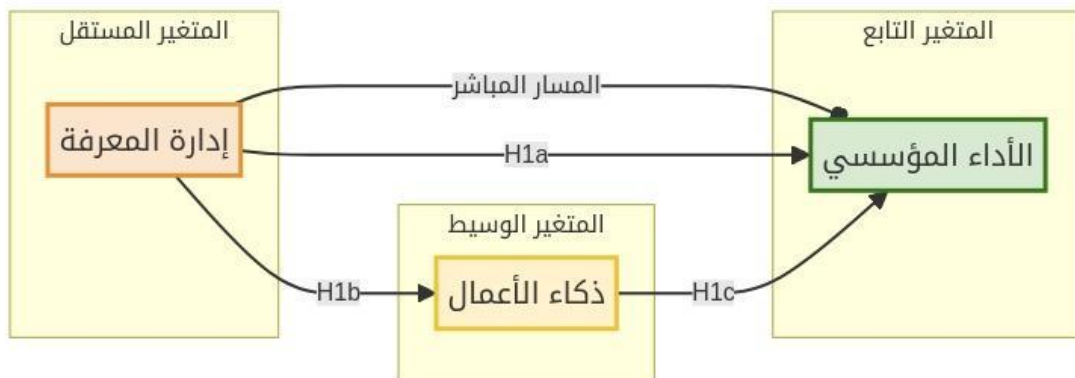
○ العلاقة من إدارة المعرفة إلى ذكاء الأعمال (فرضية H1b).

○ العلاقة من ذكاء الأعمال إلى الأداء المؤسسي (فرضية H1c).

○ اختبار الدلالة الإحصائية للمسار الكامل: إدارة المعرفة $\rightarrow$ ذكاء الأعمال $\rightarrow$ الأداء المؤسسي (فرضية H1d).

$\rightarrow$ الأداء المؤسسي (فرضية H1d).

يُظهر هذا النموذج كيف يعمل ذكاء الأعمال كقناة لتحويل الأصول المعرفية إلى نتائج أداء ملموسة وموجهة بالبيانات في بيئة القطاع الحكومي.



1.9 مصطلحات الدراسة (Study Terms)

المصطلح (Term)	التعريف المفاهيمي (Conceptual Definition)	التعريف الإجرائي (Operational Definition)
إدارة المعرفة	عملية منهجية ومُنظمة تهدف إلى خلق، وتخزين، ومشاركة، وتطبيق المعرفة والخبرات داخل المنظمة لتعزيز الابتكار والقدرة التنافسية (Prusak, 1998 & Davenport).	الدرجة الكلية التي تحصل عليها الجهات الحكومية المستهدفة من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة التي تقيس ممارساتهم في إنشاء المعرفة (Knowledge Creation)، تخزين المعرفة (Knowledge Storage)، مشاركة المعرفة (Knowledge Sharing)، و تطبيق المعرفة (Knowledge Application).
ذكاء الأعمال	مجموعة من التكنولوجيات والعمليات والتطبيقات والبنى التحتية التي تُمكن من الوصول إلى البيانات وتحليلها لتقديم رؤى قابلة للتنفيذ تدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية (Popovič et al., 2012).	درجة الاستخدام الفعلي والتكامل الفني لمنصات وأدوات ذكاء الأعمال (مثل لوحات القياس، والتقارير التحليلية، واستخراج البيانات) التي يعبر عنها أفراد العينة، لغرض تحويل البيانات والمعلومات الحكومية إلى مؤشرات تحليلية تدعم اتخاذ القرار.
الأداء المؤسسي	مدى قدرة الجهات الحكومية على تحقيق أهدافها ومهامها بكفاءة وفاعلية، وفقاً للمؤشرات والمعايير المحددة مسبقاً، لا سيما المرتبطة بمستهدفات رؤية المملكة 2030 (Norton, 1996 & Kaplan).	الدرجة الكلية التي تحصل عليها الجهات الحكومية في قياسات مؤشرات الأداء المتفق عليها، والتي تعكسها استجابات أفراد العينة حول جوانب مثل جودة الخدمة المقدمة، كفاءة العمليات التشغيلية، و تحقيق المبادرات الاستراتيجية لرؤية 2030.
القطاع الحكومي السعودي	مجموعة المؤسسات والوزارات والهيئات العامة التي تعمل تحت مظلة حكومة المملكة العربية السعودية، وتهدف إلى تقديم الخدمات العامة وتحقيق الأهداف التنموية للدولة.	الجهات الحكومية المركزية والخدمية في المملكة العربية السعودية التي سيتم اختيارها كعينة للدراسة الميدانية، والتي تطبق ممارسات إدارة المعرفة وتستخدم أدوات ذكاء الأعمال.
رؤية المملكة 2030	خطة استراتيجية شاملة تهدف إلى تنويع مصادر الدخل، وخصخصة الخدمات، وتحسين كفاءة القطاع العام، ورفع مستوى جودة الحياة في المملكة العربية السعودية.	السياق الإطار العام الذي يتم في ضوءه تقييم الأداء المؤسسي، حيث تعتبر مواءمة الأداء مع مستهدفات الرؤية (التحول الرقمي، كفاءة الإنفاق، رأس المال البشري) معياراً لفاعلية الأداء المؤسسي في هذه الدراسة.

2.2 الدراسات السابقة (Previous Studies)

2.2.1 : الدراسات العربية

الرقم	المؤلف (السنة)	العنوان	الهدف الرئيسي	أهم النتائج
1	العلايمية (2015)	أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات - دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال عناية .FERTIAL.	إيضاح أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة.	1. للذكاء الاستراتيجي أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرار، وتعتمد عليه المؤسسة بصورة مقبولة. 2. وجود وعي لدى مدير الإدارة بمفهوم الذكاء الاستراتيجي وأبعاده. 3. للشراكة دور فعال في مواكبة المؤسسة للتطورات العلمية في المجال التنظيمي.
2	مسلم (2015)	أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.	التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية.	وجود أثر وعلاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية، تفكير النظم، التحفيز، الشراكة، الحدس والإبداع) والقيادة.
3	أبو الغنم (2016)	أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية.	تحليل تأثير الذكاء الاستراتيجي على فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية.	1. وجود أثر إحصائي قوي للذكاء الاستراتيجي وأبعاده (الاستشراف، الرؤية، تفكير النظم، الشراكة، الحدس) على أبعاد فاعلية صنع القرارات. 2. التأكيد على أهمية وتأثير الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرار.
4	البوجي (2017)	الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.	التعرف على واقع تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي وأثرها على مستوى الأداء المؤسسي.	1. توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) وتطوير الأداء المؤسسي. 2. ضرورة تعزيز مستوى الذكاء

			الاستراتيجي لارتباطه المباشر بتطوير الأداء.
5	عثمان (2017)	اختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة الشرق للصحافة والنشر - الدمام.	اختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات.
6	الشيخ وعلي (2017)	أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع المنظمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران.	1. للذكاء الاستراتيجي بكل أبعاده أهمية وأثر إيجابي على الإبداع المنظمي. 2. تؤثر أبعاد الاستشراف والرؤية المستقبلية والتفكير المنظم والشاركة على الإبداع المنظمي.
7	فائق وعبد (2018)	دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي - بحث استطلاعي لآراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة.	1. قيمة ارتباط إيجابية وقوية (0.90) بين الذكاء الاستراتيجي والأداء التنظيمي. 2. الذكاء الاستراتيجي بكافة أبعاده يسهم بشكل فعال في تعزيز الأداء المؤسسي.
8	بن مارني والبوسعيدي (2019)	أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين حالة دراسية بنك أبوظبي التجاري.	1. توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي بتصورات مرتفعة، وتصدرت "الرؤية" المرتبة الأولى. 2. ضرورة اهتمام العاملين بجميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي لتمكينهم من اتخاذ قرارات استراتيجية.
9	السرسك (2020)	أثر الذكاء الاستراتيجي على تعزيز جودة القرارات - بوزارة الداخلية والأمن الوطني.	1. مستوى الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات جاءا بدرجة متوسطة. 2. وجود علاقة إيجابية وأثر لكافة أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات.

الدراسات الأجنبية

الرقم	المؤلف (السنة)	العنوان	الهدف الرئيسي	أهم النتائج
-------	----------------	---------	---------------	-------------

1	Esmaeili (2014)	A study on the effect of the strategic intelligence on the strategic decision making .and strategic planning	التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي في صنع القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي.	وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم الذكاء الاستراتيجي في صنع القرارات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.
2	Agha et al. (2014)	The impact of strategic intelligence on firm performance and the mediator role of strategic flexibility: An empirical research in biotechnology .industry	التحقيق في تأثير الذكاء الاستراتيجي على أداء الشركة ودراسة الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية.	1. تأثيرات إيجابية كبيرة للذكاء الاستراتيجي على أداء الشركات. 2. وجود آثار إيجابية للذكاء الاستراتيجي على أداء الشركة في ظل وجود المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط.
3	Keikha et al. (2016)	Investigating effects of Strategic Intelligence of Managers on the performance of employees (Case Study: Private Banks .in city of Zahedan)	معرفة تأثير الذكاء الاستراتيجي للمديرين التنفيذيين على أداء العاملين في البنوك الخاصة.	1. الذكاء الاستراتيجي وجميع أبعاده (بما فيها ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة) لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي للموظفين. 2. أظهرت نمذجة المعادلة الهيكلية أن التأثير السببي للذكاء الاستراتيجي على الأداء كان مرضياً.
4	Abuzaid (2017)	Exploring the Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Orientation: A practical Study on the Jordanian Diversified Financial Services .Companies	تحديد تأثير الذكاء الاستراتيجي على التوجه الريادي لشركات الخدمات المالية الأردنية.	للذكاء الاستراتيجي تأثير إيجابي على توجه ريادة الأعمال، وضرورة تبني الذكاء الاستراتيجي لضمان التنفيذ الناجح للتوجه الريادي.
5	Abd et al. (2019)	Impact Of Strategic Management Practices On Organizational Entrepreneurship: Mediating Effect Of Strategic .Intelligence	تحديد التأثير الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال. 2. الذكاء الاستراتيجي والإدارة	1. الذكاء الاستراتيجي يتوسط العلاقة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال. 2. الذكاء الاستراتيجي والإدارة

			الأعمال في الجامعات العراقية.	الاستراتيجية أدوات داعمة لريادة الأعمال.
6	Kirilov (2019)	Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector.	استكشاف الاستراتيجيات التي يستخدمها قادة المنظمات غير الربحية لتحسين الأداء بناءً على الذكاء الاستراتيجي.	تطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية القائمة على الذكاء يمكن أن تساعد قادة المنظمات غير الربحية في تحسين الأداء التنظيمي.

2.3 التعقيب على الدراسات السابقة وميزة الدراسة

بعد استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، يمكن تقسيم أوجه الاتفاق والاختلاف، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لمملتها، على النحو الآتي:

2.3.1 أوجه الشبه والاتفاق (Similarities and Consensus)

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة (مثل دراسات البوجي، 2017؛ فائق وعبد، 2018؛ و Keikha et al., 2016) في الآتي:

1. أهمية الذكاء والأداء: الإجماع على وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين مفاهيم الذكاء المختلفة (سواء كان استراتيجياً أو قائماً على البيانات) وبين تحسين الأداء التنظيمي والمؤسسي.
2. الدور المعرفي: التأكيد على أهمية الأبعاد المعرفية والإدراكية (إدارة المعرفة والتفكير النظمي والرؤية) كمدخل أساسي لتعزيز القدرات المؤسسية واتخاذ القرارات الفعالة (مسلم، 2015؛ أبو الغنم، 2016).
3. المنهجية: استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما تتبعه الدراسة الحالية أيضاً، مما يسهل مقارنة النتائج المستقبلية.
4. دور الوساطة: تتقاطع الدراسة مع دراسات أجنبية (مثل Agha et al., 2014؛ Abd et al., 2019) التي اختبرت دور المتغيرات الوسيطة في نقل التأثير من متغير لآخر، حيث تسعى الدراسة الحالية لاختبار ذكاء الأعمال كمتغير وسيط.

2.3.2 أوجه الاختلاف وميزة الدراسة الحالية (Distinctions and Study Contribution)

على الرغم من تقاطعها مع الدراسات السابقة، تتميز الدراسة الحالية بتقديم إضافة نوعية ومعالجة فجوة بحثية واضحة من خلال الجوانب التالية:

1. التركيز على ذكاء الأعمال مقابل الذكاء الاستراتيجي: تكمن الميزة الأبرز في أن الغالبية العظمى من الدراسات العربية المستعرضة ركزت على الذكاء الاستراتيجي (بأبعاده الإنسانية والإدراكية مثل الاستشراف والرؤية والتحفيز)، بينما تركز هذه الدراسة تحديداً على ذكاء الأعمال (Business Intelligence). ذكاء الأعمال هو نظام تكنولوجي محدد يعالج البيانات والمعرفة الموجودة (المولدة من إدارة المعرفة) ويحولها إلى

رؤى وأدوات (لوحات قياس وتقارير) تدعم القرار. هذا التحول من المفهوم الإنساني الواسع (الاستراتيجي) إلى الأداة التكنولوجية المحددة (ذكاء الأعمال) يمثل إضافة هامة في الأدبيات.

2. السياق والتطبيق: تُعد الدراسة الحالية من أوائل الدراسات التي تستهدف نموذج الوساطة المقترح في القطاع الحكومي السعودي تحديداً، والذي يمر بمرحلة تحول جذري وغير مسبوق ضمن رؤية المملكة 2030. إن اختبار فاعلية هذه المتغيرات في بيئة التحول الحكومي يضيف بعداً تطبيقياً واستراتيجياً لم يتم تناوله بالشكل الكافي في السياق السعودي.

3. العلاقة المتسلسلة (إدارة المعرفة → ذكاء الأعمال → الأداء): لم تتناول الدراسات السابقة – سواء العربية أو الأجنبية – العلاقة التسلسلية المحددة التي تقترحها هذه الدراسة. فالدراسة الحالية تنطلق من فرضية أساسية مفادها أن الاستثمار في ممارسات إدارة المعرفة ليس كافياً بحد ذاته لرفع الأداء الحكومي، بل يجب أن يُمرر تأثيره عبر قناة تكنولوجية متمثلة في أنظمة ذكاء الأعمال، والتي بدورها تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي. اختبار هذا المسار التتابعي يعزز الفهم النظري لآليات نقل المعرفة إلى قيمة فعلية.

بناءً على ما سبق، تتمحور مساهمة الدراسة الحالية حول الكشف عن الآلية الدقيقة التي يمكن للقطاع الحكومي السعودي من خلالها استثمار الأصول المعرفية الموجودة لديه (إدارة المعرفة) وتحويلها إلى قرارات قائمة على الأدلة (ذكاء الأعمال) لتحقيق مستهدفات رؤية 2030 (الأداء المؤسسي)، مما يملأ فجوة مزدوجة: فجوة سياقية (القطاع الحكومي السعودي) وفجوة مفاهيمية (اختبار ذكاء الأعمال كوسيط تكنولوجي).

منهجية وإجراءات الدراسة (Methodology and Procedures)

يقدم هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للمنهجية المتبعة في الدراسة، والخطوات الإجرائية اللازمة لجمع وتحليل البيانات، لضمان الموضوعية والدقة في اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلتها.

3.1 منهج الدراسة (Study Methodology)

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach).

- وصف المتغيرات: يُستخدم الجانب الوصفي لجمع البيانات حول واقع ممارسات إدارة المعرفة، مستوى استخدام ذكاء الأعمال، ومستوى الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي.
- تحليل العلاقات: يُستخدم الجانب التحليلي لاختبار العلاقات والمسارات السببية بين متغيرات الدراسة، وتحديد طبيعة واتجاه وتأثير الدور الوسيط لذكاء الأعمال، وذلك من خلال استخدام أدوات التحليل الإحصائي المتقدمة.

3.2 مجتمع وعينة الدراسة (Population and Sample)

3.2.1 مجتمع الدراسة (Study Population)

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مستويات الإدارة العليا والمتوسطة والأخصائيين الفنيين، الذين يشاركون بفاعلية في عمليات إدارة المعرفة، ونظم ذكاء الأعمال، وتقييم الأداء ضمن الجهات الحكومية المستهدفة في المملكة العربية السعودية. يمثل هذا المجتمع الأفراد الأكثر دراية بالمتغيرات قيد الدراسة.

3.2.2 عينة الدراسة (Study Sample)

ستُعمد العينة القصدية (Purposive Sampling) أو العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل مناسب للمستويات الإدارية والفنية المتضررة بالمتغيرات.

- حجم العينة: سيتم جمع البيانات من 200 مفردة (موظف وموظفة) على الأقل من داخل الجهات الحكومية المستهدفة، وهو حجم عينة كافٍ لإجراء التحليلات الإحصائية المتقدمة واختبار نماذج الوساطة (Hair et al., 2017).

- معيار الاختيار: يتم اختيار المفردات بناءً على معيار الخبرة والمشاركة المباشرة في عمليات اتخاذ القرار المدعومة بالبيانات والمعرفة.

3.3 حدود الدراسة (Study Scope and Delimitations)

تلتزم الدراسة بالحدود التالية لضمان التركيز والعمق في التحليل:

1. الحدود المكانية (Spatial Delimitations): تقتصر الدراسة على مجموعة مختارة من الجهات الحكومية الرئيسية التي تضطلع بدور محوري في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 وتطبق نظم ذكاء الأعمال (مثل الوزارات والقطاعات الخدمية ذات الأولوية).
2. الحدود البشرية (Human Delimitations): تقتصر عينة الدراسة على المستويات الإدارية العليا والمتوسطة و الأخصائيين الفنيين ذوي الصلة المباشرة بإدارة المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات، ومكاتب إدارة الأداء.

3. الحدود الزمنية (Temporal Delimitations): سيتم جمع البيانات الميدانية وتحليلها في الفترة الممتدة من (تحدد الفترة الزمنية الفعلية، : بداية عام 2026)، لتعكس الوضع الحالي لممارسات إدارة المعرفة وتطبيق نكاء الأعمال في ظل التطورات الأخيرة لرؤية 2030.

3.4 أداة جمع بيانات الدراسة (Data Collection Instrument)

تُعد أداة جمع البيانات الرئيسية هي الاستبيان (Questionnaire)، والذي سيتم تطويره بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة لقياس متغيرات الدراسة الثلاثة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = أوافق بشدة إلى 5 = لا أوافق بشدة).

• أقسام الاستبيان:

1. بيانات ديموغرافية (السن، الخبرة، المستوى الوظيفي).

2. فقرات قياس المتغير المستقل (إدارة المعرفة).

3. فقرات قياس المتغير الوسيط (نكاء الأعمال).

4. فقرات قياس المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

• صدق وثبات الأداة (Validity and Reliability): سيتم التأكد من صدق الأداة (صدق المحتوى والصدق العاملي) من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين. كما سيتم قياس ثبات الأداة داخلياً (Internal Consistency) باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لجميع الأبعاد.

3.5 المعالجات الإحصائية المقترحة (Proposed Statistical Treatments)

لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، سيتم استخدام برامج التحليل الإحصائي المتخصص (مثل الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS أو SmartPLS لتحليل النماذج البنائية) وتتضمن المعالجات الإحصائية ما يلي:

1. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):

○ التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص العينة والبيانات الديموغرافية.

○ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لوصف مستوى تطبيق المتغيرات الرئيسية وأبعادها.

2. الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics):

○ اختبار التوزيع الطبيعي: للتأكد من ملائمة البيانات للتحليل البارامترية.

○ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات.

○ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لاختبار التأثيرات المباشرة بين

المتغيرات (H1a, H1b, H1c).

○ تحليل الوساطة (Mediation Analysis):

▪ سيتم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling –

SEM) باستخدام برنامج SmartPLS أو AMOS، أو استخدام ماكرو PROCESS

(Hayes, 2018) لتقدير التأثير غير المباشر (Indirect Effect) واختبار الدلالة

الإحصائية للدور الوسيط لنكاء الأعمال (H1d).

3.6 خطوات تنفيذ خطة الدراسة (Study Execution Steps)

لضمان إنجاز الأطروحة في الإطار الزمني المحدد، سيتم تقسيم خطة التنفيذ إلى المراحل التالية:

المرحلة	النشاط الرئيسي	المدة الزمنية المقدرة
1. الإعداد والتأسيس	استكمال مراجعة الأدبيات، وتطوير الإطار النظري، وصياغة النموذج الإطاري.	3 أشهر
2. تصميم الأداة	تطوير وصياغة فقرات الاستبيان، عرضه على المحكمين، وتطبيق الاختبار الاستطلاعي (Pilot Study).	2 أشهر
3. جمع البيانات	التنسيق مع الجهات الحكومية للحصول على الموافقات، وتوزيع الاستبيان الإلكتروني والميداني، ومتابعة جمع البيانات من 200 مفردة.	3 أشهر
4. التحليل الإحصائي	تنظيف البيانات، وإجراء التحليلات الوصفية والاستدلالية، واختبار الفرضيات باستخدام SEM.	2 أشهر
5. كتابة الأطروحة	صياغة فصول المناقشة والنتائج والتوصيات، ومراجعة الأطروحة النهائية.	4 أشهر
الإجمالي		14 شهراً (تقريبي)

1. أبو الريش، ريم (2016). واقع العلاقات الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بجودة الأداء (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
2. أبو الغنم، خالد (2016). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2(5)، 139-183.
3. أبو حميد، محمد بن سعد (2020، يوليو 2). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي.
4. أبو عيادة، ندى (2016). أثر الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
5. الإبراهيمي، إحسان (2018). تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية - دراسة تطبيقية في شركة الفهد للمواد الغذائية ومنتجات الألبان في محافظة النجف الأشرف. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، 2(22)، 25-442.
6. إبراهيم، عبد الحق علي (2015). دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كتغير معدل / دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
7. أمين، هنار (2014). دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك. مجلة العلوم الاقتصادية، 20(77)، 181-201.
8. بن مارني، نور، و البوسعيد، حمد (2019). أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين: حالة دراسية بنك أبو ظبي التجاري. المجلة العربية للنشر العلمي، 12(1)، 154-192.
9. البوجي، ريهام (2017). الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
10. الحربي، عمر بن راضي صالح (2017). فاعلية برامج التدريب على رأس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين يفرق التدخل في حوادث انهيارات المباني والزلازل: دراسة ميدانية على العاملين بقيادة قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني وفروعها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
11. الحمداني، عبيد (2016). مناهج البحث العلمي. جامعة القدس المفتوحة.
12. داود، فضيلة سلمان (2016). الأداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي: بحث استطلاعي في عينة من المصارف الأهلية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 90(22)، 218-239.
13. السرسك، هاشم صلاح (2020). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، فلسطين.

14. الشماع، خليل محمد محسن (2016). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال (ط. 7). دار المسيرة للطباعة والنشر.
15. الشيخ بابكر، و علي التاج (2017). أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع المنظمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 9(19)، 272-294.
16. صالح، أحمد، إبراهيم، إبراهيم، و العزاوي، بشرى (2010). الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات (ط. 1). دار الأوائل.
17. الطعاني، عناد (2017). كفاءة صنع القرار في ظل اعتماد محاور الذكاء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية (دراسة ميدانية). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 1(10)، 54-75.
18. الظالم، محمد (2016). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية. مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18(1)، 6-33.
19. عثمان، مزل (2017). اختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة حالة مؤسسة الشرق للصحافة والنشر الدمام، المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 1(1)، 165-182.
20. عطاء، خالدية (2015). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي: دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 43(4)، 135-162.
21. العزاوي، بشرى هاشم محمد (2008). أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي: دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة بغداد.
22. العلامية، محمد علي (2015). أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال FERTIAL عنابة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
23. عمران، نضال عبد الهادي (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة اسيسيل للاتصالات. مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، 3(23).
24. فائق، تلا، و عبد، عذراء (2018). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي: بحث استطلاعي لآراء القيادات الإدارية الجامعة الفالوجة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بجامعة الفالوجة، 24(107)، 108-127.
25. القاسم، سعاد (2011). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، فلسطين.
26. قدورة، فائق، و الالوسي، وفاء (2018). دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(1)، 113-140.
27. مسلم، تامر (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، فلسطين.

28. مطر، محمد (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
29. المولي، سماح، و حربي، اتسام (2019). تأثير الاقتدار المعرفي في تعزيز الاستشراف المستقبلي: دراسة استطلاعية في وزارة التخطيط. مجلة الإدارة والاقتصاد، 42(120)، 1-22.
30. ياغي، محمد عبد الفتاح (2013). اتخاذ القرارات التنظيمية (ط. 3). دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
31. يونس، مجدي محمد، و أحمد، أميرة محمد علي (2017). الالتزام التنظيمي مدخلاً لتحقيق جودة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات. في أعمال مؤتمر كلية التربية الدولي الأول، الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 7-10 يناير.

قائمة المراجع الأجنبية

1. Abd, K. M. A., Abbas, S. A & ,Khudair, A. H. (2019). Impact of strategic management practices on organizational entrepreneurship: Mediating effect of strategic intelligence .Academy of Strategic Management Journal, 18.8-1 (4)
2. Abuzaid, A. N. (2017). Exploring the impact of strategic intelligence on entrepreneurial orientation: A practical study on the Jordanian diversified financial services companies .International Management Review, 13.84-72 (1)
3. Agha, S., Atwa, E & ,Kiwan, S. (2014). The impact of strategic intelligence on firm performance and the mediator role of strategic flexibility: An empirical research in hiotechnology industry .International Journal of Management Science, 1.72-65 (5)
4. Ali Al-Zubi, H. (2016). Aspects of strategic intelligence and its role in achieving organizational agility: An empirical investigation .International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 6.241-233 (4)
5. Atwa, E. I. (2013) .The impact of strategic intelligence on firm performance and the role of strategic flexibility: An empirical research in biotechnology industry (Unpublished master's thesis). University of Petra, Jordan.
6. Blyton, P., Hassard, J., Hill, S & ,Starkey, K. (2017) .Time, work and organization7) th ed .(.Taylor & Francis.

7. Esmaeili, M. R. (2014). A study on the effect of the strategic intelligence on decision making and strategic planning .International Journal of Asian Social Science, 4.1061–1045 ,(10)
8. Grote, D. (2002) .The performance appraisal question and answer book survival guide for managers .United States Of America.
9. Jery, H & ,.Souai, S. (2014). Strategic human resource management and performance: The contingency approach case of Tunisia .International Journal of Humanities and Social Science, 4.291–282 ,(6)
10. Keikha, A. H., hadada, E & ,.Keikha, A. (2016). Investigating effects of strategic intelligence of managers on the performance of employees (Case Study: Private Banks in city of Zahedan) .International Journal of Scientific & Engineering Research, 7.277–263 ,(3)
11. Kirilov, I. (2019) .Strategic intelligence strategies for improving performance in the nonprofit sector (Unpublished doctoral dissertation). Walden University, USA.
12. Kruger, J. P. (2010) .Study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in south Africa (Unpublished master's thesis). University of South Africa.
13. Kuosa, T. (2011). Evaluation of future studies. In Nanyang Technological University, S. Rajarantnam School of International studies (pp. 327–336). Nanyang Technological University.
14. Maccoby, M. (2004). Only the brainiest succeed .Research Technology Management, 44.4–1 ,(5)
15. Maccoby, M & ,.Scudder, T. (2011). Strategic intelligence: A conceptual system of leadership for change .Performance Improvement, 50.41–32 ,(3)
16. Naz, F., Aftab, J & ,.Awais, M. (2016). Impact of human resource management practices (HRM) on performance of SMEs in Multan Pakistan .International Journal of Management, Accounting and Economics, 3.(11)
17. Ramdhani, A., Ramdhani, M. A & ,.Ainissyifa, H. (2017). Conceptual framework of corporate culture influenced on employees commitment to organization . International Business Management, 11.830–826 ,(3)
18. Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle–Samuel, C., North–Samardzic, A., McLean, P & ,.Plimmer, G. (2015) .Managing employee performance & reward: Concepts, practices] .Publisher Name Not Available.[]